

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Propuesta de mejora para el área comercial de la empresa  
Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito para el  
periodo 2021**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Catota Zhapán, Liliana Alexandra  
Bach. Yáñez Catota, Valeria Estefanía

**Docente Guía:**

Mg. Moscoso Zegarra, Giomar Walter

**TACNA - PERU**

**2022**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## DEDICATORIA

*Esta meta se cumplió gracias a muchas personas y es imprescindible dedicarle a mi esposo mi hijo y mi Kyarita porque somos el mejor equipo y eso hace que todo esfuerzo sea mucho más valioso a mis papitos y mis hermanas porque han sido el soporte fundamental para poder cumplir con todo a mi cuñada a mi suegra mi cuñado y mis sobrinos porque siempre me han dado apoyo en los momentos que necesito.*

*Lili primita linda de todo corazón gracias por tu apoyo incondicional y sobre todo por haberme motivado a seguir una maestría para seguir mejorando; y claro además porque fuera de ser mi familia eres mi soporte profesional.*

*Finalmente, este proyecto va con mucho cariño para mis abuelitos y tíos que desde el cielo sé que están celebrando conmigo esta meta alcanzada.*

*Ing. Yánez Catota Valeria Estefanía*

*El presente trabajo dedico con todo mi corazón a mi amada e inolvidable madre pues todo tu amor tu educación tus sacrificios y empuje para que siga este sueño fue gracias a ti tu presencia cada día crece en mi alma y tus bendiciones desde el cielo me han iluminado a diario te amo hasta siempre.*

*También le dedico a mi hija Victoria quién ha sido la personita que me llena de mucho amor y es mi mayor motivación para no rendirme y seguir adelante.*

*Ing. Catota Zhapán Liliana Alexandra*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa más en la vida de manera muy especial a mi familia por el cariño y apoyo incondicional en cada momento A la Escuela de Postgrado Neumann quienes me permitieron acceder a sus enseñanzas incluso siendo del país vecino gracias a todos sus docentes por su compartir de conocimientos y experiencias a su personal administrativo por el soporte en todo el proceso al profesor guía Msc. Giomar Moscoso por el apoyo y enseñanza para culminar el trabajo de investigación y a todas aquellas personas que compartieron su tiempo y gestión de una u otra manera para que esta meta sea cumplida mil gracias a todos.*

*Ing. Yánez Catota Valeria Estefanía*

*El principal agradecimiento a Dios quién me ha guiado y no me ha soltado de su mano dándome mucha fortaleza. A mi Padre y hermano quienes con su amor y apoyo incondicional han llenado mi vida.*

*Agradezco mucho por los consejos cariño afecto y ayuda a mi primita Valeria y todo el equipo que no solo fue de trabajo sino de amistad y solidaridad que se mantuvo firme en este proyecto. A la Escuela de Postgrado Neuman por todo su trabajo cotidiano y por su dedicación con los estudiantes.*

*Desde mi corazón lleno de mucha gratitud para todos quienes formaron parte de este sueño solo me queda desearles lo mejor de lo mejor de este bello mundo.*

*Ing. Catota Zhapán Liliana Alexandra*

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE GENERAL .....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS .....	10
RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	16
1.1 Título del tema.....	16
1.2 Planteamiento del Problema .....	16
1.3 Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos .....	18
1.4 Justificación.....	18
1.4.1. Teórica .....	18
1.4.2. Metodológica.....	20
1.4.3. Práctica .....	20
1.5 Metodología.....	21
1.5.1 Características.....	21
1.6 Definiciones.....	21
1.6.1. Comercialización.....	21
1.6.2. KPI .....	22

1.6.3. Facturación .....	22
1.6.4. Motivación en el equipo de trabajo.....	22
1.7 Alcances y limitaciones .....	23
1.7.1. Organizacionales .....	23
1.7.2. Sectoriales .....	23
1.7.3. Geográficos.....	23
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	24
2.1 Conceptualización de las variables o tópicos claves.....	24
2.1.1 El área comercial y la organización .....	24
2.1.1.1 Enfoque y definición .....	24
2.1.1.2 Papel del área comercial en la empresa .....	25
2.1.1.3 Responsabilidades del área comercial .....	26
2.1.1.4 Elementos del área comercial .....	28
2.1.1.5 Indicadores claves de rendimiento comercial (KPIS) .....	30
2.1.1.6 Propuesta de mejora del área comercial.....	32
2.1.1.7 Proceso de elaboración de la propuesta de mejora .....	33
2.1.1.8 Estrategias de marketing.....	34
2.1.1.9 Marketing de servicios.....	35
2.1.1.10 Las 7p del marketing de servicios .....	37
2.2 Importancia de la variable .....	40
2.3 Análisis comparativo.....	41
2.4 Análisis crítico .....	44

CAPITULO III MARCO REFERENCIAL .....	47
3.1    Reseña histórica.....	47
3.2    Filosofía organizacional.....	48
3.2.1    Objetivo.....	48
3.2.2    Misión .....	48
3.2.3    Visión .....	49
3.2.4    Valores.....	49
3.3    Diseño Organizacional .....	51
3.4    Servicios.....	52
3.5    Diagnostico organizacional.....	55
CAPÍTULO IV RESULTADOS .....	57
4.1    Diagnostico.....	57
4.1.1    Problemática del área comercial de la empresa Ekudert.....	57
4.1.2    Análisis de competencia .....	58
4.2    Diseña de mejora .....	59
4.2.1    Área de mejora .....	59
4.2.2    Objetivo General .....	59
4.2.2.1    Objetivos Específicos de la propuesta de mejora.....	59
4.2.3    Espina de Ishikawa del área comercial de la empresa Ekudert.....	60
4.2.3.1    Análisis de la espina de Ishikawa.....	63
4.2.4    Análisis de la encuesta .....	64
4.2.4.1    Diseño de la encuesta para los clientes de la empresa Ekudert. ...	65

4.2.4.2	Hallazgos de la encuesta .....	75
4.2.5	Análisis de la entrevista .....	76
4.2.5.1	Diseño de la entrevista .....	77
4.2.5.2	Hallazgos de la entrevista .....	81
4.2.6	Responsabilidades del área comercial .....	83
4.2.7	Diseño de la propuesta de mejora para el área comercial de Ekudert..	84
4.2.7.1	Análisis de la propuesta de mejora .....	87
4.3	Mecanismos de control.....	88
4.3.1	Indicadores de medición .....	88
4.3.2	Herramientas de control.....	89
4.4	Costo beneficio de la propuesta de mejora .....	90
CAPITULO V SUGERENCIAS .....		91
5.1	Conclusiones .....	91
5.2	Sugerencias .....	93
5.3	Bibliografía .....	94
ANEXOS DE EKUDERT.....		99
Formato Encuesta .....		99
Formato Entrevista .....		102
Evidencias fotográficas de Ekudert .....		103



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. KIPs comerciales .....	31
Tabla 2 Resultados de investigaciones similares .....	42
Tabla 3 Nivel de satisfacción de clientes .....	65
Tabla 4 Asesoría Eficaz.....	66
Tabla 5 Personal capacitado .....	67
Tabla 6 Precios de servicios accesibles .....	68
Tabla 7 Competencia .....	69
Tabla 8 Calidad de sevicio.....	70
Tabla 9 Recomendación de servicios.....	71
Tabla 10 Encuesta de satisfaccion. ....	72
Tabla 11 Asistencia post venta.....	73
Tabla 12 Información de promoción .....	74
Tabla 13 Estrategias comerciales.....	77
Tabla 14 Cumplimiento de metas de venta .....	78
Tabla 15 Implementacion de propuesta de mejora.....	79
Tabla 16 Personal capacitado .....	80
Tabla 17 Costo y beneficio de la competencia .....	81
Tabla 18. Ficha de la disminución de ventas.....	84
Tabla 19. Ficha de la falta de captación de nuevos clientes.....	85
Tabla 20. Ficha competencia de la empresa Ekudert.....	86
Tabla 21. Mecanismo de control por indicadores de medición .....	89
Tabla 22. Mecanismo de control por indicadores de medición .....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Responsabilidades del área comercial .....	28
Figura 2. Análisis situacional del área comercial de una empresa .....	34
Figura 3. 7P del marketing de servicios .....	39
Figura 4. Ubicación geográfica de Ekudert.....	48
Figura 5. Valores organizacionales .....	50
Figura 6. Organigrama Ekudert Ecuador .....	52
Figura 7. Test Ekudert .....	53
Figura 8. Talent Pro .....	54
Figura 9. Problemática del área comercial de la empresa Ekudert .....	58
Figura 10. Diagrama de Ishikawa del problema de ventas bajas .....	60
Figura 11. Diagrama de Ishikawa del problema de captación de clientes .....	61
Figura 12. Diagrama de Ishikawa del problema a nivel de competencia.....	62
Figura 13. Nivel de satisfacción de clientes.....	65
Figura 14. Asesoría Eficaz.....	66
Figura 15. Personal capacitado .....	67
Figura 16. Precios de servicios accesibles .....	68
Figura 17. Competencia .....	69
Figura 18. Calidad de servicio .....	70
Figura 19. Recomendación de servicios.....	71
Figura 20. Encuesta de satisfaccion.....	72
Figura 21. Asistencia post venta.....	73
Figura 22. Información de promoción .....	74
Figura 23. Estrategias comerciales .....	77
Figura 24. Cumplimiento de metas de venta .....	78

Figura 25. Implementacion de propuesta de mejora .....	79
Figura 26. Personal capacitado .....	80
Figura 27. Costo y beneficio de la competencia .....	81
Figura 28. Estrategia comercial .....	103
Figura 29. Metodologia Ekudert.....	103
Figura 30. Estudio para identificar estilos de conductos en el entorno laboral .....	104
Figura 31. Mapeo analítico de personas .....	104
Figura 32. Competencias de selección de personal .....	105
Figura 33. Metodologia y resultados .....	105
Figura 34. Modalidad de trabajo .....	106
Figura 35. Masterclass .....	106
Figura 36. Asesoría comercial .....	107
Figura 37. Certificación Ekudert en Quito .....	107

## RESUMEN

Ekudert Ecuador es una de las empresas que brinda el servicio de asesoría para la selección del personal de trabajo basado en el modelo Ekudert que es una herramienta de evaluación de talento humano que analiza el nivel conductual respecto a las competencias personales y laborales las habilidades capacidades actitudes y aptitudes del candidato. En donde el presente proyecto de investigación se centra en diseñar una propuesta de mejora para el área comercial de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito para el periodo 2021. que es una organización que se dedica a brindar asesoría en materia de Recursos Humanos a otras entidades e instituciones sobre todo en lo que respecta a la selección del personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo ofertados.

La metodología empleada para la realización del trabajo académico se basó en la investigación cuantitativa descriptiva y bibliográfica-documental con enfoque de evaluación y gestión de talento humano mediante la cual se recopiló los materiales teóricos a ser analizados para determinar los aspectos relacionados al área comercial de la organización a través de los indicadores claves de rendimiento se determinaron los problemas e inconvenientes que se presentan en esta área organizacional.

Con la formulación e implementación de la propuesta de mejora para el área comercial de Ekudert se espera solucionar los problemas previamente identificados en el área comercial como propósito principal aumentar el índice de ventas de sus servicios y la captación de nuevos clientes.

Sus principales resultados han servido para identificar las causas de los problemas que se presentan en el área comercial de la empresa Ekudert hemos utilizado la herramienta del diagrama de Ishikawa donde se detalla los factores como

posibles causas de la raíz del problema con la finalidad de encontrar la solución más oportuna y eficaz que permita al área comercial de la empresa corregir de manera rápida y segura los inconvenientes que actualmente presenta.

Con el realización del diagrama se establece que las causas principales que generan los problemas identificados en el área comercial son la falta de estrategias efectivas para la gestión comercial la ausencia de control y seguimiento de los procesos que realizan los asesores con los posibles clientes la falta de capacitación y auto información por parte de los asesores ya que se identifica que no cuentan con las herramientas y técnicas de ventas que le permitan llegar al cliente y asegurar una venta.

El desarrollo del diseño de mejora para el área comercial consiste en la implementación de estrategias y herramientas que permitan subsanar las dificultades que se tiene en el área para lograr el cometido propuesto se hará uso de las herramienta KPI que son indicadores que permiten medir la efectividad de las acciones correctivas propuestas para el área comercial con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia de la empresa mejorar el rendimiento productivo de los asesores comerciales y de ventas lograr la captación de nuevos clientes y mejorara la imagen de la empresa antes los clientes y competidores del mercado.

Como parte del desarrollo de la propuesta de mejora para el área comercial de la empresa Ekudert se elaboró los mecanismos de control de la propuesta es decir se determinó cuáles serán los KPIS utilizados para el control de las estrategias planteadas que les permitirá medir la efectividad de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de selección del recurso humano son cada vez más complejos debido a la naturaleza del ser humano por ello se ha hecho necesario el establecimiento de metodologías y herramientas que permitan determinar de manera más eficaz y objetiva las capacidades intelectuales emocionales y actitudinales de los candidatos, así como que estas se adecuen a las necesidades y requerimientos de las empresas contratantes. Por ello las empresas asesoras de contratación de personal son un gran apoyo para otras entidades y organizaciones.

Ekudert Ecuador es una de las empresas que brinda el servicio de asesoría para la selección del personal de trabajo basado en el modelo Ekudert que es una herramienta de evaluación de talento humano que analiza el nivel conductual respecto a las competencias personales y laborales las habilidades capacidades actitudes y aptitudes del candidato evidenciando el mejor perfil para conformar el equipo de trabajo de una determina empresa.

Por esta razón y debido a los problemas previamente identificados en el área comercial de la empresa se establece la necesidad de diseñar una propuesta de mejora a implementarse en dicho departamento mediante la cual se determine la estrategia de marketing adecuada para incrementar el porcentaje de ventas del servicio conseguir más clientes y posicionar la marca por encima de la competencia.

De acuerdo a lo manifestado la propuesta de mejora para el área comercial de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito desarrolló de la siguiente manera:

En el primer capítulo se abordan los elementos relacionados con los antecedentes del proyecto investigativo la hipótesis objetivo general y objetivos

específicos la metodología utilizada y los alcances y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo denominado como Marco Teórico se establece el análisis de la investigación la conceptualización importancia de los modelos de las variables relacionadas con el tema de estudio, así como el análisis comparativo y crítico de las variables investigativas.

En el tercer capítulo señalado como Marco Referencial se plantean los aspectos referentes con la reseña histórica filosofía y diseño organizacional del trabajo de investigación.

En el cuarto capítulo conceptualizado como Resultados se presentan los aspectos relacionados al diagnóstico situacional de la empresa para posteriormente proceder con el diseño de la propuesta de mejora.

En el quinto capítulo descrito como Sugerencias se establecen las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación al igual que las referencias bibliográficas utilizadas en la elaboración de la investigación.

## **CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1 Título del tema**

Propuesta de mejora para el área comercial de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito para el periodo 2021.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

La Empresa Ekudert Del Ecuador Cía. Ltda. con sede En Quito inició sus actividades el 23 de agosto del 2013 se dedica a la prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación organización eficiencia y control información administrativa etcétera. (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2021) Cuenta con un registro único de contribuyente (RUC): 1792453658001

La evolución de las herramientas para medición psicológica en el campo laboral han tenido un proceso que ha tardado décadas teniendo los países anglosajones interesantes desarrollos sin embargo en Latinoamérica ha habido que esperar un poco más nuestra firma hoy después de 10 años de desarrollo a través de sus hábiles emprendedores en áreas de la psicología organizacional tecnología diseño y otras ha podido mostrar a la sociedad una poderosa herramienta para medición de talento validado científicamente funcional desde el Internet por la que han pasado más de 70 mil evaluados (Ekudert del Ecuador Cia Ltda, 2019).

La empresa Ekudert se enfoca en brindar a las empresas el servicio adecuado para la selección del personal idóneo en las plazas de trabajo requeridas por medio de la metodología de evaluación y gestión de talento humano para desarrollar y potenciar el talento de las personas en las organizaciones con personal motivado y dispuesto a notar sus oportunidades de desarrollo.



Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. busca formular una Propuesta de Mejora para el área Comercial de la empresa debido a que su principal problema es la baja efectividad de sus ventas lo que conlleva una baja captación de nuevos clientes; debido a su giro de negocio *ventas son consultivas* y tiene un servicio es intangible esto dificulta las ventas pues el cliente compra una experiencia como tal y no logra visualizar los clientes el valor y beneficios que este servicio aportará a su empresa.

Al no presentar una estrategia comercial definida para aumentar la efectividad de sus ventas y la captación de nuevos clientes la empresa presenta un porcentaje bajo en ventas y pierde constantemente clientes con su competencia además no se visualiza el crecimiento económico adecuado por la falta de ventas es decir no se logra satisfacer las metas comerciales definidas por los Gerentes de la empresa y actualmente la empresa depende de la fidelización de los clientes antiguos.

En la actualidad existen varias empresas que prestan el mismo servicio que Ekudert como las empresas; Pda Claro Evaluar Tomas Sigma entre otras y este es otro de los problemas que mantiene la empresa tiene una alta competencia en el mercado consultivo en los procesos de selección de personal que se dedica principalmente la empresa otro problema consecuente es la debido a la diferencia de precios que existe entre la empresa objeto de la presente investigación y toda su competencia puesto que los costos actuales de Ekudert están por encima de los costos de la competencia restando la posibilidad de captar nuevos clientes.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Formular una propuesta de mejora para el área comercial de la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. con sede en Quito aumentar la efectividad de sus

ventas dentro del periodo 2021.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional en la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. con sede en Quito para determinar la situación actual del área comercial.
- Plantear una propuesta de mejora para el área comercial de la empresa y así aumentar la efectividad de sus ventas actuales.
- Establecer los mecanismos de control para los objetivos propuestos en el área de comercialización de la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda.
- Determinar los costos y beneficios de la presente propuesta de mejora para el área de comercialización de la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda.

## **1.4 Justificación**

### **1.4.1. Teórica**

Para las empresas es un tema común hablar de herramientas de comercialización para mejorar la efectividad de sus ventas el presente trabajo de investigación muestra los beneficios que se pueden alcanzar al implementar una propuesta de mejora para el área de comercialización de la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. que se dedica a brindar a sus clientes el servicio para la selección del personal idóneo en las plazas de trabajo requeridas por medio de la metodología de evaluación y gestión de talento humano lo cual mejoraría el incremento de ventas y comercialización de sus servicios.

Cabe destacar que en la actualidad se vive una crisis sanitaria y economía en muchos países la cual ha afectado sobre manera a la comercialización de productos y servicios reduciendo en gran porcentaje las ventas de todo tipo y con esto llevando a los empresarios a tomar medidas estratégicas para sus negocios.

Según lo anteriormente mencionado la presente investigación está orientada a la implementación de la propuesta de mejora del área comercial para aumentar de manera efectiva las ventas consultivas de la empresa a continuación se detallará los beneficios que se pretende alcanzar mediante el uso de los indicadores KPI.

- **KPI de Ventas Generales**

Los KPI son indicadores comerciales para medir el desempeño de la empresa su objetivo principal es facilitar la toma correcta de decisiones en los procesos de comercialización estos se dividen en;

- **Cumplimientos de Objetivos de Ventas**

Es fundamental plantear objetivos en el plan de ventas debido a que los objetivos de ventas son las metas que se quiere alcanzar los cuales deben ser objetivos alcanzables y tener un tiempo estimado para lograrlo.

- **Niveles de facturación**

La facturación es la actividad diaria de todo negocio al hablar de niveles de facturación se refiere a conocer el nivel de flujo de dinero el lugar de donde provienen los ingresos posibilidades de invertir y estrategias que se puedan realizar.

- **Grado de satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente podemos definirla como el estado de ánimo que tiene una persona que compra un producto a servicio al cumplir los requerimientos y satisfacer las necesidades de los clientes su grado de satisfacción será alto y por ende beneficioso para la empresa al no complacer las necesidades del cliente esto generará un grado de satisfacción bajo que representa un perjuicio para la empresa.

- **Motivación y compromiso del equipo de trabajo**

La motivación del equipo de trabajo depende de la empresa y es una clave estratégica para obtener el mayor potencial de los trabajadores el cumplimiento de los objetivos está ligado a la motivación del personal debido a que si los empleados están motivados generaran más productividad en sus actividades el éxito del negocio está en sus empleados por ello la empresa debe destinar recursos para la motivación de su personal.

#### **1.4.2. Metodológica**

Mediante la presente investigación de la propuesta de mejora del área de comercialización de la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. con sede en Quito para el periodo 2021 se justifica por cuanto emplea una metodología que puede servir de referencia para otros estudios investigativos en relación a la temática de la propuesta de mejora del área comercial de la empresa.

Las herramientas utilizadas para la presente investigación serán los indicadores comerciales KPI de ventas generales encuestas y entrevistas para entender la situación real interna y externa de la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. con el propósito de solventar la problemática presentada en el área comercial.

#### **1.4.3. Práctica**

Mediante esta propuesta de mejora del área de comercialización de la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. la cual se dedica a brindar a sus clientes el servicio para la selección del personal idóneo en las plazas de trabajo requeridas por medio de la metodología de evaluación y gestión de talento humano a las empresas mediante la prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación organización eficiencia y control información administrativa etcétera en la ciudad de Quito se convierte en fuente de consulta

importante para las demás empresas que prestan el mismo servicio.

También en la justificación práctica de la propuesta de mejora para la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. beneficiará y aportará en el área de comercialización con mejor desempeño y resultados comerciales para la empresa.

## **1.5 Metodología**

### **1.5.1 Características**

Para poder desarrollar el presente trabajo de investigación mismo que trata sobre una propuesta de mejora para el área de comercialización de una empresa que se dedica a brindar a sus clientes el servicio para la selección del personal idóneo en las plazas de trabajo requeridas por medio de la metodología de evaluación y gestión de talento humano así también presta servicios de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación organización eficiencia y control información administrativa en la ciudad de Quito es necesario hacer uso del método cuantitativo por qué tiene el manejo de encuestas y entrevistas en la empresa.

Para terminar las herramientas utilizadas para la presente investigación serán los indicadores comerciales KPI de ventas generales al igual que el uso de encuestas y entrevistas para entender la situación comercial real de la empresa Ekudert Del Ecuador Cía. Ltda.

## **1.6 Definiciones**

### **1.6.1. Comercialización**

De acuerdo a la Secretaria de Economía de México (2020) la comercialización se concibe como: “el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar una mercancía o servicio logrando que los

consumidores lo conozcan y lo consuman” (Secretaría de Economía de México, 2010).

La comercialización son todas las actividades que se puedan realizar con el fin de facilitar las ventas de bienes y servicios utilizando estrategias claves y concisas para llegar al cliente.

### **1.6.2. KPI**

Los KPIs (key performance indicator) son indicadores clave de rendimiento que se utilizan para evaluar el éxito de las acciones y/o procesos en la medida en que estos contribuyen a la consecución de los objetivos para determinar si están dando los frutos esperados o es necesario realizar correcciones (ESERP. Business a Law School, 2021).

Los indicadores KPI son herramientas utilizadas con el fin de analizar y verificar los resultados de los procesos que se realizan para llevar a cabo los objetivos de la empresa mismo que indica si los resultados son favorables o necesitan corregirlos.

### **1.6.3. Facturación**

Según lo expuesto por Bancayan M. (2019): “Todo ingreso de dinero a la empresa a través de la venta de productos o servicios está enmarcado dentro del proceso de facturación este se ejerce para establecer un control sobre todos estos movimientos” (Bancayan, 2019, pág. 41). La facturación dentro de la empresa es requisito fundamental puesto que con ella se lleva la contabilidad de la empresa y mediante la facturación se puede verificar los niveles de rentabilidad que presenta la empresa con la gestión de ventas.

### **1.6.4. Motivación en el equipo de trabajo**

De acuerdo a Peña & Villón (2017) “La motivación laboral se puede entender

como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo” (Peña & Villón, 2018, pág. 185). Al respecto a la motivación en el equipo de trabajo dentro de la empresa se puede decir que el estado de ánimo del trabajador influye en los resultados obtenidos para el cumplimiento de los objetivos por ello la empresa debe tomar acción en cuanto a la motivación de sus empleados para mejores resultados dentro de la empresa.

## **1.7 Alcances y limitaciones**

### **1.7.1. Organizacionales**

La empresa Ekudert de la ciudad de Quito.

### **1.7.2. Sectoriales**

Sector Asesorías y capacitaciones en Talento Humano.

### **1.7.3. Geográficos**

El Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

El levantamiento de información para la presente propuesta de mejora de la empresa Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. será realizado desde los meses de septiembre y octubre del 2021.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Conceptualización de las variables o tópicos claves**

#### **2.1.1 El área comercial y la organización**

##### **2.1.1.1 Enfoque y definición**

El área comercial de una empresa ha ido ganando trascendencia e importancia para el crecimiento y desarrollo de la misma no obstante es necesario aclarar que tradicionalmente de acuerdo con lo que afirma Londoño (2017) “el área comercial también denominada como de marketing se encargaba exclusivamente de las funciones referentes a las ventas de los bienes o servicio con escasas estrategias de marketing y sin un control y seguimiento adecuado” (Londoño, 2017). Sin embargo, con el tiempo este departamento organizacional ha evolucionado hasta convertirse en una de las áreas de mayor relevancia que incorpora nuevos aspectos a sus funciones iniciales con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Desde esta perspectiva y según lo que afirma Rodríguez (2013) el área comercial de una organización se define como: Un área pilar de la empresa debido a que su ejercicio fundamentará el desempeño del resto de las áreas de la estructura Este departamento es importante puesto que se encargará de traducir los objetivos de la institución en términos de cantidades y precios acordes a las condiciones del mercado para poder analizarlos (Rodríguez, 2013, pág. 21).

Es evidente que actualmente los procesos llevados a cabo por el área comercial tienen mayor peso en las empresas ya que de las mismas depende el cumplimiento de los objetivos de ventas para lo cual emplea los conocimientos y herramientas dadas por las disciplinas administrativas financieras y de marketing con la finalidad de mejorar el nivel competitivo de la empresa y el posicionamiento de la marca o producto.



Para la UTEL (2104) el área comercial se concibe como una “de las más importantes en la estructura de una organización puesto que es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta es decir son la fuente principal de ingresos” (UTEL, 2014). Por lo expuesto se entiende que el área comercial de una organización constituye un elemento clave en el desarrollo de la misma ya se encarga de la ejecución de las actividades necesarias para comercializar los bienes o servicios que oferta la empresa. Estas acciones incluyen no solo las acciones y relaciones orientadas a la compra-venta del producto sino también de los demás procesos comerciales.

Al ser el área comercial de gran importancia para la empresa su consolidación de acuerdo a lo que afirma Dávila F. (2017): Depende de las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diversas actividades comerciales; que estará condicionada a una variedad de factores internos y externos como serían: el tamaño de la empresa la filosofía que orienta a la misma la cantidad de recursos económicos la proyección de futuro el tipo de mercado y el producto (Dávila, 2017, pág. 28).

El establecimiento del área comercial en la empresa depende de varios factores como el tipo y tamaño de empresa el bien o servicio que produce las metas y objetivos organizacionales lo cual influye de manera determinante en las funciones y atribuciones del departamento comercial entre las que se encuentra el establecimiento de estrategias para ventas distribución y promoción.

#### **2.1.1.2 Papel del área comercial en la empresa**

Para la empresa el área o departamento comercial desempeña un papel fundamental por cuanto es la encargada de establecer los objetivos del plan de

negocios mediante el cual se lleva a cabo el proceso de elaboración o adquisición del bien o servicio y su posterior venta para lograr una creciente rentabilidad económica y financiera de la organización. Por esta razón los empleados del área son profesionales expertos y capacitados encargados de ejecutar las actividades relacionadas con la búsqueda de proveedores obtención de materiales mantener en nivel de stock colaborar con otras áreas de la organización con la finalidad de comercializar la mayor cantidad de productos posibles dentro del mercado.

La importancia del área comercial radica en que es la responsable de cumplir con los objetivos fundamentales propuestos en el plan de marketing mismos que son: incrementar el porcentaje de ventas posicionar la marca o producto de la empresa y satisfacer las necesidades y demandas de los consumidores. Para eso es necesario que el departamento comercial analice la elaboración de bienes y servicios que satisfagan dichas demandas lo que indudablemente incrementará el nivel de ventas del producto y permitirá la subsistencia de la empresa.

### **2.1.1.3 Responsabilidades del área comercial**

El área comercial tiene a su cargo una serie de funciones que le permiten desde conservar a sus clientes hasta introducirse en nuevos mercados comerciales por ello algunas de las principales responsabilidades son:

- ***Colaborar con los demás departamentos para el diseño de estrategias:*** se refiere a que el departamento comercial está en constante comunicación con las demás áreas de la empresa para analizar y determinar los aspectos a considerar al momento de definir las estrategias comerciales por ejemplo coordina con el departamento financiero y de contabilidad el presupuesto con el que dispone para llevar a cabo sus actividades.

- **Analizar los nuevos mercados:** implica realizar una investigación sobre los posibles mercados a los cuales se desea pertenecer y ofertar un determinado bien o servicio es decir conlleva conocer aspectos como: hábitos de compra clientes potenciales índices de demanda del producto zonas de operación las estrategias de promoción análisis de la competencia entre otros.
- **Definir los objetivos de ventas:** en este sentido a través del establecimiento de metas de ventas (en productos o ingresos monetarios) se puede evaluar si los planes estrategias y herramientas que se manejan en el área son las adecuadas o si por el contrario requiere de una revisión y modificación.
- **Coordinar al equipo de ventas:** el éxito del área comercial depende en gran parte del correcto desempeño de su equipo de trabajo por ello el gerente o jefe del departamento debe organizar de forma eficiente a sus subordinados que estos estén capacitados para atender los requerimientos y demandas de los clientes adaptarse a los nuevos entornos y solucionar los problemas que se les presenten.
- **Elaborar estrategias de marketing:** establecer una correcta estrategia de marketing permite cumplir con los objetivos del área comercial por la estrategia debe ser eficaz objetivo estar acorde a las necesidades del departamento y sobre todo factible de implementar.
- **Controlar y evaluar las actividades comerciales:** realizar estos procesos permite supervisar cada una de las funciones que desempeñan el equipo de trabajo y que faciliten la toma de decisiones más adecuadas.



Figura 1. Responsabilidades del área comercial

Elaboración propia

#### 2.1.1.4 Elementos del área comercial

El área comercial dentro de la empresa comprende la ejecución de una serie de acciones o gestiones orientadas al cumplimiento de dos funciones y finalidades principales por un lado satisfacer las demandas y necesidades de los clientes y por otro mejorar la participación de la organización en el mercado. Para su consecución se requiere del establecimiento de estrategias claras y objetivas un adecuado sistema de gestión y el trabajo conjunto con los demás departamentos de la empresa. Por ello a continuación se presentan los elementos más sobresalientes de la gestión del departamento comercial:

- **Empresa**

De acuerdo a lo que asevera Rivas J. (2012): “Es una unidad económica de

producción medios materiales y humanos organizados-dirigida a la obtención de beneficios objetivo último o finalista de la acción empresarial- por medio de la satisfacción de las necesidades de las economías domésticas con sus productos-servicios” (Rivas, 2012, pág. 14). Se entiende que la empresa es una unidad económica destinada a la fabricación de bienes o servicios para satisfacer las distintas necesidades de las personas para ello la empresa debe realizar varias funciones (técnicas financieras administrativas comerciales y sociales) que forman parte de la gestión organizacional y que como se evidencia requiere de una adecuada planeación organización y control del aspecto comercial.

- **Planificación comercial**

En toda empresa se requiere de una planeación comercial que facilite la identificación de las ventajas y amenazas de las que dispone la organización para establecer las estrategias a implementarse en el área comercial y así posicionar el producto que oferta en los diferentes mercados a nivel local nacional o internacional. La planificación también permite realizar un análisis situacional del área y la definición de los objetivos y metas a alcanzarse en relación a las ventas del bien o servicio.

- **Fidelización de los clientes**

Según manifiesta Díaz L. (2019) para una “mejor comprensión del cliente provoca cambios positivos en la gestión del portafolio; y en los resultados de ventas. Y para detectar nuevas oportunidades de mercado es fundamental el establecimiento de relaciones de cooperación con diferentes agentes clave del entorno” (Díaz, 2019, pág. 22). Parte de la gestión del área comercial incluye la utilización de estrategias para lograr que los clientes prefieran los productos de la empresa por encima de los ofertados por la competencia.

- **Proceso de ventas**

El proceso o gestión de ventas es uno de los aspectos más importantes dentro del área comercial por lo que se le dedica especial atención. Este proceso según aseveran Martínez & Zumel citados por Laban & Montoya (2018) “forma parte de la función comercial o marketing consigue para la empresa los ingresos necesarios para su funcionamiento continuidad y crecimiento” (Laban & Montoya, 2018, pág. 33). Se define entonces al proceso de ventas como el conjunto de pasos o fases que sigue una empresa desde el momento en que inician sus actividades de marketing orientadas a captar a los potenciales clientes hasta que se concreta la venta es decir hasta que el bien o servicio llega a su consumidor final. Este proceso de ventas es distinto para cada organización ya que se establece en función del producto presupuesto del área tipo de mercado y de consumidores.

Las actividades relacionadas con el proceso de ventas deben ser medibles predecibles y ejecutables ya que a través de estas se espera mejorar los niveles de productividad eficiencia y eficacia minimizando los índices de error en dichas operaciones. Este proceso de ventas inicia desde la solicitud de pedido por parte del cliente después del cual se verifica el stock o la disponibilidad del bien o servicio adicionalmente se deben tomar en cuenta los aspectos administrativos de las actividades que se requiere realizar para que el producto proporcionado por la empresa llegue al consumidor.

#### **2.1.1.5 Indicadores claves de rendimiento comercial (KPIS)**

Los indicadores comerciales son parámetros objetivos que permiten medir el rendimiento o desempeño de un determinado proceso organizacional es decir

permiten cuantificar el cumplimiento de las metas y objetivos de un área o actividad por lo cual se centran en la forma como se desarrollan el proceso y a su vez indican si estos están ejecutando de manera correcta o no. Al respecto Gil D. (2011) afirma:

Los KPIs garantizarán la eficiencia en toda la operación obteniendo un impacto directo con la satisfacción y lealtad del cliente. El seguimiento de indicadores clave de rendimiento es clave para evaluar la rentabilidad y el rendimiento de su negocio. Análisis de tendencias revisión de datos que permitirá actuar con rapidez y corregir cualquier problema. Esto contribuirá a maximizar los ingresos por servicios e impulsar cambios basados en datos reales (Gil, 2011, pág. 25).

En este sentido los KPIs son también conocidos como indicadores de éxito que se emplean en una en los planes de negocios o comerciales mediante los cuales se evidencian la situación actual del área o función de la empresa. Para el caso particular de la presente investigación en la *tabla 1* se muestran los principales indicadores comerciales utilizados:

**Tabla 1.** *KPIs Comerciales*

INDICADOR	DEFINICIÓN
-----------	------------

---

<b>Cumplimiento del número de ventas</b>	Este indicador consiste en plantearse objetivos de ventas tanto para el área como para el personal encargado de las mismas. Es importante no mantenerse siempre en el mismo nivel de ventas ya que el éxito es ir aumentando poco a poco en un tiempo determinado.
<b>Facturación</b>	El nivel de facturación se refiere al flujo monetario (dinero) que se obtiene de la venta de los productos por ello este aspecto es necesario por cuanto motivo al equipo comercial no sólo a vender una cantidad determinada de bienes o servicios sino a vender los mejores productos para que los ingresos sean mayores.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Por medio de este indicador se determina que tan satisfechos están los clientes con el producto y con la atención recibida por parte del equipo de trabajo. Para conocer este sentir se aplican diversas técnicas e instrumentos como las encuestas o llamadas telefónicas.
<b>Motivación del equipo comercial</b>	Permite medir el nivel de compromiso que tiene el equipo de trabajo para desempeñar sus funciones de la manera correcta y adecuada, así como de los factores que inciden en dicho rendimiento esto con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas comerciales.

---

Fuente: Torres (2021)  
 Elaboración: Las autoras

### **2.1.1.6 Propuesta de mejora del área comercial**

Según afirma la Universidad Miguel Hernández (2017) se concibe como:

Una herramienta que sirve para desarrollar el proceso de mejora continua en la organización. Para su elaboración será necesario identificar las áreas de mejora establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las acciones para conseguirlos junto con los responsables de las mismas (Universidad Miguel Hernández, 2017).

Una propuesta de mejora es un conjunto de acciones encaminadas a optimizar los procesos y actividades que se desarrollan dentro de la empresa mismos que son



puestos en marcha a través de la aplicación de diversas estrategias y herramientas que son seleccionadas luego de realizarse un análisis diagnóstico del área o aspecto a mejorar. Los planes de mejora son implementados de forma progresiva y sistemática y con la ayuda y colaboración de todos los miembros del equipo.

El establecimiento y elaboración de las propuestas de mejora se llevan a cabo cuando en el área o empresa se presentan las siguientes circunstancias:

- Se evidencia un problema de gestión y coordinación.
- Se desea mejorar algunos procesos o actividades dentro del área.
- Se requiere disminuir los gastos de operación.
- Se precisa reducir el tiempo de respuesta dado por los clientes de la organización.
- Es necesario mejorar la calidad y eficiencia de las funciones organizacionales.

#### **2.1.1.7 Proceso de elaboración de la propuesta de mejora**

El diseño de la propuesta de mejora implica la realización de tres actividades principales que son:

- **Análisis de la situación:** constituye la primera etapa de la elaboración del plan de mejora para esto se debe realizar un estudio exhaustivo de la situación tanto interna como externa de la empresa: El análisis externo implica conocer el contexto en el que se desenvuelve la empresa el mercado en el que oferta sus productos y la empresas que forman parte de la competencia; el análisis interno incluye la evaluación de los procesos funciones y recursos que se desarrollan dentro de la organización. Toda esta información se recoge por lo general en una matriz

FODA.

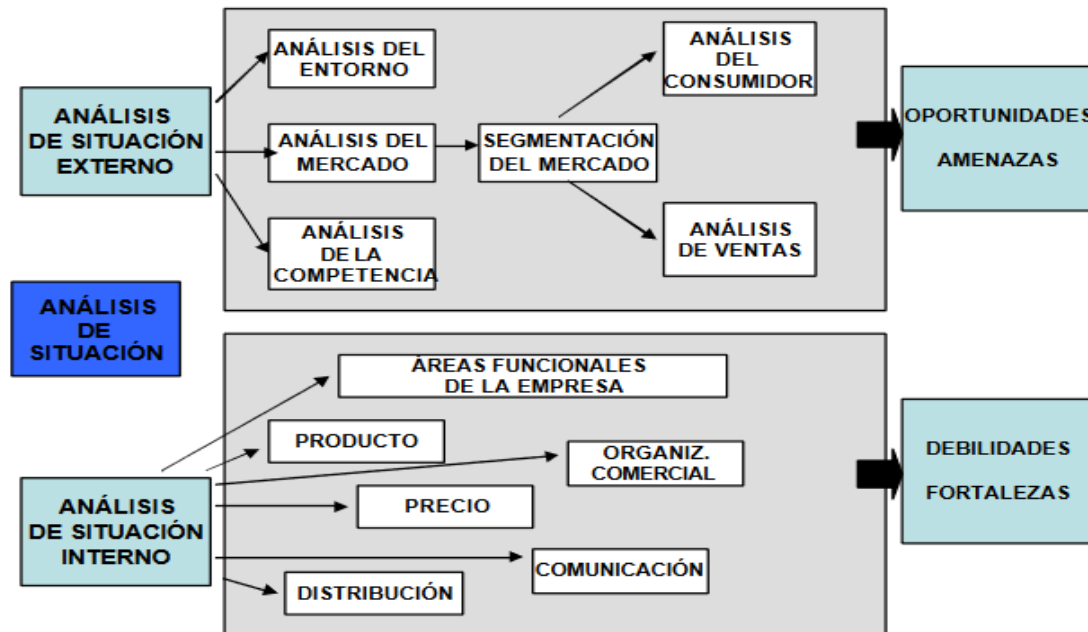


Figura 2. Análisis situacional del área comercial de una empresa

Fuente: Universidad de Jaén (2020)

- **Definición de los objetivos:** luego de haber realizado en análisis diagnóstico del área de la empresa se procede al establecimiento de los objetivos de mejora mismos que deben guardar relación con los objetivos generales de la organización. Los objetivos planteados deben ser factibles objetivos medibles cuantificables realizables en un tiempo determinado y tomar en cuenta los recursos de los que dispone la empresa.

- **Establecimiento de las estrategias de mejora:** la siguiente etapa del plan de mejora es la determinación de las estrategias a aplicarse para lo cual debe analizarse las estrategias diseñadas a nivel organizacional es decir hay que considerar las metas y objetivos de manera global en base de las cuales se procede a formular las estrategias de área o funcionales.

### 2.1.1.8 Estrategias de marketing

Para Hatén referenciado por Gutiérrez (2017) una estrategia: Indica que es un

proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigido a la obtención de los mismos se puede decir que las estrategias es el camino que vamos a tomar para la obtención de los objetivos. Para diseñar una estrategia exitosa [...] existen dos claves hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica (Gutiérrez, 2017, pág. 16).

Por lo expuesto se entiende que una estrategia es la herramienta que se emplea para conseguir un objetivo son los pasos lógicos y ordenados que se siguen para la toma correcta decisiones respecto a un determinado aspecto del área que se desea mejorar.

#### **2.1.1.9 Marketing de servicios**

De acuerdo a Cobra citado por Corea L. & Gómez S. (2014) el marketing de servicios es: Una disciplina que busca estudiar los fenómenos y hechos que se presentan en la venta de servicios entendiendo como servicio una mercancía comercializable aisladamente es decir un producto intangible que no se toca no se coge no se palpa generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes (Corea & Gómez, 2014, pág. 8).

Según lo manifestado se deduce que el marketing de servicios es una disciplina y metodología aplicada al sector servicios que es uno de los que mayor aporte tiene a la economía del país. Este mismo servicio se caracteriza por ser heterogéneo debido a los diversos servicios que ofrecen las pequeñas mediana y grandes empresas. Por ello el marketing de servicios engloba las estrategias de marketing orientadas a la promoción y venta de un servicio (producto no tangible) que abarcan varias categorías desde servicios personales como atención médica hasta los servicios comunitarios

como cursos y capacitaciones.

A través del marketing de servicios se estructuran una serie de estrategias y tácticas que están orientadas a otorgarle un plus al servicio que oferta la empresa con la finalidad de convencer al cliente para que adquiera dicho servicio y lograr su fidelización. De acuerdo a lo manifestado para determinar las estrategias a implementarse respecto al marketing de servicios es necesario analizar las características propias de los estos que según Ramírez (2017) son:

- **Intangibilidad**

La principal diferencia entre los bienes y servicios es la intangibilidad lo que significa que la prestación de un servicio implica la realización de acciones que no son posibles de sentirlos verlos palparlos o degustarlos por tal razón esta característica es de vital importancia para el marketing de servicios ya que a diferencia de los productos lo servicios no pueden cuantificarse y almacenarse en las bodegas o almacenes por lo que resulta más complicado administrar su demanda en el campo de los servicios existe gran competitividad ya que las empresas continuamente están innovando por mejorar uno u otro servicio ya existente.

- **Heterogeneidad**

Esta característica se relaciona con la diversidad de servicios que están en relación al tipo de cliente lugar o necesidad que se desee satisfacer. En este aspecto el recurso humano es el más importante ya que cada persona decide el enfoque del servicio que brinda donde lo ofrece y el personal que colabora en sus elaboraciones. Resulta difícil asegurar la calidad del servicio ofertado antes de su utilización. La heterogeneidad presenta grandes implicaciones para el marketing ya que enfrenta a la empresa ante reto de mantener la calidad de su servicio.

- **Inseparabilidad**

En el sector de los servicios se dan simultáneamente los procesos de producción y consumo ya que mientras que en el caso de los bienes estos se producen primero posteriormente se comercializan y se consumen en el caso de los servicios su creación se produce por lo general en presencia del cliente y luego de su entrega o instalación se consume por ejemplo en servicio de internet o televisión por cable. En este aspecto la experiencia del cliente es fundamental para el éxito o fracaso del servicio.

- **Carácter perecedero**

Se refiere a que los servicios no pueden almacenarse guardarse o revenderse ya que luego de consumirse o utilizarse desaparece por ejemplo en un restaurante luego de servirse la comida y de que el cliente lo haya consumido este perece esto significa que la duración del servicio sea el establecido entre su producción y su consumo. Esta característica implica que la persona o empresa que brinda el servicio se esmere y ponga el máximo cuidado para que el mismo cumpla con las demandas y requerimientos del cliente o consumidor.

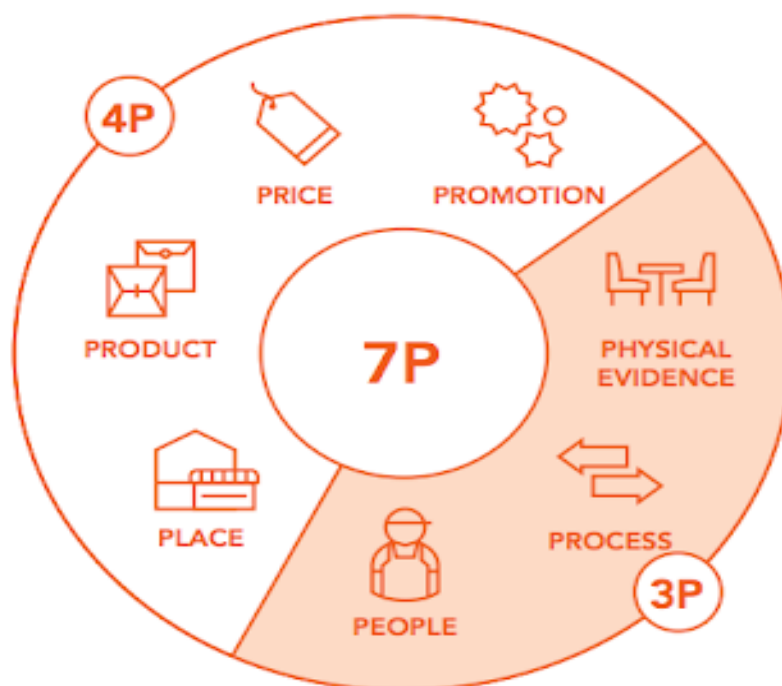
#### **2.1.1.10 Las 7p del marketing de servicios**

Según lo expuesto por Moreno (2015): Un ejemplo de la evolución que ha tenido el marketing mix de la 4 P's es la teoría de Booms y Bitner mediante la cual se propone que para el correcto análisis del marketing de servicios son necesarias 7 P's. Estas 7 P's incluyen las 4 tradicionales más Physical evidence (evidencia física) People (personas) y Process (procesos) para que la empresa pueda desarrollar su estrategia considerando la correcta selección capacitación y desempeño del personal que labora en la misma (Moreno, 2015).

Las 7p que plantea el marketing de servicios es una estrategia comercial que toma en cuenta una serie de pasos empleados para optimizar los procesos relacionados con la elaboración del servicio que oferta la empresa con la documentación adecuada que permite al cliente tener la seguridad de adquirir un servicio de calidad. Aplicar los 7 elementos del marketing permite que los clientes o consumidores conozcan las características del producto y pueda promocionarlo de manera eficaz.

- **Componentes**

Los elementos o variables que son tomados en cuenta por las 7P del marketing de servicios incluyen las 4P de la mezcla del marketing tradicional propuestas por Pearson más tres elementos que son importantes de considerar para ofrecer un servicio de calidad capaz de satisfacer las necesidades de los clientes. Estos componentes son: producto precio promoción plaza personas procesos y physical evidence.



**Figura 3.** 7P del marketing de servicios  
Fuente: Cardona (2017)

- **Producto:** es el bien o servicio que está diseñado para satisfacer una determinada necesidad o requerimiento del cliente mismo que deberá una serie de características como calidad marca funcionalidad diseño entre otros que influyen en los clientes al momento de decidirse por un producto. En el caso de los servicios estos se conciben como bienes intangibles que se ofertan en el mercado para que sean adquirido por los consumidores.

- **Precio:** es refiere a la cantidad de dinero que la empresa productora cobra por el servicio que presta. El factor dinero es el elemento en el que más se centran los clientes al momento de decidir si adquirir o no el servicio. No obstante, en el caso de los servicios el valor a establecer es más difícil debido a su característica de intangibilidad por lo que en este caso el precio depende básicamente de la calidad y plus que se le imprima al servicio.

- **Plaza:** o también conocida como distribución se refiere a los mecanismos de posicionamiento del servicio cerca de los potenciales clientes en un tiempo y circunstancias adecuadas. Para el caso de los servicios en algunas ocasiones el consumidor se traslada hasta el lugar donde se los produce por ejemplo el salón de belleza y en otros el servicio llega a la residencia del cliente.

- **Promoción:** se define como la aplicación de estrategias de comunicación y publicidad para: proporcionar a sus clientes la información necesaria acerca del servicio que ofrecen y persuadir a las personas de elegir la marca o servicio. Es importante destacar que el proceso de promoción debe tomar en cuenta

la percepción y emociones de los clientes ya que son ellos quienes adquieren el bien o servicio.

- **Procesos:** según Mendoza G. (2019) “son implementaciones de las acciones y funciones los cuales aumentan el valor para los productos con alto y bajo costo. Además, cabe resaltar que los procesos son más importantes para los productos de servicios” (Mendoza, 2019, pág. 27). Debido a que con ellos se garantiza la disponibilidad calidad y eficiencia de los servicios.

- **Personas:** hace referencia a los clientes de la organización ya que constituyen una de las variables más importantes del proceso de marketing ya que todas las estrategias diseñadas e implementadas giran en torno a cumplir con sus demandas y necesidades. El marketing de servicios inicia con el conocimiento de los clientes a través de un estudio de mercado y culmina con la prestación de los servicios.

- **Physical Evidence (evidencia física):** dado que un servicio no puede ser palpado como los bienes tangibles la empresa debe proveer a los clientes de una evidencia física (por ejemplo, un comprobante de venta) que aporte garantía sobre la utilidad y calidad del servicio durante y después de la compra.

## 2.2 Importancia de la variable

El área comercial de una empresa representa uno de los aspectos fundamentales dentro de la organización ya que de acuerdo a De la Rosa A. (2016) su función principal “abarca el conjunto de actividades que se realizan con el fin de canalizar el flujo de bienes y servicios desde la organización que los produce u ofrece hasta que llegan al consumidor” (De la Rosa, 2016, pág. 8). La importancia del presente proyecto investigativo radica en que a través del desarrollo de su variable de estudio se pretende conocer los aspectos fundamentales que conforman el área



comercial de la empresa.

Así como los problemas y amenazas que se presentan en la misma para con esa información proceder al diseño e implementación de una propuesta de mejora orientada a optimizar y solucionar dichos inconvenientes mediante la aplicación de diversas estrategias de marketing de servicios.

Con la elaboración de la investigación se obtiene un producto de carácter científico cuyos conocimientos son compartidos con la sociedad y en especial con los académicos y profesionales que se interesan por las temáticas relacionadas con el área comercial de una organización centrándose en la mejora y optimización de sus procesos y funciones para ello es necesario tener en cuenta que la empresa en cuestión se dedica a la comercialización de un servicio y que su objetivo se centra en mejorar el porcentaje de ventas por lo cual su estrategia de mejora debe centrarse en metodología y herramientas del marketing de servicios que se adapten a la realidad y situación de la organización.

### **2.3 Análisis comparativo**

El diseño y ejecución del trabajo académico implica la utilización de otras fuentes de información que sirvan de referente teórico por ello se toma como base la investigación denominada Propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial de la empresa Diamante del Pacífico S.A. que establece la creación de un plan centrado en la optimización de los indicadores de devolución de pedidos mismo que se llevó a cabo mediante la aplicación de una serie de estrategias y acciones para la mejora continua en el área comercial.

Para elaborar un plan de mejora se debe analizar el contexto situacional de la empresa a través de cual se identifican los problemas que se presentan en el área

comercial para solucionarlos de forma eficiente e inmediata. Para ello es necesarios tener en cuenta que la empresa en cuestión se dedica a la comercialización de un servicio y que su objetivo se centra en mejorar el porcentaje de ventas por lo cual su estrategia de mejora debe centrarse en metodología y herramientas del marketing de servicios que se adapten a la realidad y situación de la organización.

Tabla 2 *Resultados de investigaciones similares*

Autor	Tema	Resultados
(Chacón, 2018)	PLAN DE MEJORAS EN EL ÁREA COMERCIAL PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA DE GOLOSINAS SOTO & VALLE S.A.C.	<p>1. El mercado de golosinas ha crecido y se ha expandido y ya no es centralizado. Sin embargo, el Centro de Lima se ha convertido en una zona en la que las personas compran golosinas y productos complementarios a los mismos ya sea para repostería regalo fiestas infantiles. (Chacón, 2018)</p> <p>2. Debido a la descentralización se han perdido clientes mayoristas quienes realizan sus compras cerca a sus zonas o directamente con los proveedores. Por ello ahora la mayor cantidad de clientes de Soto &amp; Valle son minoristas. (Chacón, 2018)</p> <p>3. No existe gerencia de áreas por lo que el Administrador se encarga de velar por el área Comercial Operaciones y su propia área. (Chacón, 2018)</p> <p>4. Debido a las bajas barreras de importación se ha incrementado la cartera de golosinas extranjeras por lo que es una oportunidad para Soto &amp; Valle. En los dos últimos años han ingresado productos procedentes de Turquía. (Chacón, 2018)</p>
(Flower, 2017)	PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE VENTAS DE LA	<p>1. El seguimiento comercial a los clientes es de suma importancia para toda empresa que tenga como objetivo crecer en el largo plazo; es necesario comprender la importancia que</p>

---

EMPRESA ANGULOS RED SRL.  
LIMA 2017

tiene el conocer las necesidades de los clientes y poder asesorarlos para darles la mejor solución. (Flower, 2017)

2. Una de las herramientas para potenciar las ventas es el software CRM que sirve para la administración de la relación con los clientes y la promoción de las ventas; este sistema permite el ahorro de recursos en la empresa y ayuda a mejorar la calidad de atención a los clientes creando de esta manera una ventaja competitiva. (Flower, 2017)
3. La capacitación de los vendedores permite que el crecimiento en las ventas sea sostenible en el tiempo ya que en mucho depende de él que se puede cerrar la venta estas actividades mejoran sus destrezas y habilidades logrando la efectividad en el proceso de ventas. (Flower, 2017)
4. El crecimiento de las ventas tendrá como consecuencia el incremento en la demanda de mercadería por lo que es necesario implementar una gestión de evaluación y selección de proveedores para garantizar el abastecimiento de mercadería con las especificaciones solicitadas. (Flower, 2017)

(Muñoz, 2017) PLAN DE MEJORAMIENTO PARA  
EL ÁREA COMERCIAL DE LA  
EMPRESA FUSIOPULPAS  
UBICADA EN LA COMUNA 17 DE  
LA CIUDAD SANTIAGO DE CALI

1. En conclusión se le exhorta a la empresa Fusiopulpas implementar el plan de mejoramiento para el área comercial de fidelización de clientes ya que es muy importante porque la empresa está en proceso de crecimiento de modo que estas estrategias le permitan fortalecer su área comercial conocer debilidades y así continuar implementando nuevas acciones para fidelizar los clientes e ir posicionando su marca; mantenerse como una empresa que brinda excelente calidad servicio variedad e innovación en sus productos. (Muñoz, 2017)
-

- 
2. Aplicar las estrategias planteadas en la formulación estratégica es importante porque estas se encuentran diseñadas desde una lluvia de ideas en el grupo de trabajo su impacto en los clientes va a ser positivo el área comercial se encargará de potencializar la publicidad de la empresa para darle un posicionamiento en el mercado y además las aumentar ventas a partir de estas estrategias. (Muñoz, 2017)
  3. Posteriormente ser reconocida y participar en el mercado de manera impactante tener un mejor margen de rentabilidad y posicionar sus productos e imagen frente al público objetivo. (Muñoz, 2017)

---

Elaboración Propia

## 2.4 Análisis crítico

La empresa Ekudert actualmente ha evidenciado una disminución en el índice de ventas de su programa tecnológico dedicado a proporcionar a sus empresas clientes de una prueba psicométrica que evalúa los intereses gustos y preferencias de una persona antes de ser contratada y formar parte del equipo de trabajo de una organización esto debido a que sus ventas son principalmente de tipo consultivo lo que dificulta la percepción del valor del servicio que oferta la empresa.

La realización de la propuesta de mejora para el área comercial aspira implementar una estrategia de marketing orientada a la mejora del proceso de ventas y a la captación de nuevos clientes para el test psicométrico Ekudert en un tiempo en

el que la situación económica del país atraviesa por una grave crisis sobre todo en el último año debido al panorama mundial.

Generando así una mayor producción y consumo en los diferentes casos que se producen primero en la comercialización y consumo entre los servicios que da la empresa esto se manifiesta en el manejo entre la entrega del servicio e instalación en el lugar establecido Ekudert es una empresa especializada en la fabricación de equipos médicos en el cual cumple con lo necesario para la distribución de calidad en los diferentes sectores comerciales.

Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. busca formular una Propuesta de Mejora para el área Comercial de la empresa debido a que su principal problema es la baja efectividad de sus ventas lo que conlleva una baja captación de nuevos clientes; debido a su giro de negocio *ventas son consultivas* y tiene un servicio es intangible esto dificulta las ventas pues el cliente compra una experiencia como tal y no logra visualizar los clientes el valor y beneficios que este servicio aportará a su empresa.

La empresa Ekudert se enfoca en brindar a las empresas el servicio adecuado para la selección del personal idóneo en las plazas de trabajo requeridas por medio de la metodología de evaluación y gestión de talento humano para desarrollar y potenciar el talento de las personas en las organizaciones con personal motivado y dispuesto a notar sus oportunidades de desarrollo.

La evolución de las herramientas para medición psicológica en el campo laboral han tenido un proceso que ha tardado décadas teniendo los países anglosajones interesantes desarrollos sin embargo en Latinoamérica ha habido que esperar un poco más nuestra firma hoy después de 10 años de desarrollo a través de sus hábiles emprendedores en áreas de la psicología organizacional tecnología diseño y otras ha

podido mostrar a la sociedad una poderosa herramienta para medición de talento validado científicamente funcional desde el Internet por la que han pasado más de 70 mil evaluados (Ekudert del Ecuador Cia Ltda, 2019).

Al no presentar una estrategia comercial definida para aumentar la efectividad de sus ventas y la captación de nuevos clientes la empresa presenta un porcentaje bajo en ventas y pierde constantemente clientes con su competencia además no se visualiza el crecimiento económico adecuado por la falta de ventas es decir no se logra satisfacer las metas comerciales definidas por los Gerentes de la empresa y actualmente la empresa depende de la fidelización de los clientes antiguos.

En la actualidad existen varias empresas que prestan el mismo servicio que Ekudert como las empresas; Pda Claro Evaluar Tomas Sigma entre otras y este es otro de los problemas que mantiene la empresa tiene una alta competencia en el mercado consultivo en los procesos de selección de personal que se dedica principalmente la empresa otro problema consecuente es la debido a la diferencia de precios que existe entre la empresa objeto de la presente investigación.

## CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

### 3.1 Reseña histórica

Ekudert del Ecuador Cía. Ltda. es una pequeña empresa que se dedica a la prestación de servicios relacionados con la consultoría de Recursos Humanos para diversas empresas instituciones y entidades públicas y privadas. La organización comenzó sus actividades el 23 de agosto del 2013. Se la identifica por su Registro Único Contribuyente (RUC) N.- 1792453658001. Actualmente su representante legal es el señor Rivera Porrás Christian Marcelo.

La empresa ecuatoriana es parte de una firma internacional que fue creada debido a la necesidad de contar con herramientas de medición psicológica que se apliquen al campo laboral de manera rápida y eficiente ya que en algunos países de América Latina este proceso todavía se acostumbra a realizarse mediante formas tradicionales y en un corto tiempo lo que da como resultado un reporte poco confiable por cada persona evaluada.

Según consta en Kuder (2010) “nuestra firma a través de sus hábiles emprendedores en áreas de psicología organizacional tecnología diseño y otras ha podido mostrar a la sociedad una poderosa herramientas para medición de talento” (Kudert, 2010). Herramienta que ha sido comprobada científicamente y que ha evaluado a miles de personas.

La empresa actualmente se localiza en el Edificio Pucará Av. de la República 500 y Quito 170518.



Figura 4. Ubicación geográfica de Ekudert  
Fuente: Google Maps (2021)

## 3.2 Filosofía organizacional

### 3.2.1 Objetivo

Ekudert Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana conformada por un excelente equipo de trabajo especializado en el área de la psicología organizacional que tiene como objetivo fundamental ofrecer y brindar a sus clientes (personas y organizaciones) de un servicio en línea referente a la evaluación profesional y personal para determinar si el evaluado es la persona idónea para un determinado puesto de trabajo solicitado por la empresa contratante.

### 3.2.2 Misión

La empresa pretende consolidarse como una colaboradora de otras instituciones y entidades públicas y privadas del país para que estas encuentren y seleccionen al personal de trabajo más adecuado que cumplan con el perfil profesional



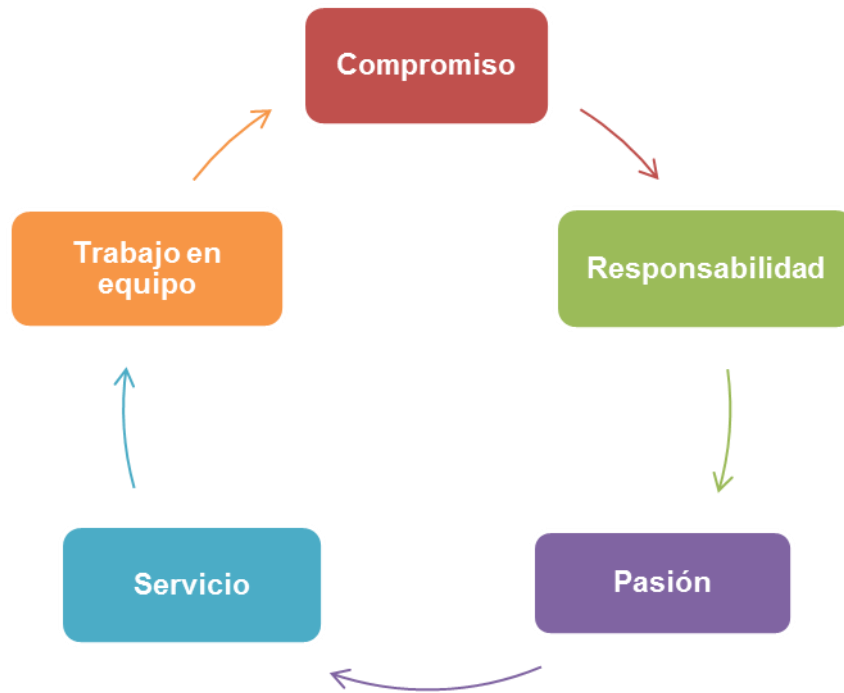
que solicita la organización y que se adapten al contexto y filosofía de la misma; y que al mismo tiempo permita identificar las potencialidades y aptitudes de las personas postulantes con la finalidad de que puedan desarrollar su talento y carrera profesional dentro de la empresa que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la rentabilidad económica de Ekudert.

### **3.2.3 Visión**

Ekudert Ecuador pretende constituirse como una comunidad de profesionales orientados y motivados a determinar las fortalezas aptitudes valores y oportunidades de desarrollo de que tienen los individuos desea establecerse como el vínculo entre las personas que buscan una oferta laboral y las empresas que requieren de nuevos colaboradores para desempeñar determinadas funciones dentro de su organización.

### **3.2.4 Valores**

Dentro de la planificación estratégica de la organización el establecimiento de valores y principios es de vital importancia ya que constituyen el cimiento en los que se basa y construye el comportamiento del equipo de trabajo de la empresa y a través de los cuales se define la identidad corporativa generando un sentimiento de compromiso y entrega de los empleados hacia la organización. Los valores empresariales que desarrolla y promueve Ekudert entre sus colaboradores son los siguientes:



*Figura 5.* Valores organizacionales  
Elaboración: Las autoras

- **Compromiso:** es un valor que interviene de manera positiva en el equipo de trabajo de la empresa al fomentar la productividad y eficiencia de los mismos en cada una de las funciones que desempeñan siendo capaces de enfrentar cualquier problema o reto que se les presente para conseguir mejores resultados organizacionales.
- **Trabajo en equipo:** garantizará un adecuado ambiente laboral en el que todos los miembros de la organización colaboren de manera óptima para la solución de conflictos y la realización de los procesos y actividades de cada una de las áreas de la empresa.
- **Responsabilidad:** permite el cumplimiento de forma eficiente de cada una las funciones y actividades de los trabajadores en el momento y tiempo adecuado. Este valor comprende también la realización de los compromisos adquiridos con los

clientes.

- **Servicio:** consiste en la adecuada atención al cliente mediante la prestación de un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y demandas de los consumidores.
- **Pasión:** implica el grado de entusiasmo y energía que cada persona le imprime en las actividades que realiza con el objetivo de ofrecer un servicio innovador creativo y funcional.

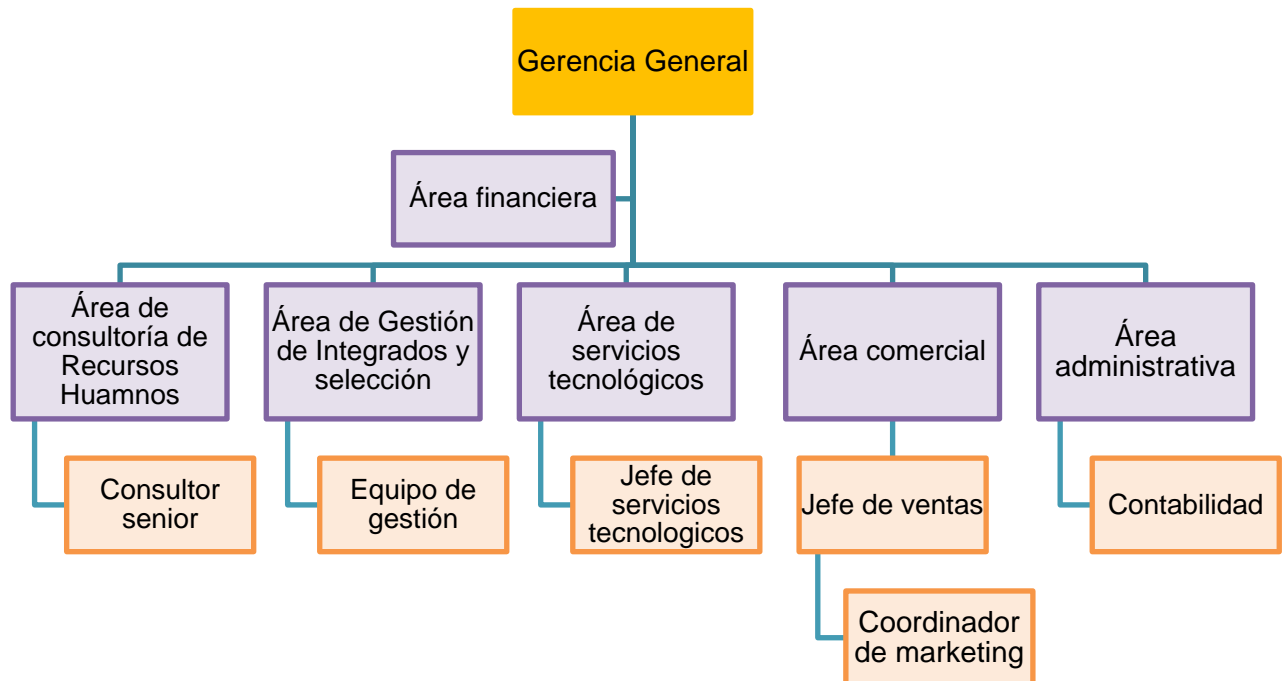
La aplicación y cumplimiento de los valores organizacionales en Ekudert permiten generar un buen ambiente de trabajo permitiendo cumplir con las metas y objetivos planteados, así como mejorar la productividad y eficiencia de la empresa lo que repercute en la prestación de un servicio de calidad a sus clientes.

### 3.3 Diseño Organizacional

El diseño o estructura de una empresa de acuerdo a Brumer M. (2019) se define como: Un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayuda a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional (Brume, 2019, pág. 8).

De acuerdo a lo manifestado la estructura organizacional se entiende como una representación de las relaciones existentes entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa. Este diseño se materializa en un organigrama es un esquema visual en forma de diagrama o cuadro en el que se presenta la estructura interna de la organización con la descripción de cada elemento de trabajo y los empleados a su

cargo. El diseño organizacional de Ekudert Ecuador se muestra en el siguiente organigrama.



*Figura 6.* Organigrama Ekudert Ecuador  
Elaboración: Las autoras

### 3.4 Servicios

Ekudert Ecuador ofrece a las empresas un servicio virtual para la realización de evaluaciones profesionales y personales en virtud del cual desarrollan sub servicios como los siguientes:

- **Test Ekudert**

Según consta en la página oficial de Ekudert el test constituye “una metodología versátil de TH que combina la conducta cognición y emoción para decirte cómo es una persona cómo resuelve los problemas y cómo gestionan sus emociones” (Kudert, 2021). La herramienta Ekudert ha sido aplicada en grandes empresas a nivel nacional como: La Favorita Movistar o Marathon que emplearon su metodología de trabajo para realizar sus procesos de selección de personal ya que el test permite determinar las

potencialidades y capacidades del candidato en su área de trabajo evitando que se produzcan errores en la contratación del personal e impulsando el desarrollo de las personas en la organización.

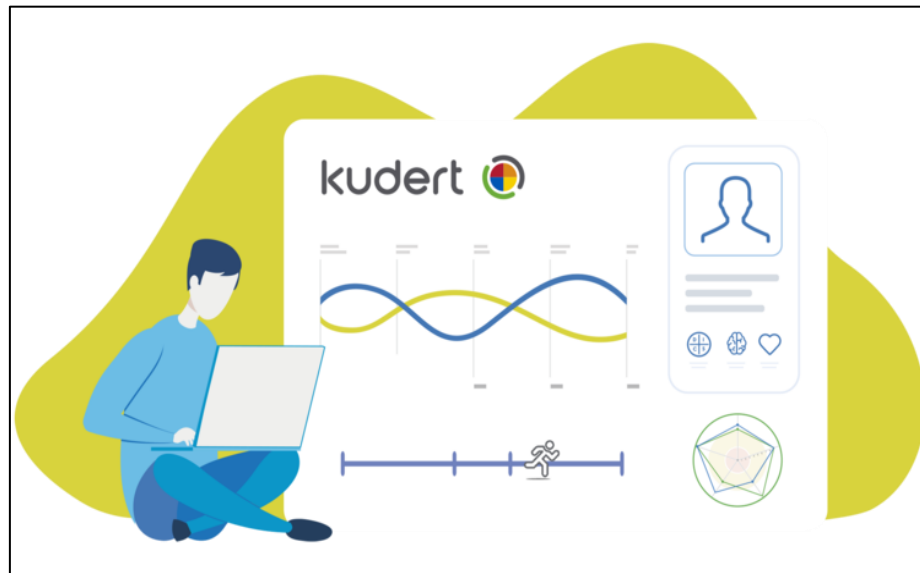


Figura 7. Test Ekudert  
Fuente: Ekudert (2021)  
Elaboración propia

Esta herramienta puede utilizarse en diversos aspectos como:

- Cultura organizacional
- Selección de personal
- Desarrollo institucional

La aplicación de las pruebas psicométricas Ekudert permite a las personas y empresas que adquieren este servicio llevar a cabo una serie de soluciones organizacionales como:

- **Herramientas lúdicas:** permite la utilización programa off line innovadores creativos y objetivos que faciliten el mejoramiento de los perfiles profesionales de los candidatos o para analizar los equipos de trabajo. Entre las

aplicaciones que destacan se encuentran:

- Ekudert Cards y Talent Pro



*Figura 8.* Talent Pro  
Fuente: Ekudert (2021)  
Elaboración propia

- **Reportes:** empleado para determinar las tendencias relacionadas con los comportamientos niveles de cognición emociones capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo que posee un candidato.

- **Comunidad:** a través de la plataforma de Ekudert se puede crear un grupo de personas y expertos para compartir contenido relacionado con el tema de selección y reclutamiento de personal, así como conectarse como profesionales en las áreas de gestión de recursos humanos.

- **Capacitaciones y talleres:** permiten a las personas conocer sobre la metodología Ekudert mediante webinars de temáticas innovadoras videos tutoriales manuales y folletos. Luego de las capacitaciones el candidatos o profesional estará en la capacidad de:

- Dominar las estrategias de metodología Ekudert para la gestión de recurso humano.

- Diseñar perfiles compatibles con la realidad laboral del país.
- Realizar consultorías en materia de psicología positiva

### **3.5 Diagnostico organizacional**

Se concibe al diagnóstico organizacional como un análisis realizado a la empresa para evaluar su situación externa e interna problemas conflictos y potencialidades con la finalidad de optimizar los procesos de la organización o de un área en específico. Para conocer todos estos aspectos el personal encargado recurre a la utilización de metodologías como en análisis FODA en el cual se describen las oportunidades fortalezas debilidades y amenazas de la empresa.

Como principal problema que se presenta en el área comercial se puede mencionar la baja efectividad de sus ventas lo que genera un decaimiento en la captación de nuevos clientes el giro de negocios de la empresa es la venta de un servicio esto dificulta el poder llegar al cliente ya que no se vende un producto tangible por lo cual a los clientes le cuesta visualizar y entender la magnitud de los beneficios que se le ofrecen en dicho servicio por ende el proceso de venta es un poco más tardado o en ocasiones difícil de cerrarlo.

La ausencia o falta de estrategias comerciales en el área hace parte de la problemática que presenta ya que esto dificulta la efectividad de sus ventas y por ende la captación de nuevos clientes lo cual no permite el cumplimiento de las metas propuestas y esto conlleva a pérdidas económicas que disminuye el desempeño y crecimiento de la empresa pues al no lograr satisfacer las necesidades del cliente estos buscan el mismo servicio con las empresas de la competencia

La competencia de las empresas que prestan los mismo servicio que Ekudert en los procesos de selección de personal forman parte del problema que presenta el

área comercial ya que es esencial mencionar que los precios económicos que la empresa Ekudert tiene establecido supera los costos que maneja la competencia por ello los clientes buscan servicios de menor costo lo cual resta posibilidades a la empresa de captar nuevos clientes y lo obliga a depender de los clientes antiguos para mantener las ventas del área.

Ekudert Ecuador es una de las empresas que brinda el servicio de asesoría para la selección del personal de trabajo basado en el modelo Ekudert que es una herramienta de evaluación de talento humano que analiza el nivel conductual respecto a las competencias personales y laborales las habilidades capacidades actitudes y aptitudes del candidato evidenciando el mejor perfil para conformar el equipo de trabajo de una determinada empresa.

Por esta razón y debido a los problemas previamente identificados en el área comercial de la empresa se establece la necesidad de diseñar una propuesta de mejora a implementarse en dicho departamento mediante la cual se determine la estrategia de marketing adecuada para incrementar el porcentaje de ventas del servicio conseguir más clientes y posicionar la marca por encima de la competencia.



## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

### **4.1 Diagnostico**

En el presente trabajo de investigación se puede diagnosticar que se encuentra enfoca en la elaboración de una propuesta de mejora del área comercial para la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito para el periodo 2021 misma que permita establecer las estrategias y herramientas necesarias para contrarrestar los problemas suscitados por la falta de estrategia comercial definida para la efectividad de los resultados.

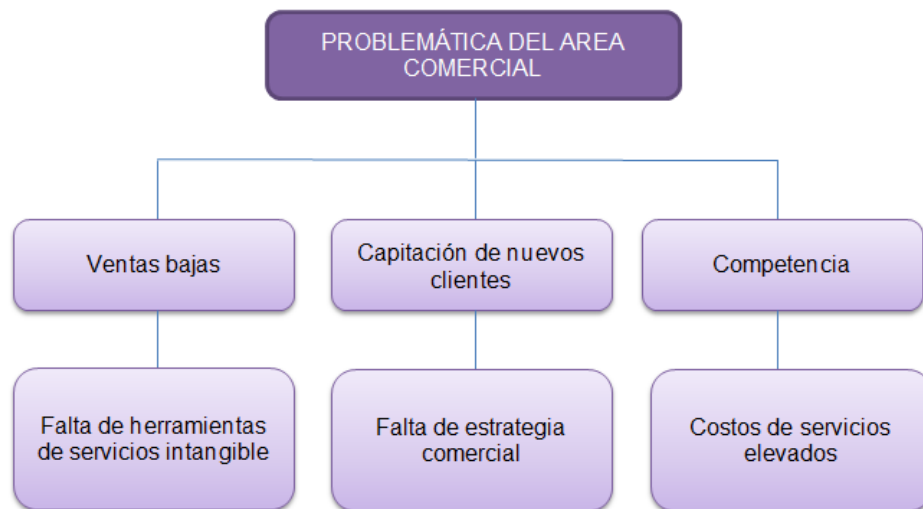
#### **4.1.1 Problemática del área comercial de la empresa Ekudert**

Como principal problema que se presenta en el área comercial se puede mencionar la baja efectividad de sus ventas lo que genera un decaimiento en la captación de nuevos clientes el giro de negocios de la empresa es la venta de un servicio esto dificulta el poder llegar al cliente ya que no se vende un producto tangible por lo cual a los clientes le cuesta visualizar y entender la magnitud de los beneficios que se le ofrecen en dicho servicio por ende el proceso de venta es un poco más tardado o en ocasiones difícil de cerrarlo.

La ausencia o falta de estrategias comerciales en el área hace parte de la problemática que presenta ya que esto dificulta la efectividad de sus ventas y por ende la captación de nuevos clientes lo cual no permite el cumplimiento de las metas propuestas y esto conlleva a pérdidas económicas que disminuye el desempeño y crecimiento de la empresa pues al no lograr satisfacer las necesidades del cliente estos buscan el mismo servicio con las empresas de la competencia

La competencia de las empresas que prestan los mismo servicio que Ekudert en los procesos de selección de personal forman parte del problema que presenta el área comercial ya que es esencial mencionar que los precios económicos que la

empresa Ekudert tiene establecido supera los costos que maneja la competencia por ello los clientes buscan servicios de menor costo lo cual resta posibilidades a la empresa de captar nuevos clientes y lo orilla a depender de los clientes antiguos para mantener las ventas del área.



*Figura 9. Problemática del área comercial de la empresa Ekudert*  
Elaboración propia

#### 4.1.2 Análisis de competencia

El mercado consultivo en los procesos de selección de personal es un mercado que se encuentra en crecimiento es por ello que la competencia hace parte de los problemas que afecta al cumplimiento de metas de ventas de la empresa uno de los factores que más influye en la compendia para la empresa Ekudert es la diferencia de precio que existe entre la empresa y sus principales competidores debido a que la empresa Ekudert mantiene precios más elevados por los mismos servicios que ofrecen sus competidores dentro de los principales competidores podemos encontrar: Pda Claro Evaluar Tomas Sigma.

## **4.2 Diseña de mejora**

### **4.2.1 Área de mejora**

La elaboración de la presente propuesta de mejora está dirigida al área comercial de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito para el periodo 2021 empresa que presta servicios de procesos de selección de personal dicha área presenta problemas en su gestión comercial por lo cual se busca remediar de manera efectiva la disminución de ventas y clientes que es su principal problema mismo que representa pérdidas económicas para la empresa.

### **4.2.2 Objetivo General**

El objetivo general del presente trabajo de investigación es elaborar una propuesta de mejora para el área comercial de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito para el periodo 2021.

#### **4.2.2.1 Objetivos Específicos de la propuesta de mejora**

- Incrementar las ventas de la empresa para cumplir las metas establecidas.
- Aumentar el número de captación de nuevos clientes para la empresa.
- Crear una estrategia comercial que permita a la empresa competir equitativamente con las empresas de su mismo giro de negocio.

#### 4.2.3 Espina de Ishikawa del área comercial de la empresa Ekudert

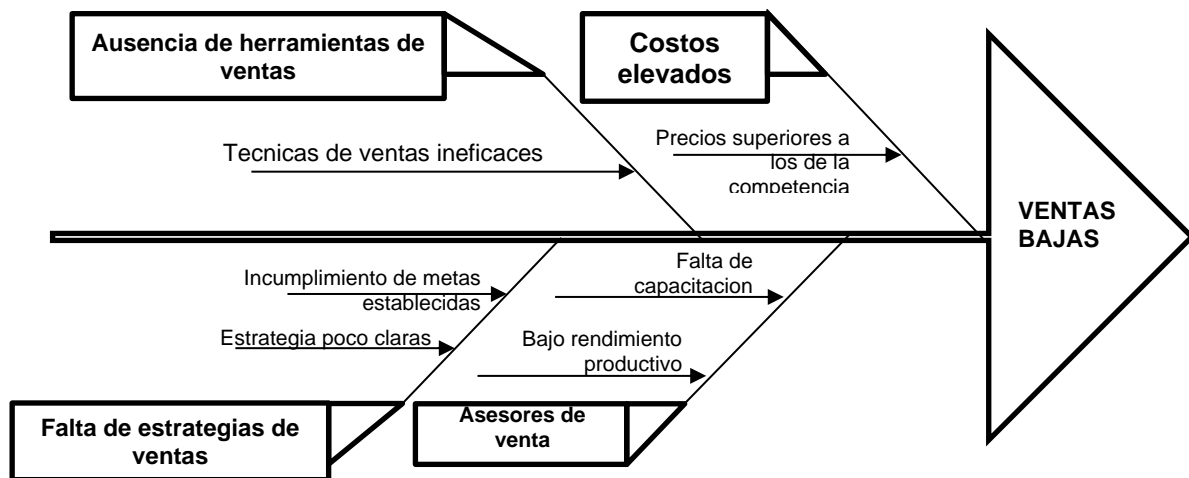
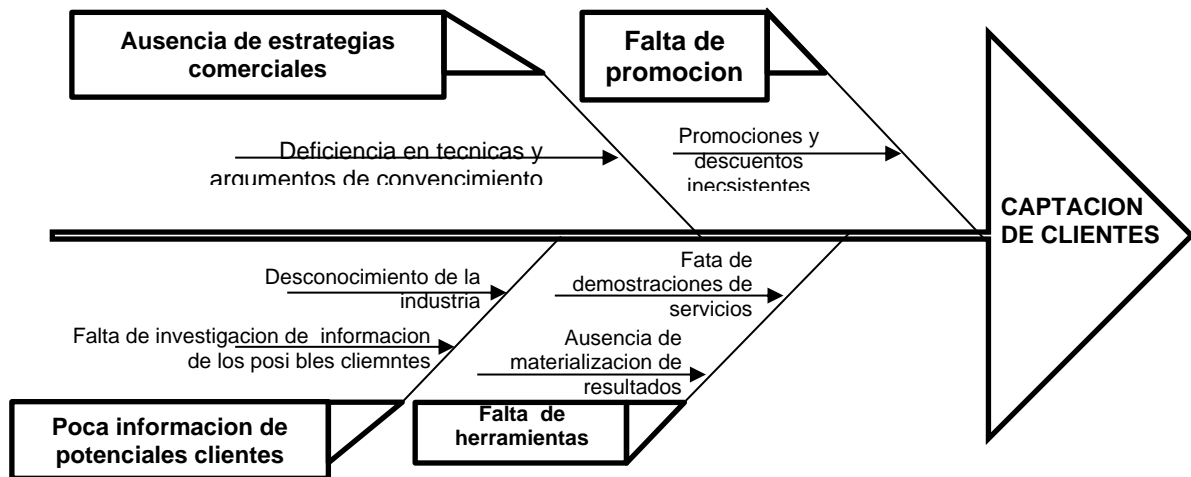


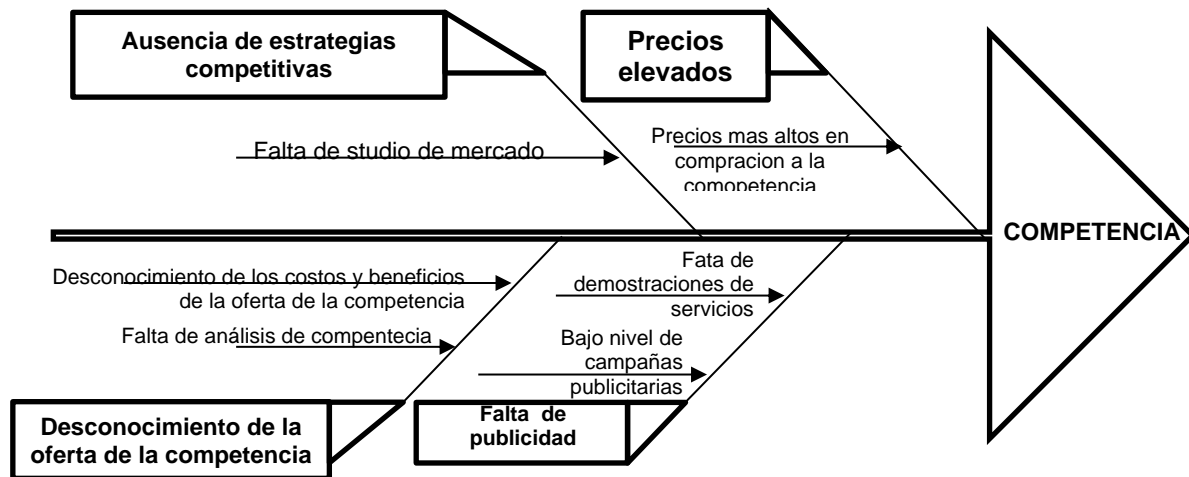
Figura 10. Diagrama de Ishikawa del problema de ventas bajas  
Elaboración propia

Mediante el diagrama de Ishikawa del problema de ventas bajas las causas que ocasionan este inconveniente en el área se deben a varios factores como el rendimiento productivo de los asesores de ventas cuyas técnicas de ventas son ineficaces para las actividades que realizan y por ello su rendimiento laboral se reduce de manera significativa afectando sus resultados en el cumplimiento de las metas de ventas así como también la usencia de estrategias de ventas disminuye la capacidad de posibles cierres de ventas lo cual no permite el cumplimiento de ventas establecidas por la gerencia.



*Figura 11. Diagrama de Ishikawa del problema de captación de clientes*  
Elaboración propia

La captación de nuevos clientes en una empresa es de vital importancia para la sostenibilidad de su gestión comerciales y para lograr el cumplimiento de las metas en el caso del área comercial de la empresa Ekudert mantiene inconvenientes que no le permiten incrementar el número de nuevos clientes para la empresa lo cual repercute en pérdidas económicas y mala imagen de la empresa esta problemática se debe a casusa de la ausencia de estrategia comerciales la poca o nula información que los asesores recopilan de los posibles clientes y la falta de herramientas que faciliten la interacción con los clientes.



*Figura 12. Diagrama de Ishikawa del problema a nivel de competencia*  
Elaboración propia

El crecimiento de la gestión de procesos de selección de personal va en aumento con rapidez por lo cual ha incrementado el número de empresas que brinda dicho servicio además que también se presenta variedad de costos por los mismos servicios la empresa Ekudert se ve afectada por su competencia debido a que mantiene costos un poco más elevados de los que se encuentran en otras empresas con el mismo giro de negocios es por esta razón que los clientes prefieren buscar empresas que brinde el mismo servicios de procesos de selección de personal pero a costos más bajos y accesibles lo cual debilita a la empresa Ekudert ante sus competidores.

#### **4.2.3.1 Análisis de la espina de Ishikawa**

El diagrama de Ishikawa o también conocido como la espina de pescado es una herramienta que permite crear ideas o suposiciones de posibles causas de un problema determinado con la finalidad de tener encontrar las causas y buscar las posibles soluciones para el problema.

Para identificar las causas de los problemas que se presentan en el área comercial de la empresa Ekudert hemos utilizado la herramienta del diagrama de Ishikawa donde se detalla los factores como posibles causas de la raíz del problema con la finalidad de encontrar la solución más oportuna y eficaz que permita al área comercial de la empresa corregir de manera rápida y segura los inconvenientes que actualmente presenta.

Con el realización del diagrama se establece que las causas principales que generan los problemas identificados en el área comercial son la falta de estrategias efectivas para la gestión comercial la ausencia de control y seguimiento de los procesos que realizan los asesores con los posibles clientes la falta de capacitación y auto información por parte de los asesores ya que se identifica que no cuentan con las herramientas y técnicas de ventas que le permitan llegar al cliente y asegurar una venta.

El objetivo de la representación gráfica por medio del diagrama de Ishikawa de la problemática de la empresa Ekudert es estimular ideas que permitan encontrar la solución de dichos problemas y faciliten el desarrollo correcto de las actividades comerciales y aporte al crecimiento económico de la empresa.

#### **4.2.4 Análisis de la encuesta**

La presente encuesta está basada en el análisis de 10 preguntas que serán realizadas a los clientes de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito ya que dicha empresa cuenta con un gran número de clientes la encuesta será realizada a los clientes más frecuentes según la información de la base de datos de la empresa las cuales ascienden a un total de 30 clientes.

El objetivo principal de esta encuesta es conocer la situación externa de la empresa por medio de la apreciación de los clientes por esta razón la encuesta será analizada y se verificara cuáles son las opiniones de los clientes con el fin de encontrar la causa de la problemática que presenta el área comercial.

Otro de los objetivos de la encuesta es comprender las necesidades y requerimientos de los clientes y elaborara e implementar estrategias que permitan mejorar el servicio que se brinda a los clientes satisfacer sus necesidades y requerimientos con el fin de brindar una experiencia de calidad con los servicios de la empresa Ekudert.

El levantamiento de información para la presente propuesta de mejora del área comercial de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito se llevará a cabo los meses de septiembre y octubre del año 2021.

El formato de la encuesta se puede encontrar en el anexo de este estudio.



#### 4.2.4.1 Diseño de la encuesta para los clientes de la empresa Ekudert.

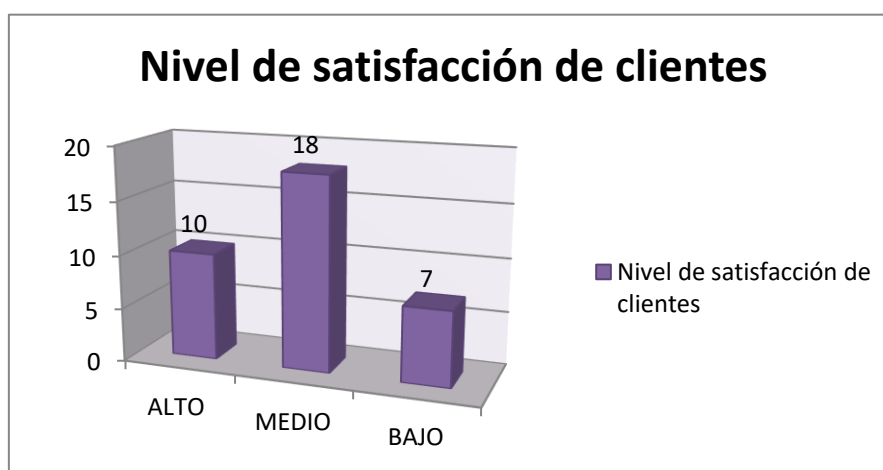
1. ¿Su nivel de satisfacción de la atención brindada por los asesores comerciales de la empresa Ekudert es?

**Tabla 3**

*Nivel de satisfacción de clientes*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Alto</b>	9	24%
<b>Medio</b>	14	51%
<b>Bajo</b>	7	20%
<b>Total</b>	30	100%

Elaboración propia



**Figura 13.** Nivel de satisfacción de clientes

Fuente: investigación de campo

Elaboración propia

La satisfacción del cliente representa el nivel de cumplimiento que un asesor brinda a las necesidades o requerimientos del cliente factor importante para incrementar las posibilidades de captación de clientes asegurando ventas en la encuesta realizada a los clientes de la empresa Ekudert el mayor número de clientes manifiesta su malestar por el bajo nivel de satisfacción de atención que ha recibido por parte de la empresa.

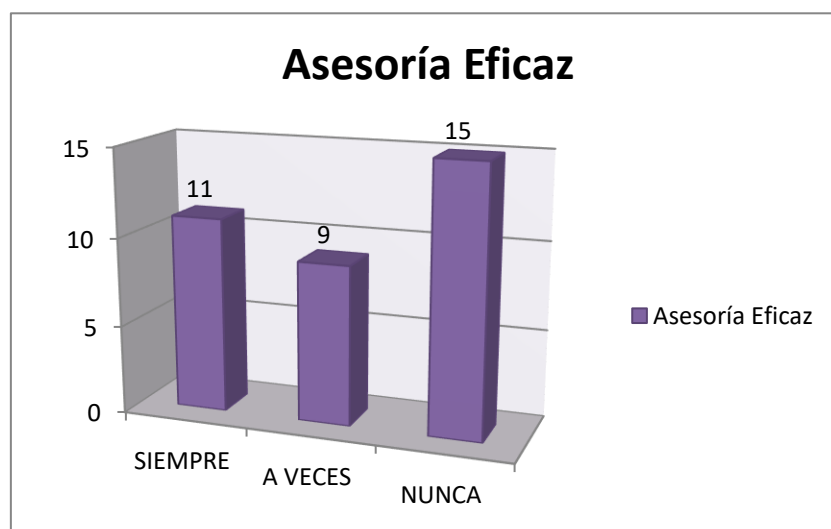
**2** ¿La asesoría brindada por los asesores comerciales despejan de manera eficaz sus dudas sobre los servicios que ofrece la empresa?

**Tabla 4**

*Asesoría Eficaz*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	31%
A veces	9	26%
Nunca	15	43%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 14.** *Asesoría Eficaz*  
Fuente: investigación de campo  
Elaboración propia

Un asesor capacitado que resuelva los requerimientos e inquietudes de los clientes que brinde solución inmediata a cualquier eventualidad que se presente estará brindando una asesoría eficaz lo cual genera confianza en los clientes y garantiza su fidelidad con la empresa el 43% de los clientes encuestados mencionan que no consideran haber recibido asesorías eficaces por parte de los asesores comerciales de la empresa Ekudert de la ciudad de Quito.

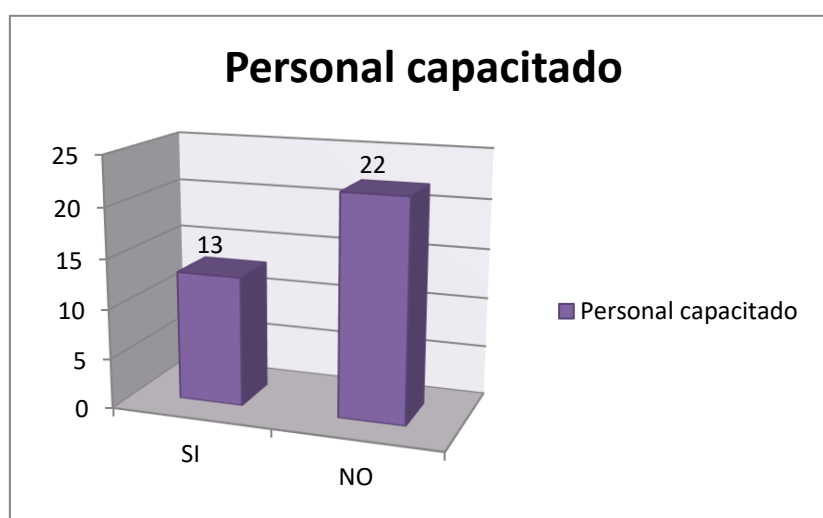
**3** ¿Según su criterio considera usted que el personal de la empresa está debidamente capacitado con los conocimientos necesarios?

**Tabla 5**

*Personal capacitado*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	37%
No	22	63%
<b>Total</b>	30	100%

Elaboración propia



**Figura 15.** *Personal capacitado*

Fuente: investigación de campo

Elaboración propia

Los conocimientos de del personal dentro de una empresa son parte de las herramientas con las que se cuentan y más para el área comercial por ello es importante un personal debidamente calificado y capacitado para la atención optima de los clientes en la encuesta realizada el 63% de los clientes coinciden en que no considera que el personal del área comercial esté debidamente capacitado para el manejo y solución de los requerimientos de los clientes.

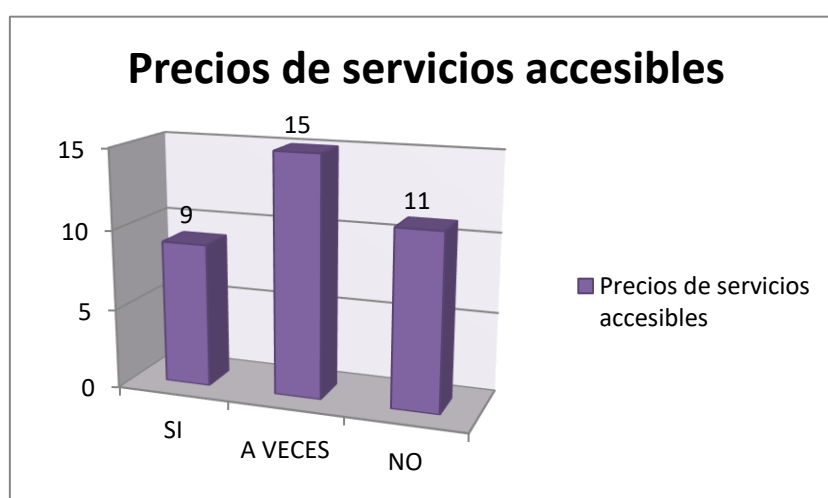
#### 4 ¿Considera usted que los precios de los servicios de la empresa son accesibles?

**Tabla 6**

*Precios de servicios accesibles*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	26%
A veces	15	43%
No	11	31%
<b>Total</b>	30	100%

Elaboración propia



**Figura 16.** *Precios de servicios accesibles*

Fuente: investigación de campo

Elaboración propia

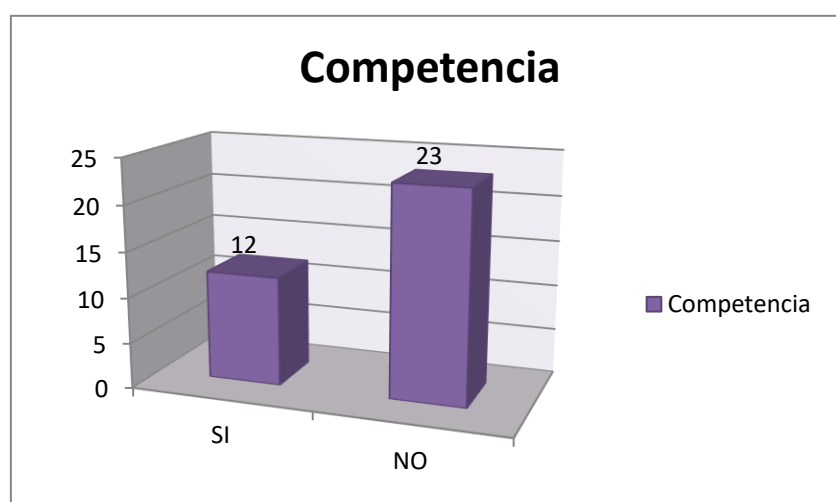
Los costos de los productos o servicios en el mercado son un factor importante que determina el éxito de sus ventas en la encuesta realizada a los clientes de la empresa Ekudert el 43% de ellos concuerdan en que los costos de los servicios que brinda la empresa no son muy accesibles pues tiene costos bastante elevado en que muchas empresas no pueden permitirse pagar y más ahora con la crisis económica que se vive a causa de la pandemia.

**5** ¿Ha escuchada de otras empresas que presten los servicios de gestión de procesos de selección de personal?

**Tabla 7**  
*Competencia*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	12	34%
<b>No</b>	23	66%
<b>Total</b>	35	100%

Elaboración propia



**Figura 17.** *Competencia*  
Fuente: investigación de campo  
Elaboración propia

Las empresas que presta servicios de procesos de selección del personal ya son varias en el mercado las cuales ofrecen costos manejables para distintas sectores empresariales por ello se realizó la pregunta a los clientes para verificar si conocen de otras empresas con el mismo giro de negocio donde el 66% de los encuestados mencionan que no conocen otras empresas que brinden los mismos servicios que Ekudert y el 34% comenta que si ha escuchado de los mismo servicios por parte de otras empresas.

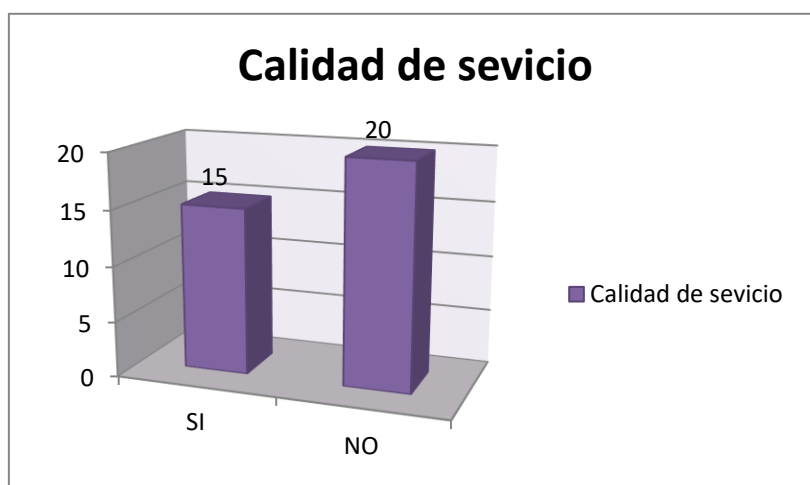
**6** ¿Puede mencionar si los servicios que brinda la empresa Ekudert son servicios de calidad?

**Tabla 8**

*Calidad de servicio*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	43%
No	20	57%
<b>Total</b>	35	100%

Elaboración propia



**Figura 18.** *Calidad de servicio*

Fuente: investigación de campo  
Elaboración propia

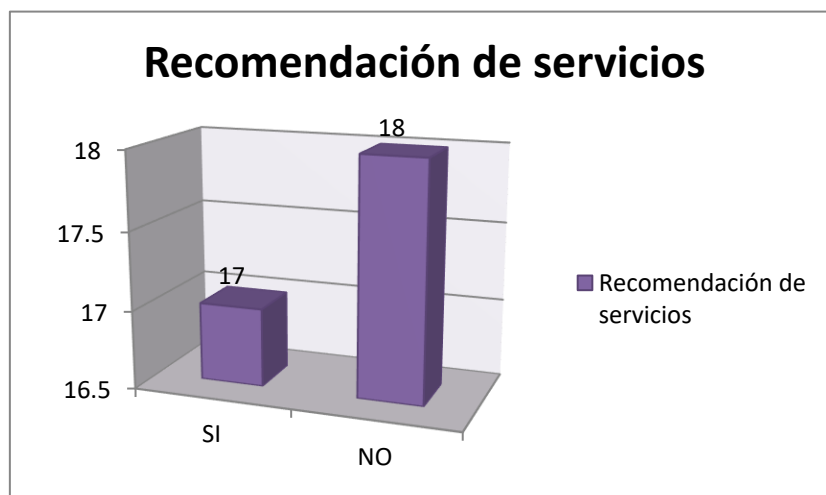
La calidad en los productos y servicios que se ofertan es fundamental para la comercialización de los mismo pues hace parte de uno de los componentes primordiales que buscan los clientes en ellos en la encuesta realizada a los clientes del área comercial el 43% de ellos mencionan que si consideran que los servicio que ofrece la empresa Ekudert cumplen los niveles de calidad que ellos esperan mientras el 57% menciona que no cumplen con el nivel de calidad que a ellos le gustaría recibir.

**7** ¿Recomendaría los servicios que presta la empresa Ekudert?

**Tabla 9**  
*Recomendación de servicios*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	49%
No	18	51%
<b>Total</b>	35	100%

Elaboración propia



**Figura 19.** *Recomendación de servicios*  
Fuente: investigación de campo  
Elaboración propia

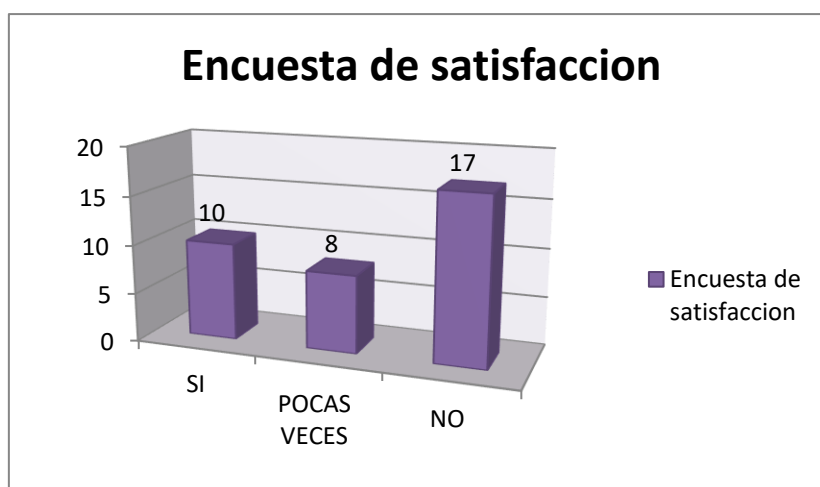
La recomendación de un producto o servicio por parte de los clientes es la mejor publicidad que una empresa puede tener debido a que lo recomiendan después de haberlos usado lo cual da garantía y fiabilidad del mismo en cuanto a las recomendaciones de los servicios de la empresa Ekudert el 51% de los clientes encuestados mencionaron que no recomendarían el servicio y el otro 49% indican que según sus experiencias con los servicios si los recomendarían.

**8** ¿Le han realizado encuesta de satisfacción por parte de la empresa Ekudert?

**Tabla 10***Encuesta de satisfacción.*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	29%
Pocas veces	8	23%
No	17	48%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

**Figura 20.** Encuesta de satisfacción

Fuente: investigación de campo

Elaboración propia

Para medir la satisfacción de los clientes y saber si la gestión que realiza la empresa marcha de manera correcta es importante la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes se conoce los puntos que funcionan y los que no en las actividades realizadas por el personal el mayor número de clientes encuestado menciona que no reciben encuestas de satisfacción por parte de la empresa Ekudert o que si las reciben pero en muy pocas ocasiones lo cual no le permite a la empresa conocer el grado de satisfacción de sus clientes.

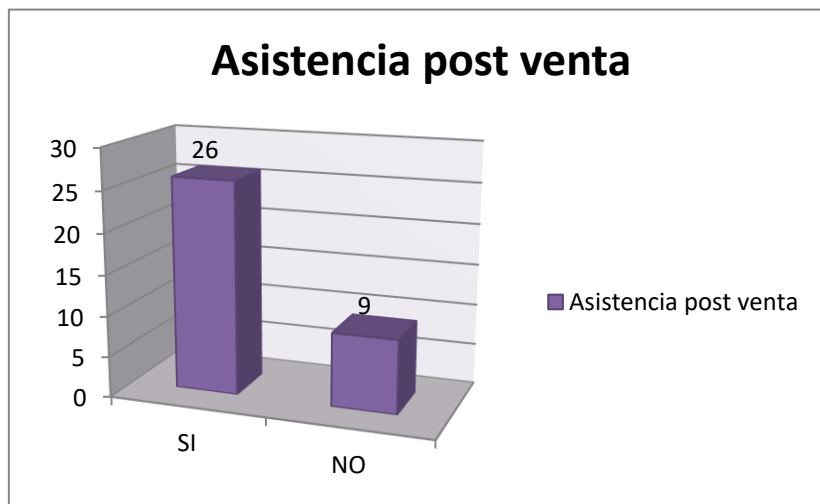
**9** ¿La empresa le brinda asistencia post venta?



**Tabla 11**  
*Asistencia post venta*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	26	74%
No	9	26%
<b>Total</b>	14	100%

Elaboración propia



**Figura 21.** *Asistencia post venta*

Fuente: investigación de campo

Elaboración propia

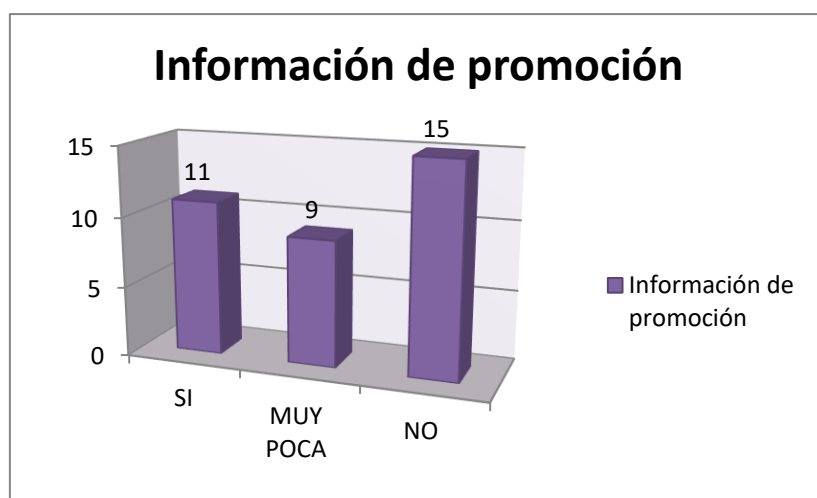
Realizar una venta es importante para la empresa pero brindar asistencia a los clientes después de finalizar la venta son los detalles que enganchan a los clientes y con los cuales se logra la retención de los mismo por ello es fundamental que las empresas implementen este servicio al 100% de los clientes y en cuanto a esto los clientes de la empresa Ekudert el 74% indica que si reciben asistencias post venta lo cual indica que la empresa debe seguir aumentando la asistencia hasta lograr brindar ese servicio a todos sus clientes.

**10** ¿Recibe información acerca de promociones de la empresa?

**Tabla 12***Información de promoción*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	31%
Muy poca	9	26%
No	15	43%
<b>Total</b>	14	100%

Elaboración propia

**Figura 22.** Información de promoción

Fuente: investigación de campo

Elaboración propia

La publicidad y promoción para las empresas son piezas importante que ayuda al incremento de sus ventas ya que los clientes prefieren realizar sus compras de productos o servicios si ven o escuchan la palabra promoción por ello realizamos la pregunta a los clientes de la empresa Ekudert y el resultado fue que el mayor porcentaje de los clientes indican que no reciben promociones por parte de la empresa lo cual no le permite saber si existen o no promociones de sus servicios por ello es importante que la empresa haga llegar a sus clientes con mayor frecuencia información sobre las promociones de sus servicios.

#### **4.2.4.2 Hallazgos de la encuesta**

Por medio de los resultados obtenidos en la encuesta formulada a los clientes frecuentes de la empresa Ekudert los cuales fueron conformados por un total de 35 clientes Ekudert es una empresa con varios años en el mercado pero en la actualidad el área comercial de la empresa atraviesa por varios inconvenientes en la gestión adecuada de sus actividades donde por la falta de estrategias y herramientas efectivas para su gestión ha afectado el nivel de ventas de la empresa lo cual no permite que se logren los objetivos planteados y esperados por las autoridades de dicha empresa.

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes frecuentes de la empresa se evidencia que el nivel de satisfacción de los clientes es bastante bajo pues ellos manifiestan que los colaboradores de la empresa no están debidamente capacitado para la atención oportuna y solución de sus requerimientos de la mismas manera los clientes concuerdan en que la empresa Ekudert no realiza encuestas o métodos de medición del nivel de servicio por lo cual los clientes no pueden expresar sus molestias ni sugerencias en cuanto al servicio que reciben por parte de los asesores comerciales de la empresa.

Otro de los resultados obtenidos de la encuesta realizada que los clientes concuerdan en que les gustaría recibir más información acerca de los servicios y promociones que la empresa les brinda ya que la mayoría de los encuestados afirman que no reciben información de servicios publicidad o promociones por parte de la empresa.

#### **4.2.5 Análisis de la entrevista**

La elaboración de la presente entrevista está enfocada hacia el personal del área comercial y colaboradores indirectos del área de la empresa Ekudert el motivo principal de la aplicación de la entrevista es determinar cuáles son las causas de la problemática presente en el área la misma que afecta al cumplimiento de las metas propuestas por la gerencia y disminuye considerablemente la captación de nuevos clientes la entrevista está compuesta por 5 preguntas las misma que buscan entender y determinar las causas del problema presente en el área y poder elaborar estrategias que permitan corregir y mejorar las falencias que se presentan en el área comercial con fin lograr los objetivos propuesta y mejorar la calidad de servicios e imagen de la empresa.

Para la aplicación de la entrevista se tomará en consideración a los colaboradores del área comercial y jefes responsables del cumplimiento de los objetivos de la empresa teniendo en cuenta su opinión y perspectiva de los problemas que se suscitan con el fin de buscar e implementar la mejor forma de solucionar dichos problemas la entrevista se realizara a un total de 14 colaboradores cuyos puestos de trabajos son:

- Gerente general
- Gerente comercial
- Supervisor comercial
- Jefe de ventas
- Asesores comerciales (5)
- Asesores de ventas (5)

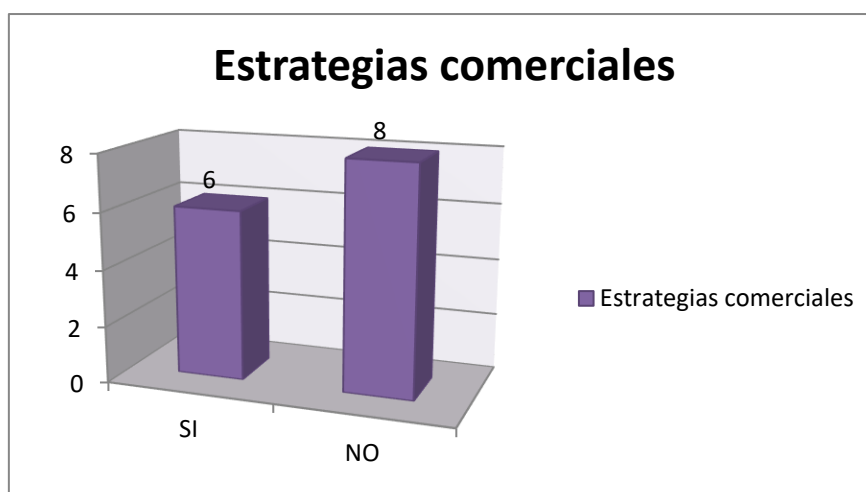
#### 4.2.5.1 Diseño de la entrevista

1. ¿Puede indicar si tiene conocimiento acerca de las estrategias comerciales de la empresa?

**Tabla 13**  
*Estrategias comerciales*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	43%
No	8	57%
<b>Total</b>	14	100%

Elaboración propia



**Figura 23.** *Estrategias comerciales*  
Fuente: investigación de campo  
Elaboración propia

Los colaboradores entrevistados de la empresa Ekudert mencionan que en muchos de los casos no tiene conocimientos de las estrategias comerciales que tiene la empresa es así que como resultado de la entrevista el 57% de los entrevistados mencionaron que no tiene conocimiento de cuáles son las estrategias de la empresa mientras el 43% coincidieron que si están al tanto de cuáles son las estrategias de la empresa.

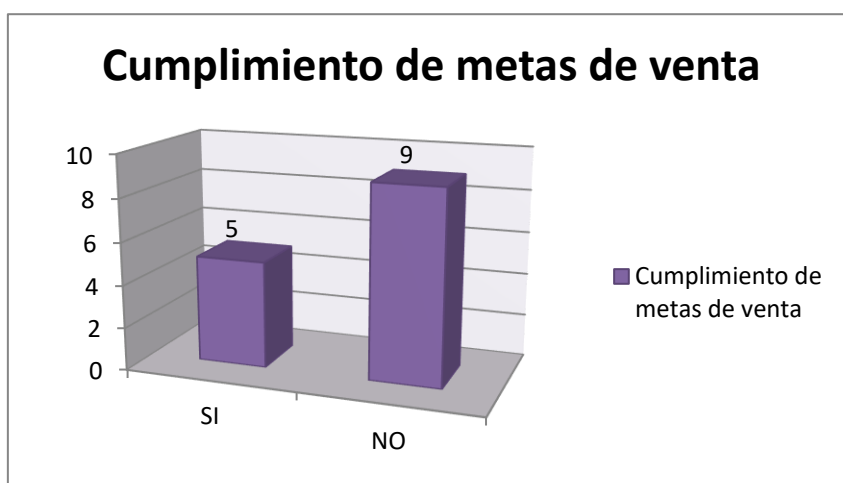
## 2. ¿Los asesores de ventas cumplen con las metas establecidas del área comercial?

**Tabla 14**

*Cumplimiento de metas de venta*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	36%
No	9	64%
<b>Total</b>	14	100%

Elaboración propia



**Figura 24.** *Cumplimiento de metas de venta*

Fuente: investigación de campo

Elaboración propia

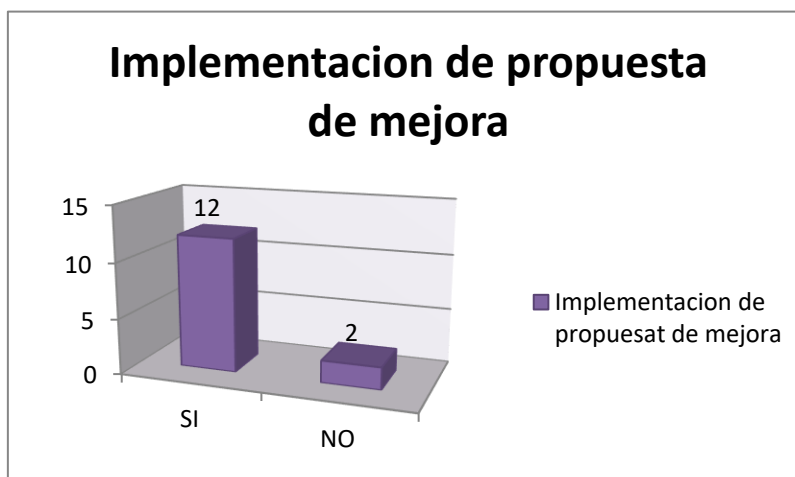
El cumplimiento de las ventas es el objetivo principal del área comercial de la empresa para esto se establecen estrategias y herramientas que permitan alcanzar el cumplimiento de estas metas los colaboradores de la empresa quienes fueron entrevistados el 64% menciona que no se cuenta con las herramientas necesarias y por ende no se logra el cumplimiento de las metas lo cual muestra un bajo rendimiento de los asesores de ventas y genera pérdidas económicas para la empresa.

## 3. ¿Considera necesario implementar una propuesta de mejora en el área comercial que le permita incrementar las ventas?

**Tabla 15**  
*Implementación de propuesta de mejora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	86%
No	2	14%
<b>Total</b>	14	100%

Elaboración propia



**Figura 25.** *Implementación de propuesta de mejora*

Fuente: investigación de campo

Elaboración propia

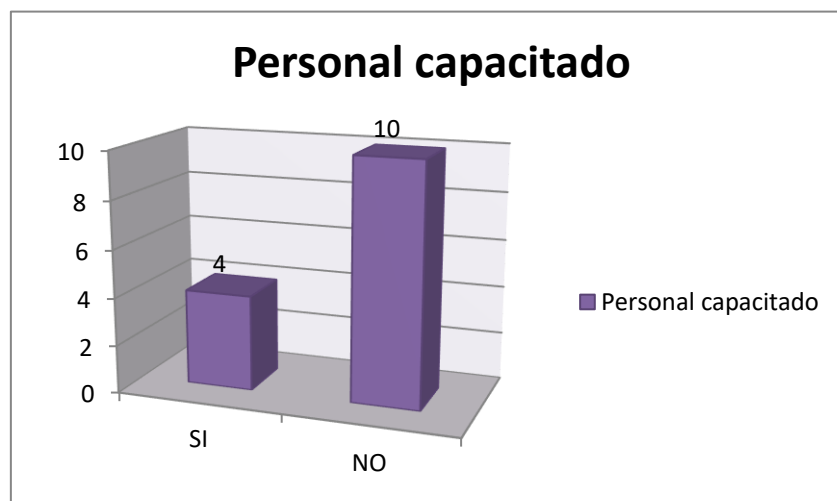
Las empresas siempre buscan mejorar y más aún si se presentan problemas en determinadas áreas o procesos por ello siempre buscan la manera de mejorar y crecer en el desarrollo de sus actividades en la entrevista realizada a los colaboradores de la empresa el 86% de ellos consideran que si es importante implementar una propuesta de mejora en el área comercial que les ayude a subsanar los problemas que presentas con la disminución de las ventas.

4. ¿El personal del área cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades?

**Tabla 16**  
*Personal capacitado*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	29%
No	10	71%
<b>Total</b>	14	100%

Elaboración propia



**Figura 26.** *Personal capacitado*  
Fuente: investigación de campo  
Elaboración propia

Los conocimientos de del personal dentro de una empresa son parte de las herramientas con las que se cuentan y más para el área comercial por ello es importante un personal debidamente calificado y capacitado para la atención optima de los clientes el 71% de los colaboradores entrevistados mencionan que no cuenta con la capacitación y herramientas adecuadas para desempeñar sus actividades correctamente lo cual perjudica en su rendimiento personal como asesores.

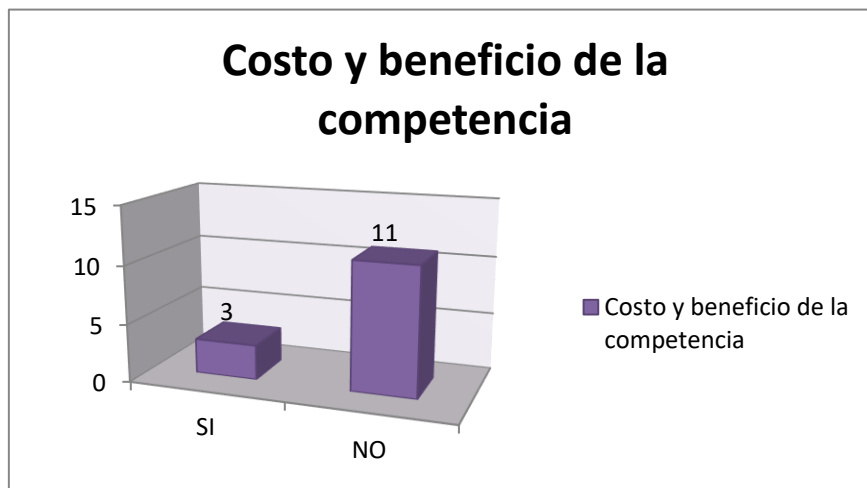
**5.** ¿Tiene conocimiento de información sobre los costos y beneficios de la oferta de las empresas competidoras?



**Tabla 17***Costo y beneficio de la competencia*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	21%
No	11	79%
<b>Total</b>	14	100%

Elaboración propia

**Figura 27.** *Costo y beneficio de la competencia*

Fuente: investigación de campo

Elaboración propia

La competencia empresarial existe en todos los giros de negocio por ello es importante que los colaboradores investiguen y conozcan acerca de la competencia factores importantes como los productos o servicios que ofrecen los costos ventajas desventajas que tiene herramientas sustentables ante los cliente y poder reforzar sus herramientas de ventas el 79% de los entrevistados mencionan que no tiene conocimiento alguno de estos factores de su competencia lo cual juega en su contra al momento de vender sus servicios a los clientes.

#### 4.2.5.2 Hallazgos de la entrevista

Mediante la entrevista realizada a los colaboradores del área comercial de la empresa Ekudert existen muchas deficiencias en cuanto a los conocimientos y

herramientas de uso para el desarrollo de sus actividades lo cual no les genera resultados positivos y afectan su desempeño en la empresa.

Uno de los principales problemas que en este análisis es la falta de capacitación al personal pues en muchos de los casos los colaboradores no tienen conocimientos de las estrategias que emplea la empresa para el cumplimiento de sus metas establecidas al igual que no tienen técnicas de ventas que favorezca en su interacción con los clientes por ello no logran los cierros de las ventas.

Como resultado de la entrevista realizada los colaboradores de la empresa coinciden en que es necesaria e importante la implementación de una propuesta de mejora para el área comercial la cual les permita corregir y mejorar las falencias que se presentan en sus actividades debido a que actualmente la ausencia de estrategias y de herramientas no les permite desarrollar sus actividades de manera adecuada y por ellos se refleja un bajo rendimiento productivo del área afectando de manera significativa las ventas y el cumplimiento de sus objetivos así como también la parte económica de la empresa.

#### **4.2.6 Responsabilidades del área comercial**

El área comercial de una empresa es el eje fundamental para el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia por ello esta área tiene a su cargo una serie de funciones que le permiten desde conservar a sus clientes hasta introducirse en nuevos mercados comerciales algunas de las principales responsabilidades son:

- Colaborar con los demás departamentos para el diseño de estrategias
- Analizar los nuevos mercados
- Definir los objetivos de ventas
- Coordinar al equipo de ventas
- Elaborar estrategias de marketing
- Controlar y evaluar las actividades comerciales

Una vez estipuladas cuales son las responsabilidades del área comercial se pretende analizar de manera específica donde radican los problemas que presenta el área y cuáles son las causas para posterior a esto plantear la solución a dichos problemas mediante la aplicación de la presente propuesta de mejora.

Se elaborará una ficha descriptiva de cada uno de los problemas que presenta el área comercial esto con el fin de identificar cuáles son las causas del problema y la manera más apropiada de la solución del mismo mediante el uso de KPIS que nos permita medir el desempeño correcto de las actividades que evidencian problemas.

## 4.2.7 Diseño de la propuesta de mejora para el área comercial de Ekudert

Tabla 18. *Ficha de la disminución de ventas.*

<b>DISMINUCION DE VENTAS</b>	
Descripción del problema	Los niveles bajos de ventas del área comercial no permiten el cumplimiento de las metas propuestas.
Causas del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de herramientas de venta de servicios intangibles.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrategias de ventas.</li> <li>• Costos elevados.</li> </ul> </li> </ul>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el margen de ventas de la empresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la industria</li> </ul> </li> </ul>
Estrategia	<p>Los vendedores deberán estar debidamente capacitados para despejar todas las dudas y requerimientos del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar técnicas de ventas               <ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso con el cliente</li> <li>Entender las necesidades del cliente</li> <li>Transmitir confianza</li> <li>Brindar asistencia</li> </ul> </li> <li>• Uso de indicadores comerciales.</li> </ul> <p>Mediante los cuales permita medir el rendimiento y desempeño de las ventas.</p>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad económica.</li> <li>• Clientes conformes.</li> <li>• Mejora de la imagen de la empresa.</li> </ul>
Uso de KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de cumplimiento de número de ventas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador rentabilidad neta de ventas</li> </ul> </li> </ul>

Elaboración propia

Tabla 19. *Ficha de la falta de captación de nuevos clientes.*

<b>FALTA DE CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES</b>	
Descripción del problema	La empresa Ekudert presenta problemas para incrementar el número de clientes a su cartera lo que disminuye las posibilidades de aumentar los márgenes de venta y genera una mala imagen de la empresa
Causas del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de efectivas estrategias comerciales</li> <li>• Poca información sobre potenciales clientes               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca información de la competencia</li> </ul> </li> </ul>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la cartera de clientes de la empresa.</li> <li>• Mantener la retención y fidelización de clientes.</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materializar resultados</li> </ul> Mostrar al cliente proyecciones de beneficios que tendrá con la adquisición del servicio. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear ventajas competitivas               <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir costos</li> <li>Promociones</li> <li>Publicidad</li> </ul> </li> </ul> Realizar demostraciones a los clientes de los resultados del servicio. Uso de indicador de satisfacción del cliente para medir el desempeño de la estrategia
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del número de clientes</li> <li>• Mejora la imagen de la empresa</li> <li>• Mayor rentabilidad económica.</li> </ul>
Uso de KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de satisfacción del cliente</li> <li>• Indicador de fidelidad y retención de clientes</li> </ul>

Elaboración propia

Tabla 20. *Ficha competencia de la empresa Ekudert*

<b>COMPETENCIA</b>	
Descripción del problema	El crecimiento de los servicios de procesos de selección de personal va en aumento y en la actualidad existen varias empresas que se dedican a este giro de negocio esto ha generado problemas para la empresa Ekudert debido a que no cuenta con las estrategias competitivas necesarias para competir con otras empresas
Causas del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de efectivas estrategias competitivas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca información de la competencia.</li> <li>• Precios elevados.</li> </ul> </li> </ul>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias competitivas que permitan a la empresa competir de manera equitativa con otras empresas de la misma industria.</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercado</li> <li>• Reducción de costos en servicios</li> <li>• Incremento de beneficios al cliente               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones</li> </ul> </li> </ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad competitiva en el mercado               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de clientes</li> <li>• Mayor rentabilidad económica.</li> </ul> </li> </ul>
Uso de KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de motivación del equipo comercial</li> <li>• Indicador de crecimiento y decrecimiento de costos</li> </ul>

---

Elaboración propia

#### **4.2.7.1 Análisis de la propuesta de mejora**

Mediante la propuesta realiza para el área comercial de la empresa Ekudert con la implementación de estrategias comerciales de venta y competitividad se puede lograr resultados de mejora en la incrementación de venta la captación de nuevos clientes la mejora competitiva en el mercado para complementar los resultados de estas estrategias se dará uso a los indicadores comerciales (KPI) con los cuales se podrá medir el rendimiento de cada actividad realizada en el área.

Según el diseño de la propuesta para lograr el incremento de ventas en la empresa se plantea implementar estrategias tales como el conocimiento adecuado de la industria es decir los colaboradores del área comercial en especial los vendedores deberán conocer de manera general la industria de su giro de negocio a más de saber y conocer sobre los beneficios y ventajas de los servicios de la empresa deberán tener conocimiento sobre información relevante de los principales competidores de la industria con fin de poder brindar a los clientes beneficios similares o mejores que los competidores y lograr un cierre de venta exitoso.

Otra de las estrategias para el incremento de ventas es la implementación y uso de técnicas de ventas que permitan atraer la atención del cliente hacia los servicios que ofrece la empresa dentro de estas técnicas el siguiente compromiso con el cliente entender las necesidades del cliente transmitir confianza brindar asistencia entre otras mismas que aportaran mayor relación con el cliente y más posibilidades de ventas efectivas.

En cuanto a la captación de nuevos clientes se requiere realizar la implementación de estrategias que logren que el cliente entienda conozca y se cerciore de la fiabilidad del servicio que se oferta al ser un servicio intangibles es importante que el cliente sienta seguridad de lo que está adquiriendo por ello se

requiere implementar el uso de materialización de resultados es decir el vendedor presentara al cliente proyecciones que muestren el margen de rentabilidad y utilidad de los servicios de la empresa con el fin de dar al cliente una garantía de los posibles resultados a obtener.

Tenemos la competencia de la empresa actualmente existen varias empresas que prestan los mismos servicios que la empresa Ekudert por ello se debe implementar estrategias de competitividad siendo la principal estrategia el estudio de mercado esto con la finalidad de conocer a cabalidad las ventajas y desventajas que se tiene en comparación de los competidores.

Una vez definida las ventajas y desventajas que se tiene ante la competencia se deberá implementar cambios como la reducción de costos aumento de beneficios a los clientes promociones entre otras lo cual permitirá a la empresa Ekudert tener igualdad o ventajas ante su competencia.

Con lo antes mencionado podemos indicar que la aplicación y uso de estas estrategias llevaran a cabo los propósitos de la empresa logrando así tener éxito en sus ventas incremento en la captación de clientes y un buen nivel competitivo en su industria.

### **4.3 Mecanismos de control**

#### **4.3.1 Indicadores de medición**

Por medio de los indicadores de medición se podrá controlar de manera eficaz y asertiva el desarrollo y cumplimiento de las estrategias implementadas en la propuesta de mejora por lo que se tendrá conocimiento del rendimiento de cada uno de los procesos internos que llevaran a cabo en el área comercial.



Tabla 21. *Mecanismo de control por indicadores de medición*

INDICADOR DE MEDICION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Porcentaje de retención	Verifica la cantidad de veces que el asesor de ventas consigue que el cliente continúe con su contrato.	Gerente comercial
Nivel de servicio	Medie la cantidad de clientes que han sido atendidos de manera oportuna por el asesor.	Jefe de ventas
Porcentaje de ventas	Mide la cantidad de ventas realizadas y la rentabilidad de las mismas.	Jefe de ventas
Satisfacción de servicio	Mide el grado de satisfacción del cliente por medio de encuestas o monitorios en la atención al cliente.	Supervisor comercial

Elaboración propia

#### 4.3.2 Herramientas de control

Para el control adecuado de las estrategias para el área comercial la empresa Ekudert ha implementado herramientas de control con las que se pretende asegurar que los colaboradores del área cuenten con las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus actividades las mismas que deberán ser validadas periódicamente por el jefe de ventas quien deberá medir los conocimientos y herramientas de los colaboradores del área comercial por medio de los siguientes métodos:

- Validación de conocimientos
- Técnicas y herramientas de venta
- Actitud de servicio
- Evaluación de desempeño
- Retroalimentación

#### 4.4 Costo beneficio de la propuesta de mejora

Mediante la investigación del estudio realizado podemos determinar que para corregir los problemas que se presentan en el área comercial de la empresa Ekudert es importante establecer el uso de la propuesta de mejora la cual consiste en la implementación de estrategias y herramientas que permitan subsanar los inconvenientes que se presenta en el área obteniendo benéficos tales como el incremento de las ventas lo cual le permita cumplir los objetivos de ventas la captación de más clientes nuevos que aporten al beneficio económico y mejora de imagen de la empresa y finalmente el beneficio de mejorar su nivel de competitividad en el mercado.

Por lo cual se ha determinado los costos de inversión en la propuesta de mejora del área comercial que se deberá aplicar por cada problema presente los mismos que serán detallados en la siguiente tabla.

Tabla 22. *Mecanismo de control por indicadores de medición*

<b>COSTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA</b>		
<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCION</b>	<b>COSTO</b>
Disminución de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la industria</li> <li>• Implementar técnicas de ventas</li> <li>• Uso de indicadores comerciales.</li> </ul>	\$800
Captación de nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materializar resultados</li> <li>• Crear ventajas competitivas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir costos</li> <li>• Promociones</li> </ul> </li> </ul> Realizar demostraciones a los clientes de los resultados del servicio. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de indicador de satisfacción del cliente</li> </ul>	\$1.500
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercado</li> <li>• Reducción de costos en servicios</li> <li>• Incremento de beneficios al cliente               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones</li> </ul> </li> </ul>	\$3.000
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$5.300</b>

Elaboración propia

## CAPITULO V SUGERENCIAS

### 5.1 Conclusiones

Mediante el presente trabajo de investigación realizado y una vez establecido el diagnostico situacional del área comercial de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito podemos concluir mencionando que debido a la problemática que se presenta en el área sería oportuno poner en marcha la propuesta de mejora elaborada para el área puesto que el objetivo de la propuesta es permitir a la empresa corregir los inconvenientes que se tiene actualmente en la gestión del área comercial e implementar estrategias que le permitan mantener el correcto desarrollo desenvolvimiento de las actividades y lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Con lo expuesto anteriormente podemos concluir indicando que el desarrollo del diseño de mejora para el área comercial consiste en la implementación de estrategias y herramientas que permitan subsanar las dificultades que se tiene en el área para lograr el cometido propuesto se hará uso de las herramienta KPI que son indicadores que permiten medir la efectividad de las acciones correctivas propuestas para el área comercial con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia de la empresa mejorar el rendimiento productico de los asesores comerciales y de ventas lograr la captación de nuevos clientes y mejorara la imagen de la empresa antes los clientes y competidores del mercado.

Para ir finalizando podemos concluir exponiendo que como parte del desarrollo de la propuesta de mejora para el área comercial de la empresa Ekudert se elaboró los mecanismos de control de la propuesta es decir se determinó cuáles serán los KPIS utilizados para el control de las estrategias planteadas que les permitirá medir la efectividad con la que se realizan las actividades en el área comercial y se logrará verificar los resultados en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Una vez concluida la elaboración de la propuesta podemos concluir indicando que los beneficios que se obtendrán con la aplicación de la propuesta mencionada serán de gran valor para la empresa pues el mayor de los beneficios a obtener es la rentabilidad económica gracias al incremento de sus ventas en cuanto al costo de la propuesta la inversión que debe realizar la empresa Ekudert para el desarrollo de la propuesta de mejora es de \$5.300 dólares los cuales se recuperan en un periodo corto y generan más ingresos a la empresa.

## 5.2 Sugerencias

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se realizan las siguientes sugerencias a la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito:

Se sugiere a la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito hace uso de la presente propuesta de mejora enfocada en la problemática del área comercial la cual aportara de manera significativa en el desarrollo de las actividades del área dando como resultado la incrementación de ventas efectivas de los servicios de la empresa la aplicación de técnicas y herramientas eficaces para la captación de nuevos clientes y mayor participación competitiva en el mercado.

Una vez establecida las estrategia y herramientas para la propuesta de mejora se sugiere a la empresa fomentar el uso de los indicadores comerciales o KPIS que hacen parte de las herramientas de esta propuesta con la finalidad de facilitar el control y medición de los resultados obtenidos una vez implementada la propuesta de mejora en la gestión comercial de la empresa.

El uso de los indicadores KPIS permitirán a la empresa Ekudert verificar y validar el aporte que les genera la implementación de estrategias y herramientas recomendadas en la propuesta con lo cual podrán evidenciar los resultados positivos que se darán en el área comercial y el aporte que brindará a el cumplimiento de las metas además de evitar las pérdidas económicas que afectan el estado financiero de la empresa.

Con la investigación realizada y en relación a las ventas se sugiere a la empresa realizar capacitaciones a sus colaboradores reforzar conocimientos y fomentar la costumbre de retroalimentación para de esta manera lograr un equipo de trabajadores preparados y calificados para la idónea atención al cliente y mejorar el rendimiento productivos de sus trabajadores del área comercial lo cual se podrá constatar en el

cumplimiento individual de las metas planteada para cada asesor comercial.

En este sentido se recomienda implementar el uso de técnicas efectivas de ventas tales como; compromiso con el cliente entender las necesidades del cliente transmitir confianza brindar asistencia entre otras mismas que aportaran mayor relación con el cliente y más posibilidades de ventas efectivas

Para finalizar es importante sugerir a la empresa tener en cuenta la opinión de los clientes para poder mejorar la calidad de servicio que ofrecen una de las maneras para poder realizar esta actividad es la implementación de encuesta de satisfacción realizadas a los clientes que ellos puedan expresar su satisfacción de ser el caso disgusto o molestia por cualquier eventualidad que se presente en el servicio que le brindaron y con la información que se logre recopilar en las encuestas poder realizar un análisis de cómo se encuentra el nivel de satisfacción de sus clientes y de ser necesario la corrección y mejora de cualquier inconveniente que se detecte en el servicio.

### **5.3 Bibliografía**

- Bancayan E. (2019). *Optimización del proceso de facturación en la empresa Discover mayorista de turismo SAC Lima 2018*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Brume M. (2019). *Estructura organizacional*. Baranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Cardona D. (12 de febrero de 2017). *Las 7 P's del marketing de servicios*. . Obtenido de Marketing estratégico: <http://marketingestrategicosv.blogspot.com/2016/01/las-7-ps-del-marketing-de-servicios.html>
- Chacón M. d. (2018). *Plan de mejoras en el área comercial para incrementar las ventas en la empresa de Golosinas Soto&Valle S.A.C*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Corea L. & Gómez S. (2014). *Mercadeo: marketing de servicio*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Dávila F. (2017). *Diseño del departamento comercial para la empresa Training Food Center Solinal - School S.A*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- De la Rosa A. (2016). *La función comercial*. Jaen: Universidad de Jaén.
- Díaz L. (2019). *Propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial de la empresa Diamante del Pacífico sucursal Chiclayo para minimizar los ingresos no percibidos*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Ecuador Servicio de Rentas Internas. (30 de enero de 2021). *SR/enlinea*. Recuperado el Agosto de 2021 de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-enlinea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>

Ekudert del Ecuador Cia Ltda. (2019). *Historia de la Empresa Ekudert del Ecuador Cia Ltda/Quito*. Recuperado el 2021

ESERP. Business a Law School. (2021). *¿Qué son los KPIS?: Definición claves y ejemplos*. Recuperado el Agosto de 2021 de [https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/?\\_adin=02021864894](https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/?_adin=02021864894)

Flower S. C. (2017). *Propuesta de Mejora para el proceso de ventas de la empresa Angulos Red SRL*. . Lima: Universidad Ignacio de Loyola.

Gil D. (2011). *Indicadores claves de rendimiento (KPI) Cummins de los Andes S.A.* Caldas: Corporación Universitaria Lasallista.

Google Maps. (17 de septiembre de 2021). *Unicación de Kudert Ecuador*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Kudert/@-0.1937015-78.4856043355m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91d59b75037474a7:0xfd88d76509f9e064!8m2!3d-0.1937896!4d-78.4848522?hl=es>

Gutiérrez G. (2017). *Diseño de un departamento comercial en la empresa Ecuanoobel S.A.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Kudert. (2010). *Historia*. Obtenido de EKudert: <https://legacy.kudert.com/site-kudert/empresa.html>

Kudert. (septiembre de 17 de 2021). *Metodología Kudert*. Obtenido de Kudert Academy : <https://kudertacademy.teachable.com/p/certificacion-kudert-form>

Laban L. & Montoya G. (2018). *Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Ángel*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Londoño J. (2017). *Área comerial y competitividad de la empresa Sevenminds*. Medellín: Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.



- Mendoza C. (2019). *El impacto del marketing mix de servicios con relación a la satisfacción dentro de los cafés acogedores de comida saludable de los clientes que se encuentran en un rango de edad entre los 25 a 35 años pertenecientes al nivel socioeconómico B de la zona 7*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Moreno M. (30 de marzo de 2015). *¿Cuántas P's tiene el Marketing?* Obtenido de Espol: <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/%C2%BFcu%C3%A1ntas-p%C2%B4s-tiene-el-marketing-por-mar%C3%ADa-moreno>
- Muñoz A. F.-L. (2017). *Plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa Fusiopulpas ubicada en la comuna 17 de la ciudad Santiago de Cali*. Cali: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Peña H. & Villón S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific* 3(7) 177-192.
- Ramirez G. (2017). *Marketing de servicios*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Rivas J. (2012). *Organización Gestión y Creación de Empresas Turísticas*. Asturias: Septem ediciones.
- Rodríguez M. (2013). *Modelo de gestión aplicable al departamento comercial de la Universidad de los Hemisferios*. Quito: Universidad de los Hemisferios.
- Secretaría de Economía de México. (2010). *Comercialización*. Recuperado el Agosto de 2021 de SE: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>

Torres D. (14 de septiembre de 2021). *8 indicadores de productividad en ventas que debes conocer*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/indicadores-productividad>

Universidad de Jaén. (2020). *Tema 3. Planificación estratégica de marketing*. Jaén: Universidad de Jaén.

Universidad Miguel Hernández. (2017). *Planes de Mejora. Procedimiento para el diseño y seguimiento de los planes de mejora*. Alicante: Universidad Miguel Hernández.

UTEL. (16 de enero de 2014). *UTEL Blog* . Obtenido de Definamos el concepto de trabajo comercial: <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/definamos-el-concepto-trabajo-comercial/>

**ANEXOS DE EKUDERT****Formato Encuesta****ENCUESTA DE SERVICIOS****Fecha de la encuesta:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Encuesta anónima de servicios de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito.

Marque con una X la respuesta según su criterio

1. ¿Su nivel de satisfacción de la atención brindada por los asesores comerciales de la empresa Ekudert es?

- Alto  
 Medio  
 Bajo

2. ¿La asesoría brindada por los asesores comerciales despejan de manera eficaz sus dudas sobre los servicios que ofrece la empresa?

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

3. ¿Según su criterio considera usted que el personal de la empresa está debidamente capacitado con los conocimientos necesarios?

- Si  
 No

4. ¿Considera usted que los precios de los servicios de la empresa son accesibles?

- Si  
 A veces  
 No

5. ¿Ha escuchado de otras empresas que presten los servicios de gestión de procesos de selección de personal?

- Si  
 No

6. ¿Puede mencionar si los servicios que brinda la empresa Ekudert son servicio de calidad?

- Si  
 No

7. ¿Recomendaría los servicios que presta la empresa Ekudert?

- Si  
 No

8. ¿Le han realizado encuesta de satisfacción por parte de la empresa Ekudert?

- Si  
 Pocas veces  
 No

9. ¿La empresa le brinda asistencia post venta?

- Si  
 No

10. ¿Recibe información acerca de promociones de la empresa?

- Si
- Muy poco
- No

**Formato Entrevista****ENTREVISTA DE SERVICIOS**

**Fecha de la entrevista:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Entrevista anónima de servicios aplicada a los colaboradores del área comercial de la empresa Ekudert del Ecuador CIA LTDA con sede en Quito.

Marque con una **X** la respuesta según su criterio

1 ¿Puede indicar si tiene conocimiento acerca de las estrategias comerciales de la empresa?

- Si  
 No

2 ¿Los asesores de ventas cumplen con las metas establecidas del área comercial?

- Si  
 No

3 ¿Considera necesario implementar una propuesta de mejora en el área comercial que le permita incrementar las ventas?

- Si  
 No

4 ¿El personal del área cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades?

- Si  
 No

5 ¿Tiene conocimiento de información sobre los costos y beneficios de la oferta de

las empresas competidoras?

- Sí
- No

### Evidencias fotográficas de Ekudert



**Figura 28. Estrategia comercial**  
Fuente: Ekudert (2021)  
Elaboración propia



**Figura 29. Metodología Ekudert**  
Fuente: Ekudert (2021)  
Elaboración propia



**Figura 30.** Estudio para identificar estilos de conductos en el entorno laboral

Fuente: Ekudert (2021)

Elaboración propia



**Figura 31.** Mapeo analítico de personas

Fuente: Ekudert (2021)

Elaboración propia





**Figura 32.** Competencias de selección de personal

Fuente: Ekudert (2021)

Elaboración propia



**Figura 33.** Metodología y resultados

Fuente: Ekudert (2021)

Elaboración propia

El nuevo rol del  
**Talento Humano**  
Cómo **reinventar** los **procesos** de  
**RRHH** con Kudert



*Figura 34. Modalidad de trabajo*

Fuente: Ekudert (2021)

Elaboración propia

talent  Experts  
Masterclass



*Figura 35. Masterclass*

Fuente: Ekudert (2021)

Elaboración propia



**Figura 36. Asesoría comercial**

Fuente: Ekudert (2021)

Elaboración propia



**Figura 37. Certificación Ekudert en Quito**

Fuente: Ekudert (2021)

Elaboración propia