

RCS

Depósito legal ppi 201502ZU4662

Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXVI. N°3

Julio-Septiembre 2020

Revista de Ciencias Sociales



Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador


Quiñónez Guagua, Olga*
Castillo Cabeza, Segundo Nelson**
Bruno Jaime, Carlos Ernesto***
Oyarvide Ibarra, Romina****

Resumen


En los últimos años el mundo ha sufrido una serie de cambios, especialmente en lo que respecta a la gestión y comercialización generados desde los procesos productivos. El propósito de este trabajo es explorar la gestión y comercialización en las pequeñas y medianas empresas de servicio en el Cantón Esmeraldas de Ecuador. La metodología refiere al análisis descriptivo de manuscritos oficiales y fuentes secundarias, así como entrevistas abiertas a actores que han estado cerca de algunos procesos de gestión y comercialización (114 clientes internos y externos). Los resultados dan cuenta de que la gestión está orientada a procesos y resultados con acercamiento social; la comercialización en estas empresas requiere de una diversificación de medios que atiende a criterios del mercado; una gestión que incorpore de manera potencial al cliente en la defensa de las características del producto y servicio; así como implementación de estrategias de articulación para la gestión y la comercialización en estas pequeñas y medianas empresas. Se concluye que la gestión requiere definirse de acuerdo al estilo de dirección del proceso de comercialización en las pequeñas y medianas empresas de este sector, con el fin de ser cada vez más competitivas en el mercado de servicios.

Palabras clave: Comercialización; gestión comercial; empresas de servicios; competitividad; Esmeralda-Ecuador.

* Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia. Magister en Administración de Empresas. Docente Titular e Investigadora de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas, Ecuador. E-mail: olga.quinonez@utelvt.edu.ec  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7415-8466>

** Doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia. Magister en Planificación y Dirección Estratégica. Abogado. Docente Titular y Miembro del Consejo Académico Superior de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas, Ecuador. E-mail: ncastillocabeza2@gmail.com  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9527-5941>

*** Magister en Proyectos Educativos y Sociales. Docente de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas, Ecuador. E-mail: carlos.bruno@utelvt.edu.ec  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0844-0620>

**** Docente Investigadora de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas, Ecuador. E-mail: romina.oyarvide@utelvt.edu.ec  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6073-7360>

Management and marketing: Small and medium service companies in Ecuador

Abstract

In recent years, the world has undergone a series of changes, especially with regard to the management and marketing generated from production processes. The purpose of this work is to explore the management and commercialization in small and medium service companies in the Esmeraldas Canton of Ecuador. The methodology refers to the descriptive analysis of official manuscripts and secondary sources, as well as open interviews with actors who have been close to some management and marketing processes (114 internal and external clients). The results show that management is oriented to processes and results with a social approach; Marketing in these companies requires a diversification of means that meets market criteria; a management that potentially incorporates the client in the defense of the characteristics of the product and service; as well as implementation of articulation strategies for management and marketing in these small and medium-sized companies. It is concluded that management needs to be defined according to the style of management of the marketing process in small and medium-sized companies in this sector, in order to be increasingly competitive in the services market.

Keywords: Commercialization; commercial management; service companies; competitiveness; Esmeralda-Ecuador.

Introducción

La globalización y el entorno altamente competitivo exigen a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En ese sentido, según Blanco-Ariza, et al. (2020), los países no se muestran indiferente frente a los “procesos que modelan el funcionamiento de la economía internacional, por el contrario, se han establecido acuerdos que permiten y facilitan que las operaciones comerciales nacionales se movilen en mercados mundiales, propiciando oportunidades que conllevan a las organizaciones a fortalecerse” (p.134) y ser cada vez más competitivas. Es por ello, que los cambios tal como lo señalan Prieto, et al. (2018):

A nivel empresarial, se hacen necesarios en el mundo cambiante donde las organizaciones se encuentran sometidas

a demandas diferentes, motivo por el cual las mismas deben modificarse, adaptarse para poder responder, en otras palabras, permanecer y mejorar en el mercado, todo ello, orientado hacia un desarrollo organizacional eficaz. (p.86)

En ese contexto refiere gran importancia la función del *marketing*. La misma supone “el conjunto de actividades y esfuerzos sistemáticos que desarrolla la empresa para conocer el mercado, adecuar a él los productos y servicios de la empresa, consolidando las relaciones con sus clientes y asegurando su satisfacción a largo plazo” (Herrera, 2008, p.1). En ese sentido, Ortigón-Cortázar y Gómez (2016) manifiestan que “los servicios y bienes ofrecidos por los mercados contemporáneos han cambiado el enfoque de marketing orientado por las ventas y promoción a un nuevo concepto de relación comercial de atracción de clientes” (p.68), por medio de las experiencias del consumidor, con el fin de integrarlas a la gerencia estratégica de las empresas.

Dado lo anterior, la Asociación Americana de Marketing (AAM, 2017) aprueba la definición del marketing, referida a la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general. En tanto que, Kotler, et al. (2004) manifiestan que “es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados” (p.10).

Así, reconocidos investigadores como: Hogan, Lemon y Rust (2002); Reinartz y Kumar (2003); Llonch y López, 2004; Venkatesan y Kumar (2004); Gupta, et al. (2006); Kumar, Lemon y Parasuraman (2006); proponen enfocar la orientación al mercado y al *marketing* de relaciones con hincapié en el valor del cliente, prestando especial atención a la comercialización y las ventas efectivas. Por su parte, Coca (2006) sostiene que:

El marketing pasa a ser una forma de negociar. La relación con el cliente se convierte ahora en la esencia del marketing; éste no sólo es planificar e implantar el marketing mix, sino que debe instituir, aumentar y comercializar relaciones de intercambio con el cliente, a la vez que contenga los objetivos individuales y de la organización. (p.55)

Al respecto, el desarrollo de las tecnologías digitales en los últimos años ha generado un incremento en la oferta comercial y servicios de telefonía, convirtiendo prácticamente al dispositivo en una herramienta imprescindible para la comunicación y el acceso a información actualizada. Este hecho ha generado el surgimiento y desarrollo de un gran número de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) que comercializan productos y servicios asociados a las telecomunicaciones.

En general, Báez y Puentes (2018) señalan que las PYME representan una parte trascendental del tejido empresarial en los países de Latinoamérica y una fuente potencial de crecimiento económico, así, “el empleo que generan las pymes es de mayor

calidad en cuanto a estabilidad de ingresos, mayor número de trabajadores, mayor stock de capital, tecnología y niveles de inversión, en comparación a la microempresa” (p.68). Empero, se ha percibido que el desconocimiento en la áreas de gestión empresarial, por parte de la gerencia, figura como el principal obstáculos para el crecimiento económico y desarrollo interno de este tipo de organizaciones.

En particular en la República de Ecuador, las PYME “representan el 90% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción” (Ron y Sacoto, 2017, p.17), tienen un amplio potencial redistributivo, refieren capacidad de generación de empleo, amplia posibilidad de adaptación, así como flexibilidad frente a los cambios y estructuras empresariales horizontales. No obstante, a estos beneficios, prevalece también de acuerdo con González, Alaña y Gonzaga (2018) “una limitada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos, poca capacitación del personal, escaso financiamiento, inadecuado equipamiento, limitada capacidad de exportación (...), débil cadena logística con costos elevados, entre otros, que restringen su competitividad” (p.121).

Es por ello, que especialmente las pequeñas empresas comerciales locales sólo tienen una alternativa: Revisar sus estrategias y políticas, con el fin de lograr algún nivel de competitividad. Las dificultades por el bajo nivel de competencia son un síndrome común en todo el país. La desventaja en capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en procesos, el cambio y la innovación, son unos de los mayores problemas que los mismos empresarios reconocen. No obstante, Blanco-Ariza, et al. (2020) sostienen que a pesar de estos elementos negativos presentes en este tipo de organizaciones, de igual manera:

Existen otros que pueden llevar a una empresa a ser competitiva en el mercado, podrían llamarse factores internos, porque se generan desde dentro de la organización hacia afuera, ellos son: La cultura organizacional, la innovación, la forma como organizan el trabajo y la productividad. (p.138)

Por todo lo antes descrito, la presente investigación tiene como objetivo explorar la gestión y comercialización de productos y servicios en las pequeñas y medianas empresas de servicios en el Cantón Esmeraldas de Ecuador. En ese sentido, según Silva-Ordoñez, et al. (2019) el servicio “consiste en un conjunto de vivencias, que son el resultado del contacto que existe entre el cliente y la organización, por lo que se busca la manera correcta para generar una adecuada relación, misma que genera supervivencia y éxito” (p.85), a la par de ofrecer satisfacción al cliente a través del mismo. Siendo según Thompson (2005), un “requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y por ende, en el mercado meta” (p.1).

1. Gestión y comercialización: Gestión comercial

Ante un mundo cada vez más exigente, de acuerdo con Bernal-Torres, et al. (2016), las empresas con la finalidad de enfrentar los retos de la globalización necesitan ser más flexibles, relacionarse directamente con sus clientes actuales y potenciales, estar más encaminadas a la innovación de bienes y servicios, considerando el desarrollo de su recurso humano, que le permita lograr una mejor posición en el mercado, teniendo mayor conciencia y cuidado con el medio ambiente.

Desde esa perspectiva, los directivos o gerentes juegan un papel fundamental, “representando el ente articulador entre las capacidades de los recursos de la empresa y las condiciones del entorno de negocios” (Sansores, et al., 2020, p.62), logrando una gestión eficaz en su empresa, a través de la implementación de acciones y operaciones acordes a la buena administración y dirección de la misma.

Al respecto, manifiesta Caurín (2018) que uno de los espacios más relevantes dentro de una empresa, está centrado en el ámbito de la gestión comercial, así como en las ventas que se realizan en dicha organización, puesto que de estas depende la obtención de

beneficios y la viabilidad del negocio. Por ello, es indispensable realizar un buen manejo del departamento comercial, con la finalidad de lograr que los productos y servicios lleguen a los clientes, y se puedan alcanzar los objetivos trazados.

En ese sentido, de acuerdo al precitado autor “el área comercial de cualquier compañía debe centrarse en dos aspectos clave: el mercado y la satisfacción del cliente” (Caurín, 2018, p.1), por lo cual, es necesario contar con un departamento de servicio al cliente, eficiente, y productos o servicios de calidad. De acuerdo con López y Serrano (2001), “elevator la calidad de servicio ofrecido requiere asumir una filosofía empresarial donde la satisfacción del cliente sea el objetivo prioritario dentro de un marco de mejora continua en el que estén involucradas todas las personas de la organización” (p.3).

Al respecto, investigadores como Webb, Webster y Krepapa (2000); Llonch y López (2004); y Low y Purchase (2005); han corroborado en sus estudios que la orientación al mercado como filosofía de negocio, actúa como generadora de ventajas competitivas y mejores resultados empresariales, que se materializan en un incremento de las ventas y satisfacción de los clientes. Este enfoque constituye el fundamento en el presente artículo, toda vez que una empresa orientada al mercado, utiliza el conocimiento de éste para la formulación e implementación de su estrategia y se destaca frente a sus competidores por su mayor habilidad para comprender, captar y retener a los mismos.

De acuerdo con Herrero (2001), “la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado” (p.151); y comprende, desde el estudio de mercado hasta la venta o colocación del producto o servicio a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las políticas y estrategias de venta, en el ámbito empresarial.

En relación a ello, el concepto de comercialización tiene diversas acepciones en dependencia del autor y del contexto en que se desarrolla, así como de la organización a la cual hace referencia; por lo tanto, en este

estudio se asume la comercialización como el proceso encaminado a analizar las necesidades de los sujetos y decidir si los consumidores prefieren más cantidad o diferentes productos y servicios, lo que requiere prever qué tipos de estos desearen, en lo que concierne a propiedades o características de los mismos, y así decidir a cuáles de estas personas podrá satisfacer la empresa.

Lo anterior, hace necesario determinar la ubicación de estos consumidores o posibles clientes potenciales, y precisar cómo colocar los productos y servicios a su alcance, evaluando qué precio estarán dispuestos a pagar por ellos y si la empresa obtendrá ganancias vendiendo a ese monto. De manera que, se debe decidir qué clase de promoción deberá utilizarse y estimar cuántas empresas competidoras estarán ofertando productos y servicios similares, en qué cantidad, de qué clase y a qué precio (Sandhusen, 2002); es decir, realizar todo un estudio de dicho mercado. Esto implica la necesidad de su análisis, con un carácter integral y totalizador, que provea la orientación necesaria, y ayude a lograr que se ofrezca un producto y servicio adecuado, así como que los mismos lleguen a los consumidores con criterios de calidad; con lo cual, de acuerdo con Lloréns y Fuentes (2005) además de satisfacer las expectativas de los clientes, se mejoran de forma continua los procesos de la empresa.

Entonces, debe entenderse la comercialización como el proceso que se ocupa de aquello que los clientes desean, lo cual servirá de guía para lo que se produce y se ofrece por parte de la empresa. Por tanto, representa el conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, y además, un proceso social que se da tanto a nivel micro como macro (Rivadeneira, 2012), puesto que en el primero, se observa a los clientes y las acciones de las organizaciones de forma individual; en tanto que en el segundo, se toma en cuenta todo el sistema de producción y distribución. Así, la comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada.

Desde esta perspectiva, y como función empresarial, adopta características específicas en las diferentes ramas de la economía. En el sector de servicios, como es en este estudio, la comercialización se haya vinculada a las singularidades de la actividad y del producto.

2. Metodología

El estudio de la revisión bibliográfica con relación al proceso de comercialización, las ventas y los métodos para evaluar la satisfacción de los clientes permitió determinar el enfoque de este estudio, que supone una combinación de tipos de investigación en su esquema lógico de desarrollo. En ese sentido, el artículo en general refiere a un nivel de investigación aplicada (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). No obstante, en su desarrollo se emplean gradualmente otros niveles, pero todos en función de transitar desde el análisis de la situación actual para llegar a la deseada.

Al respecto, siguiendo a los autores precitados se considera un estudio exploratorio, por cuanto al inicio de la investigación, se exploró con el fin de determinar aquellos elementos que están incidiendo en el deterioro de la gestión comercial de la organización Servicios Quingua ServiQuingua, S. A. objeto de estudio, y el nivel en que se sienten satisfechos los clientes externos y trabajadores de la empresa. Asimismo, descriptivo, puesto que se describen las variables gestión y comercialización. La descripción puede ser más o menos profunda pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más requisitos del fenómeno descrito (Hernández, et al., 2014), en este caso la gestión de comercialización.

Finalmente, es explicativo de acuerdo a Hernández, et al. (2014), debido a que su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. En particular, se utilizó para la formulación de la hipótesis y para verificar una relación causal entre variables independientes y dependientes.

Se coincide con la revisión realizada

de varios autores (Lele y Sheth, 1989; Tse, Nicosia y Wilton, 1990; Teas, 1993; Lambin, 1995; McCarthy y Perreault, 2001; Kotler, et al., 2004), al afirmar que en el centro de todas las decisiones comerciales se encuentra

el cliente; de ahí que el desempeño de la gestión comercial puede ser evaluado por los siguientes indicadores, que se aprecian en la Tabla 1.

Tabla 1
Indicadores que permiten evaluar el desempeño de la gestión comercial

Indicador	Forma de cálculo
Precio promedio	Ventas en pesos/unidades vendidas
Clientes efectivos	Clientes compradores/Visitas
Pedido promedio por unidades	Unidades vendidas/Total de pedidos
Mezcla de portafolio	Cantidad de referencia/Pedidos
Recompra	Número de pedidos totales/Clientes efectivos
Promedio de compra cliente	Venta de unidades/clientes efectivos

Fuente: Elaboración propia, 2020 basado en los postulados de Johnston y Marshall (2009).

De igual manera, formarán parte de la población de estudio los clientes internos y externos de la empresa Serviquiringua S.A.,

que se encuentran recogidos en la Tablas 2, los cuales suman en total 114 personas.

Tabla 2
Cantidad y desglose de los clientes internos y externos que formaron parte de esta investigación

	CLIENTES	POBLACIÓN
Clientes Internos		
Directivos de la Empresa de servicios Serviquiringua S. A en el Cantón Esmeraldas		4
Trabajadores de la Empresa de servicios Serviquiringua S. A en el Cantón Esmeraldas		10
Total		14
Clientes Externos		
Clientes dueños de Puntos de Venta de la Empresa de servicios Serviquiringua S. A en el Cantón Esmeraldas		10
Clientes finales en punto de venta propio de la Empresa de servicios Serviquiringua S. A en el Cantón Esmeraldas		90
Total		100

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El número de clientes finales en el punto de venta propio se fijó en 90, a partir de un estudio preliminar realizado y a las observaciones llevadas a cabo durante un

mes, relativo al número máximo de clientes en promedio, que acceden a los servicios de la empresa de modo directo.

En el contexto de esta investigación por

ser la población finita y existir la posibilidad de encuestar al 100% de ella, se asume la muestra del mismo tamaño de la población, es decir, un censo poblacional. La encuesta fue un listado de preguntas escritas y se la ejecutó con el fin de obtener datos de la población en lo que respecta a aspectos relacionados con la gestión comercial y el nivel de satisfacción de los clientes.

Para realizar el procesamiento estadístico se emplea el *software* profesional *Statistics Package Social Sciences* (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales), y para tabular otros datos se utilizó *Microsoft Word y Excel* (Daza, 2006). En la Tabla 3, se presenta un resumen de los entrevistados a los cuales se les aplicó las encuestas y el tipo u objetivo de las mismas.

Tabla 3
Resumen de las encuestas realizadas

TÉCNICAS	DESTINATARIOS
Encuesta para evaluar la satisfacción general con la organización	Empleados y directivos
Encuesta para evaluar la satisfacción con el producto y servicio	Cientes (Dueños de negocios)
Encuesta para evaluar la satisfacción con el producto y servicio	Cientes directos del punto de venta de la empresa Serviquingua S. A

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Finalmente, la observación también permitió evaluar el clima laboral de los clientes internos y el estado de opinión de los externos. También para detectar el funcionamiento general del proceso de comercialización y las ventas.

3. La empresa Servicios Quingua Serviquingua S. A.

La problemática descrita anteriormente, no es ajena a la empresa Serviquingua S. A, la cual a pesar de estar relacionada con la comercialización de productos de reconocido prestigio, del Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones (CONECEL) en el país, cuya marca comercial es “Claro”; ha experimentado un deterioro de sus indicadores económicos que se ven reflejados en la disminución de sus ventas además de la insatisfacción de los clientes. Asimismo, no se percibe un incremento de la cuota de

mercado, más bien el crecimiento del sector informal está conduciendo a pérdidas en éste. Esta empresa engloba la venta de artículos electrónicos y prestación de servicios en el Cantón Esmeraldas en Ecuador.

Al respecto, CONECEL está operando desde 1993, es la empresa de telefonía celular líder en Ecuador con más de 11.5 millones de usuarios, con el 96% de la población cubierta del territorio nacional, llegando a más de 1.300 ciudades y poblaciones, en más de 8.000 kilómetros de carreteras y caminos vecinales en las 4 regiones del país (Ekos, 2013). Es una compañía subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina, con diversas operaciones en el continente y más de 100 millones de suscriptores celulares en la gran región, teniendo esta multinacional como objetivo fundamental, consolidar su liderazgo en Latinoamérica y ser el número uno en todos los países en donde opera, llevando su servicio cada día a más personas.

CONECEL, actualmente cuenta con 64

Centros de Atención al Cliente, ubicados en 34 ciudades y con presencia en las cuatro regiones del país, que se suman a más de 5.833 puntos de venta a nivel nacional que se encuentran a disposición de los clientes. Para estos últimos, el que CONECEL sea una empresa de América Móvil, representa la posibilidad de acceder la mejor tecnología 3.5 G, señal, tarifa y servicio en telecomunicaciones, que existe actualmente en el mundo (Giler y Vaca, 2013). No obstante, a estas ventajas que le confiere determinadas facilidades en el mercado, la empresa Serviquingua S. A. adolece de un conjunto de insuficiencias que no garantizan el pleno desarrollo comercial de la misma.

Serviquingua S.A está marcada por el insuficiente financiamiento para la gestión de la organización, la existencia de un conjunto de importantes competidores que sustentan su estrategia competitiva en el liderazgo en costos y el predominio de muchos intermediarios que encarecen el precio final del producto. Por otro lado, la diferenciación en el servicio (Staton, Etzel y Walker, 2004) no constituye una práctica frecuente, el deficiente *merchandising* (Díez, Landa y Navarro, 2006), la escasa fuerza de venta de los empleados unido a una baja preparación en técnicas de calidad del servicio y *marketing*, conlleva al deterioro gradual de la situación de la empresa objeto de estudio.

Por lo tanto, resulta necesario optimizar la gestión comercial de modo que se puedan implementar a mediano - largo plazo, estrategias de diferenciación en el servicio y mejorar sus relaciones con los clientes externos, alineando el proceso de *marketing* interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados. Atendiendo a la situación expuesta anteriormente, la presente investigación se propone presentar los elementos que permiten el mejoramiento de la gestión financiera y comercial de la empresa Serviquingua S. A para incrementar la satisfacción de los clientes y las ventas en la organización.

Del mismo modo, estos antecedentes han servido para comprender que el conocimiento del mercado, permite a la empresa anticiparse a

las oportunidades del mismo y hace referencia a la habilidad para percibir y actuar sobre los eventos y tendencias. Así, la capacidad de relación con los clientes está referida a la destreza de las empresas para establecer, fortalecer y desarrollar relaciones rentables con éste.

4. Gestión y comercialización en las PYME de servicios de telecomunicaciones en el Cantón Esmeraldas-Ecuador

Para la realización del diagnóstico se partió de la planeación estratégica de la empresa objeto de estudio y del procesamiento de la información de las encuestas realizadas a sus clientes internos y externos. Los resultados de dicho análisis corroboran la necesidad de desarrollar acciones que conduzcan a potenciar la gestión comercial, los mismos son:

a. Alta rotación del personal ventas: Lo cual se debe a las deficiencias del proceso de selección, que conduce a la deserción de los empleados por falta de idoneidad, lo cual se traduce en una baja estabilidad.

b. No se logra acumular la experiencia necesaria en el desempeño del puesto de trabajo, con afectaciones en los estándares de calidad y servicio a los clientes.

c. No se desarrollan acciones formativas, que de forma permanente desarrolle capacidades en los trabajadores de la organización y garanticen mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.

d. Se perciben deficiencias en la información al cliente, por el bajo dominio de los trabajadores acerca de las características técnicas de los productos y los beneficios de los servicios que oferta la empresa.

e. Predomina un enfoque de venta y no uno de *marketing*, que denota una baja fuerza de ventas. El punto de atención es el producto y no las necesidades de los clientes, ni sus expectativas.

f. Las ventas de las empresas se ven afectadas por la existencia de una competencia

informal, y teniendo en cuenta que la misma está centrada actualmente en el producto que se vende, ello provoca un efecto negativo en la situación económica y financiera de la empresa Serviquingua S.A., en general.

g. Existe un bajo presupuesto destinado a publicidad y promoción, que en ocasiones ni se ejecuta, agravando la gestión comercial de la empresa.

h. Se desconocen las técnicas del *merchandising*, así como otros soportes promocionales que contribuyan a mejorar la imagen de la empresa.

i. La empresa no elabora un plan de *marketing* anual, de ahí que no se conocen elementos estratégicos del mercado, necesarios para enfrentar la competencia, alcanzar la fidelización y satisfacción plena de los clientes.

j. Tampoco se realiza un estudio de la competencia.

k. Finalmente, se ha constatado del mismo modo la falta de motivación y estimulación al trabajo, por parte del personal; así como, una carencia de control de calidad en el proceso de la venta.

Todas estas causas a su vez originan efectos tanto para los clientes y usuarios en el cantón Esmeraldas, como hacia la empresa. Los mismos están relacionados con: Inestabilidad laboral, bajas ventas, clientes insatisfechos, volumen fijo de ventas y por ende clientes alejados, rotación lenta de inventario, baja promoción y publicidad en medios especializados, pérdidas económicas por bajas ventas, así como limitado desarrollo empresarial.

A partir de estos elementos se reconoce la necesidad de desarrollar una estrategia de gestión comercial, que permita definir metas concretas y establecer aquellos elementos que determinan el actuar de la organización como: Conocer los competidores y qué están haciendo; identificar el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado; así como las estrategias de posicionamiento que deberán implementarse para entrar y desarrollarse en el mercado.

El procedimiento seguido con la finalidad de poder establecer las estrategias, es el siguiente: Se parte de la situación actual del diagnóstico con el fin de establecer los objetivos comunes, esto permite definir los correspondientes al grupo y fijar metas que puedan medirse concretamente, por ejemplo a seis meses, un año, dos años y cuatro años. Un segundo momento, es concretar estrategias según diagnóstico y objetivos. Estos deben tener relación directa con lo productivo y comercial (cantidad de ventas, aumento de facturación o márgenes de ganancias, organización de la producción, lanzamiento de nuevos productos o apertura de nuevos canales de venta); pero también, con cuestiones coherentes con el fortalecimiento del grupo.

Luego, el tercero de los momentos está dado en establecer el plan de acción para productos, publicidad, así como precios. Para el desarrollo e implementación del mismo, se proponen las actividades que permiten definir metas concretas para la comercialización.

En este sentido, el Cuadro 1 muestra la estructura del plan de acción a desarrollar en este tipo de empresas, el mismo es flexible, lo cual indica que en la columna de objetivos, se pueden quitar o agregar, según lo que defina el grupo. Las Metas se deben definir a partir de establecer cuanto del objetivo se pretende lograr, en este caso se asumió como meta un año. Las últimas dos columnas indican el modo en que se medirá (indicadores), y como se verificará si las metas se cumplieron, o en qué medida se alcanzaron, quedando de la siguiente forma:

Asimismo, con la finalidad de cumplirlo es necesario considerar: Analizar las principales estrategias competitivas que existen, y centrarse en aquellas que más se adapten a la realidad de la empresa, encaminándose a las estrategias de focalización, es decir, dirigir las acciones a una población o territorio definidos, con el fin de lograr la eficiencia en la gestión de los recursos; desarrollar algunas tácticas asociadas a este tipo de estrategias, que permitan encauzar los esfuerzos hacia los clientes; abarcar las diferentes estrategias de crecimiento, que se pueden desarrollar a partir

Cuadro 1
Estructura del esquema del plan de acción a desarrollar

Objetivo	Indicador	Cómo se verifica
Incremento de los productos	Evolución de los <i>stocks</i> en depósito cada fin de mes + ventas del mes - stock del mes anterior	Control de <i>stocks</i> y registro de unidades vendidas mes a mes
Incremento de los ingresos por ventas de la organización	Evolución de las ventas mes a mes durante un año	Facturación total mensual (planilla realizada a partir del facturero del local de ventas)
Evolución de los costos	Precios de los distintos insumos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre)	Facturas de compra de insumos con precios unitarios (o detalle de cantidades)
Evolución de los precios	Precios de los distintos productos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre)	Lista de precios mayoristas y minoristas
Evolución de los márgenes de ganancia.	Cálculo del total de ventas menos el total de costos fijos y variables mes por mes	Resumen mensual del libro de cada diario
Desarrollo de nuevos productos	Definición de nuevos productos, investigación y desarrollo de los mismos, lanzamientos y distribución en el mercado	Carpeta con detalles sobre la producción de nuevos productos Análisis de mercado Fórmulas desarrolladas Diseños de etiquetas y envases (bocetos, diseños finales aprobados, pruebas de impresión), entre otros
Desarrollo de nuevos mercados	Nuevos canales de venta	Evolución de las ventas en nuevos canales y los costos para atenderlos (alquileres, publicidad, logística, personal)
Impacto en el valor percibido del producto y en el valor de la marca	Aceptación de aumento de precios Conocimiento de la marca	Evolución de ventas luego de cambio de precio Encuestas de mercado, entre otras
Desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional	Institucionalización de la asociación y/o cooperativa	Estatuto aprobado Personería jurídica obtenida Inscripción en AFIP gestionada Cuenta corriente bancaria en funcionamiento, entre otras

Fuente: Elaboración propia, 2020.

de dos variables: Los productos a ofrecer y los mercados a los que se pretende llegar; y por último, valorar algunas estrategias críticas, que se aplican en aquellos casos en que es imposible crecer o mejorar la posición en el mercado.

El último de los momentos,

corresponde al monitoreo y control de las acciones para evaluar los resultados que se proponen. En este sentido, a partir de los análisis realizados, se reconocen tres líneas de actuación fundamentales: a. Propiciar cambios tecnológicos y convergencia con los proveedores; b. Ampliación de

la infraestructura; y, c. Evolución de las necesidades de los clientes.

De todo lo anterior se propone a la empresa las siguientes estrategias para potenciar la gestión comercial: Reestructurar los negocios (fijo – móvil – *internet*), con la integración de funciones y unidades organizativas, así como implementar alianzas estratégicas con otras empresas, que potencien el desarrollo, las capacidades y competencias para poder continuar adaptándose al desarrollo tecnológico e innovador del sector.

Conclusiones

Las empresas analizadas cuentan con una tecnología muy cambiante con el tiempo, donde una multitud de variables son versátiles en correspondencia con el desarrollo de las Tecnologías de las Comunicaciones, por lo que la gestión comercial requiere de nuevos dinamismos y adaptarse a los permanentes cambios.

Asimismo, se evidenció que en cuanto a los resultados de la actividad comercial, en la misma tiene una gran incidencia el nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Además, se reconoce la necesidad de desarrollar una estrategia de gestión comercial, que permita definir metas concretas y establecer aquellos elementos que determinan el actuar de la empresa.

De igual manera, se requiere establecer y ejecutar un plan de acción a desarrollar en este tipo de empresas, considerando para ello las principales estrategias competitivas que existen, e implementar aquellas que más se adaptan a su realidad, dirigiendo las acciones a una población o territorio objetivo, y de esta forma lograr una gestión eficiente de los recursos con que cuenta; también es imprescindible desarrollar algunas tácticas, que permitan acercarse más a los clientes y encauzar hacia estos sus esfuerzos; entre otros; lo cual le ayudará a crecer y mejorar su competitividad y por ende su posición en el mercado.

Finalmente, se sugiere adoptar una cultura

estratégica en la gestión de comercialización, lo cual significa analizar los negocios desde lo económico y lo financiero, pero también desde lo simbólico y lo competitivo. Por lo cual, se propone a la empresa reestructurar sus negocios, integrando las funciones y unidades organizativas e implementando alianzas estratégicas con otras empresas, que potencien su desarrollo, capacidades y competencias para poder continuar adaptándose al desarrollo tecnológico e innovador del sector.

Referencias bibliográficas

- Asociación Americana de Marketing - AAM (2017). *Definiciones de marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Báez, M. D. P., y Puentes, G. A. (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 67-84.
- Bernal-Torres, C. A., Aguilera, C. I., Henao-Cálad, M., y Frost, J. S. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(1), 126-138.
- Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., y Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 133-147.
- Caurín, J. (30 de agosto de 2018). Gestión comercial. *Emprende Pyme*. <https://www.emprendepyme.net/gestion-comercial>
- Coca, M. (2006). El concepto de marketing:

- Pasado y presente. *Perspectivas*, 9(18), 41-72.
- Daza, J. F. (2006). *Estadística aplicada con Microsoft Excel*. Grupo Editorial Megabyte.
- Díez, E. C., Landa, F. J., y Navarro, A. (2006). *Merchandising: Teoría y práctica*. Ediciones Pirámide S.A.
- Ekos (2013). Grandes empleadores 2013: Claro. *Ekos*. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/grandes-empleadores-2013-claro>
- Giler, B. M., y Vaca, L. E. (2013). *La gestión de calidad en la empresa de servicios de telefonía celular CONECEL S.A. y su incidencia en las preferencias de los consumidores de la ciudad de Portoviejo. 2010 – 2012* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo-Manabí-Ecuador.
- González, A. I., Alaña, T. P., y Gonzaga, S. J. (2018). La gestión ambiental en la competitividad de las Pymes del Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 3(1), 117-129.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., y Sriram, S. (2006). Modelling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, 9(9), 139-155. <https://doi.org/10.1177/1094670506293810>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herrera, T. (10 de noviembre de 2008). Importancia de la comercialización [Mensaje en un blog]. <http://comercioin.blogspot.com/2008/11/importancia-de-la-comercializacion.html>
- Herrero, J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Editorial Paraninfo.
- Hogan, J. E., Lemon, K. N., y Rust, R. T. (2002). Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing. *Journal of Service Research*, 5(1), 4-12. <https://doi.org/10.1177/1094670502005001002>
- Johnston, M. W., y Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. McGraw Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., y Cruz, I. (2004). *Marketing*. Editorial Prentice Hall.
- Kumar, V., Lemon, K. N., y Parasuraman, A. (2006). Managing customers for value. An overview and research agenda. *Journal of Service Research*, 9(2), 87-94. <https://doi.org/10.1177/1094670506293558>
- Lambin, J-J. (1995). *Marketing estratégico*. Mc Graw Hill.
- Lele, M. M., y Sheth, J. (1989). *El cliente es la clave*. Ediciones Díaz de Santos.
- Llonch, J., y López, M. P. (2004). La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (21), 65-88.
- Lloréns, F. J., y Fuentes, M. D. M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial: Fundamentos e implantación*. Pirámide.
- López, M. C., y Serrano, A. M. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.
- Low, D. R., y Purchase, S. (2005). Market orientation, performance and the market environment: A study of Australian manufacturing SME's. *Anzmac 2005 Conference: Broadening The Boundaries*. University of Western Sydney, Australia.
- McCarthy, E. J., y Perreault, W. D. (2001).

Marketing: Un enfoque global.
McGraw Hill.

- Ortegón-Cortázar, L., y Gómez, A. (2016). Gestión del marketing sensorial sobre la experiencia del consumidor. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(3), 67-83.
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., y Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 85-100.
- Reinartz, W., y Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67, 77-99. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.77.18589>
- Rivadeneira, D. (2012). Comercialización: Definición y conceptos [Mensaje en un blog]. Empresa & Actualidad. <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Ron, R. E., y Sacoto, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: Su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacio*, 38(53), 15-25.
- Silva-Ordoñez, I., Jiménez-Silva, W., Santamaría-Freire, E., y Villalba-Miranda, R. (2019). Calidad en el servicio como herramienta de planificación en las empresas del sector terciario. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(2), 83-95.
- Staton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing.* Mc Graw Hill.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34. <https://doi.org/10.2307/1252216>
- Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. *Promonegocios.net*. <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Tse, D. K., Nicosia, F. M., y Wilton, P. C. (1990). Consumer satisfaction as a process. *Psychology & Marketing*, 7, 177-193. <https://doi.org/10.1002/mar.4220070304>
- Venkatesan, R., y Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68, 106-125. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.106.42728>
- Webb, D. A., Webster, C., y Krepapa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer defined market orientation. *Journal of Business Research*, 48(2), 101-112. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00114-3)