



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE MARKETING**

**TEMA:**

**Estrategias de comercialización para la consultora HJ Consulting en la  
ciudad de Guayaquil**

**AUTOR:**

**Vélez Plaza Anthony Fabián**

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del  
grado de Ingeniería en Marketing.**

**REVISOR:**

**Ing. Nicolás Elías Villavicencio Bermúdez MBA**

**Guayaquil, Ecuador**

**15 de septiembre del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE MARKETING**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Vélez Plaza Anthony Fabián** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Marketing**

**REVISOR**

f. 

**Ing. Nicolás Elías Villavicencio Bermúdez MBA**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. 

**Gutiérrez Candela, Glenda Mariana, Econ.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE MARKETING**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Vélez Plaza Anthony Fabián**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Estrategias de comercialización para la consultora HJ Consulting en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Marketing**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2021**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Vélez Plaza Anthony Fabián**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE MARKETING**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Vélez Plaza Anthony Fabián**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Estrategias de comercialización para la consultora HJ Consulting en la ciudad de Guayaquil** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2021**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Vélez Plaza Anthony Fabián**

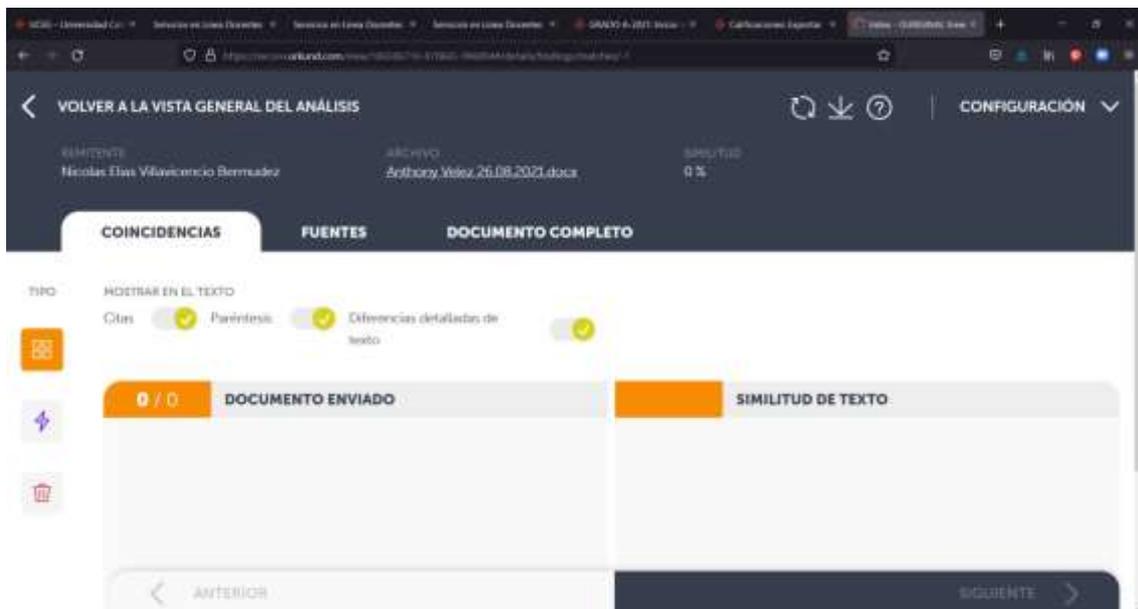


UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE MARKETING**

**REPORTE URKUND**



f. \_\_\_\_\_

**Ing. Nicolás Elías Villavicencio Bermudes MBA**

**Tutor de Proyecto de Titulación**

## **AGRADECIMIENTO**

Al amor recibido, la paciencia y dedicación recibido por mis padres, hermano y a todos que formaron parte de mi formación como persona y profesional; a Dios principalmente quien es el que da vida y salud, porque es la base de lo que soy.

Gracias a mis padres por ser los promotores principales de mis sueños, gracias a ellos por confiar en mí cada día, creer en mí y en mis expectativas; por ser ese aliento y ayuda para cumplir mis metas.

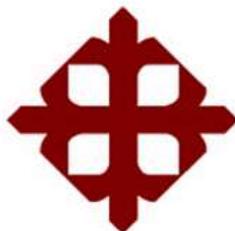
A mis profesores por impartir sus conocimientos desde las aulas de clases, muchas gracias porque con cada granito de arena han hecho que este trabajo sea posible.

## **DEDICATORIA**

A Dios principalmente porque sin él nada es posible, a mis padres y hermano que siempre me dieron su apoyo, consejos, comprensión, disciplina y amor, porque sin su sacrificio no lo hubiese logrado.

A mi hija que es mi motor principal y orgullo para seguir creciendo espiritual, personal y profesionalmente, a mis sobrinos porque soy afortunado de tenerlos.

También a todas las personas, amigo, compañero y profesores que merecen ser reconocida por este triunfo, Gracias totales



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE MARKETING**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f.

Ing. Nicolás Elías Villavicencio Bermudes MBA

REVISOR

f.

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f.

Ing. Jaime Moises Samaniego Lopez, PhD.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Antecedentes .....	3
1.1.1 Antecedentes históricos.....	3
1.1.2 Antecedentes organizacionales.....	3
1.2 Problemática .....	4
1.3 Objetivos de la investigación .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivo específico.....	5
1.4 Justificación .....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Estrategias de Comercialización.....	6
2.2 Tamaño de la fuerza de ventas.....	7
2.3 Plan Estratégico de Ventas .....	8
2.4 Investigación de mercado .....	9
2.4.1 Importancia de la investigación de mercado .....	10
2.5 Diseño de estructura comercial.....	11
2.5.1 La estructura básica a nivel comercial.....	12
2.5.2 Las metas en la gestión de ventas.....	14
2.5.3 La fuerza de ventas .....	14
2.6 Aspectos que debe conocer una empresa para implementar una estrategia comercial	16
2.6.1 Análisis interno y externo (FODA).....	16
FODA .....	18
Análisis interno.....	18
Análisis externo .....	18
2.6.2 Definir la estrategia (5P) de marketing .....	19
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
3.1 Metodología .....	20
3.3 Métodos de Investigación.....	20
3.3.1 Método Deductivo .....	20
3.3.2 Método analítico sintético.....	21
3.4 Tipos de la Investigación.....	21
3.4.2 Investigación documental .....	21

<b>3.5 Técnicas de investigación</b> .....	22
<b>3.5.2 La entrevista</b> .....	22
<b>3.6 Población y Muestra</b> .....	22
<b>4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL</b> .....	23
<b>4.1 PESTA</b> .....	23
<b>4.2 Fuerzas de Porter</b> .....	26
<b>Resumen análisis 5 fuerzas de Porter</b> .....	27
<b>4.3 Matriz FODA</b> .....	29
<b>4.4 Análisis de las estrategias de marketing (4P o 7P en caso de ser empresa de</b> .....	30
<b>Producto</b> .....	30
<b>4.4 Inversión total de marketing</b> .....	36
<b>4.5 Resultados esperados con aplicación de estrategia de marketing y fuerza de ventas</b> ...	36
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	38
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	38
<b>5.2 Recomendaciones</b> .....	39
<b>Bibliografía</b> .....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen 5 Fuerzas de Porter .....	27
Tabla 2 Productos colocados 2019-2020.....	28
Tabla 3 Ventas en dólares 2019-2020 .....	28
Tabla 4 FODA .....	29
Tabla 5 Estrategia producto.....	31
Tabla 6 Precio.....	32
Tabla 7 Estrategia precio .....	33
Tabla 8 Estrategia plaza.....	34
Tabla 9 Estrategia promoción.....	35
Tabla 10 Inversión marketing estrategias.....	36
Tabla 11 Pronóstico de ventas mensual - Estrategia digital .....	36
Tabla 12 Proyección ingresos y gastos anual .....	37

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Función de la dirección de ventas .....	7
Figura 2 FODA.....	16

## RESUMEN

La estrategia organizacional, analiza y visualiza que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a las necesidades del mercado o los cambios que atraviese la empresa. La empresa HJ Consulting Management, está ubicada en la ciudad de Guayaquil brinda servicios de consultoría, pero es importante señalar que las funciones comerciales dentro de la empresa no se manejan con claridad en cuanto a determinar actividades para satisfacer al cliente, y la participación en el mercado, aun así, han desarrollado actividades con un esquema de trabajo diario escasamente planificado a nivel interno, no manejan capacitaciones para el personal es decir, carecen de una estructura, sistemas y procedimientos existentes, esto incluye a la distribución de los canales de comercialización y estrategias publicitarias, entre otras cosas que afecta al alcance de los objetivos propuestos por la empresa. Esta investigación se centra en analizar de forma cualitativa a través de un estudio interno, los factores que influyen en las actividades comerciales de las empresas de capacitación y consultoría para determinar la situación actual de la empresa, de tal manera que, la elaboración de una estrategia comercial en la organización beneficiará al crecimiento organizacional generando grandes oportunidades para la misma. Con los antecedentes mencionados se considera que, la planificación, con el análisis previo de situación y entorno, constituyen los elementos de información que permiten el domino de escenarios de posibles eventos futuro, así que, una estrategia de comercialización debidamente planificada, constituye en una herramienta clave frente a la incertidumbre que representa el mercado.

**Palabras claves:** Análisis, estructura comercial, estrategias publicitarias, herramientas claves, canales de comercialización, mercado competitivo

## ABSTRACT

The organizational strategy analyzes and visualizes that the organizational strategy and objectives are linked to the needs of the market or the changes that the company is going through. The company HJ Consulting Management, is located in the city of Guayaquil, provides consulting services, but it is important to note that the commercial functions within the company are not clearly managed in terms of determining activities to satisfy the client, and market share. Even so, they have developed activities with a poorly planned internal daily work schedule, they do not handle training for staff, that is, they lack an existing structure, systems and procedures, this includes the distribution of marketing channels and strategies advertising, among other things that affect the scope of the objectives proposed by the company. This research focuses on qualitatively analyzing through an internal study, the factors that influence the commercial activities of training and consulting companies to determine the current situation of the company, in such a way that, the development of a strategy business in the organization will benefit organizational growth generating great opportunities for it. With the aforementioned antecedents, it is considered that planning, with the prior analysis of the situation and environment, constitute the information elements that allow the domination of scenarios of possible future events, so that a properly planned marketing strategy constitutes a tool key in the face of the uncertainty that the market represents.

**Keywords:** Analysis, commercial structure, advertising strategies, key tools, marketing channels, competitive market

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que poseen una buena estructura tienen grandes ventajas, puesto que, el tener los parámetros establecidos le facilitan el cumplimiento de las funciones, establecer el desempeño de las funciones del personal, de tal manera que, está logré ser eficiente para alcanzar sus metas.

En la actualidad el vender como se lo hacía antes no es suficiente para un negocio, es importante mejorar y buscar otras alternativas, que les permita incrementar sus ventas. La empresa HJ Consulting Management, está ubicada en la ciudad de Guayaquil, inició sus actividades operativas el 1 de Julio del año 2019 en el mercado de Consultoría, Asesorías y capacitaciones, los mismos que son prestados a los diferentes sectores económico del país a empresas públicas o privadas, y son dirigidas a las áreas administrativas hasta el área operativa y productivas, realiza capacitaciones avaladas por la SETEC para el sector industrial, administrativo, productivo.

El trabajo de consultoría es una labor complicada ya que se dedica a la prestación de un servicio, pero la empresa se ha visto en la necesidad de buscar nuevas alternativas de crecimiento, está ha tenido inconvenientes que limitan su crecimiento, la carencia de planificación, de procesos inadecuados en la gestión comercial interna, ha perjudicado financieramente al progreso de la misma, la cual espera encontrar posibles soluciones para esta problemática (Agulló, 2016).

Este estudio tiene el interés de analizar la problemática que existe sobre la carencia de estructura comercial en la empresa HJ Consulting Management con la finalidad de diseñar estrategias de negocios dirigidas al mercadeo, para que se establezcan los objetivos comerciales, fuerzas de venta, gestión comercial, entre otros con el objetivo de alcanzar el éxito comercial y transformarse en una empresa de un alto nivel competitivo.

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes históricos**

Desde hace mucho tiempo atrás las organizaciones forman parte de la historia, desde la época de centralización y control, pero está ganó mayor prestigio en la Revolución industrial en el siglo XIX y a inicios XX. Las primeras empresas que lograron manejar las economías del mundo, tenían la ventaja del capital que poseían para respaldar financieramente a otras empresas. El gobierno apporto con estrategias reguladoras centralizadas y programas en beneficio de la sociedad (Cuidatudinero, 2018).

Desde los años cincuenta y sesenta las organizaciones son parte relevante en desarrollo económico, desde la perspectiva de crecimiento hasta la creación estructural de ellas mismas, estos procesos de crecimiento que en participación a otros medios de cambio, dados en los últimos años son los causantes de algunas rupturas que han arrastrado al modelo habitual, a cambiar de la complejidad de una empresa hasta la flexibilidad virtual que ahora forman parte, las cuales son la nueva imagen del nuevo siglo (Valenzuel, 2014).

### **1.1.2 Antecedentes organizacionales**

En la historia empresarial referente a las consultorías, se conoce la primera en 1886 creada por Arthur D. Little, la cual llevo su nombre, su trabajo estaba enfocado en la investigación técnica, años más tarde se constituyó como la firma Business Reserch Services (ahora Booz &Company) constituida en 1914 por Edwin Booz, la cual, se especializó en resolver los inconvenientes de las empresas en la ciudad de Chicago. Esta persona fue uno de los pioneros en emplear el nombre de Consultor de gestión, la misma que innovó el sector público y privado a nivel global (Carrillo, Gonzalez, & Pineda, 2017)

HJ CONSULTING MANAGEMENT, tiene dos años en el mercado guayaquileño, en una compañía limitada; brinda varios servicios, y está conformada por un grupo de profesionales calificados, eficaces y comprometidos con la responsabilidad social y corporativa, destinados a producir, generar y gestar las soluciones necesarias de los clientes, el cual ofrece asesorías, consultoría y capacitaciones dentro del sector.

En la actualidad ha capacitado de forma independiente a más de 500 personas, otorgando certificaciones de prevención en riesgos laborales, mismo servicio ha sido prestado también a empresas como: Navalecza, Tindugorsa, Semaforizacion, Almagro S.A. Dentro de los diferentes servicios que ofrece a las empresas está la elaboración de página web, campaña de mailing; la misma que es ofrecida a MAVISA S.A y CEC-EPN (centro de educación continua) y en el mes de diciembre del año 2019, ganó el concurso de compras públicas Proyecto bachiller digital Municipio de Guayaquil (HJ Consulting Manamegent, 2021).

## **1.2 Problemática**

La carencia de un plan estructural dentro del sector comercial es el camino que puede beneficiar o causar inconvenientes si no son aplicadas de forma correcta por los trabajados en las distintas especialidades, con este antecedente se determina la importancia de crear una estructura comercial interna formal con el objetivo de orientarlos al crecimiento empresarial.

La falta de una estructura comercial de la empresa HJ Consulting Management ha afectado enormemente a la empresa puesto que, no tiene su grupo objetivo establecido, estrategias de comercialización que le ha impedido crear una gestión administrativa correcta que impulse el manejo correcto del área de recursos humanos, materiales y económicos, situación que complica efectuar los objetivos comerciales.

Las actividades comerciales en la organización no se han manejado de forma clara de acuerdo a lo requerido para cumplir con los requerimientos del cliente, y su participación en el mercado, los inconvenientes mencionados están relacionadas con la carencia de planificación interna y externa de los empleados.

Las funciones comerciales dentro de la empresa no se manejan con claridad en cuanto a determinar actividades para satisfacer al cliente, y la participación en el mercado, aun así, han desarrollado actividades con un esquema de trabajo diario escasamente planificado a nivel interno, no manejan capacitaciones para el personal es decir, carecen de una estructura, sistemas y procedimientos existentes, esto incluye a la distribución de los canales de comercialización y estrategias publicitarias, entre otras cosas que afecta al alcance de los objetivos propuestos por la empresa.

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

#### **1.3.1 Objetivo general**

- Analizar la afectación de la carencia de una estructura comercial aplicada a la empresa HJ Consulting Management enfocada en el asesoramiento a pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil. Periodo 2019-2020

#### **1.3.2 Objetivo específico**

- Definir los referentes teóricos sobre la estructura comercial que aplican las empresas nacionales como internacionalmente
- Examinar cómo se maneja la organización en la actualidad
- Identificar los inconvenientes por los cuales la organización HJ Consulting Management no ha aplicado una estructura comercial y proponer mejoras

### **1.4 Justificación**

La estructura comercial será una gran alternativa de progreso para el equipo empresarial, readecuar procesos y guías para establecer una mejor estructura de los pasos a seguir para las ventas, como elemento principal, para incrementar las ventas y ganancias, a través de la elaboración de estrategias competitivas que espera obtener un retorno financiero en las actividades comerciales es el principal interés de este estudio.

Las razones de elaborar este estudio consisten en solucionar el incorrecto proceso de ventas y manejo empresarial comunicativo que realiza HJ Consulting Management, en la actualidad, el mismo que ha provocado una comercialización escasa de sus servicios, con el cual pueda satisfacer las necesidades de los clientes e incrementar la rentabilidad de la organización, es necesario y vital para las empresas integrar capacitaciones para lograr el crecimiento empresarial y un entorno adecuado en el área de trabajo.

Esta investigación se centra en analizar de forma cualitativa, los factores que influyen en las actividades comerciales de las empresas de capacitación y consultoría para determinar la situación actual de la empresa HJ Consulting Management, de tal manera que, la elaboración de una estrategia comercial en la organización beneficiará al crecimiento organizacional generando grandes oportunidades para la misma.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Estrategias de Comercialización

Las estrategias de comercialización son procedimientos que le permiten a las organizaciones trabajar en forma proactiva en beneficio de su futuro, este es determinado por tener enfoque claro y sistemático en la toma de decisiones, el cual está compuesto de varias etapas claves como lo son: la planificación, el desarrollo y control estratégico según Artal, (2017) indica que “Las actividades estratégicas tratan de conocer mejor a los clientes potenciales y reales, midiendo sus deseos de compra, cuyo sumatorio, adecuadamente integrado y segmentado, define cualitativa y cuantitativamente una demanda de mercado”.(p.25)

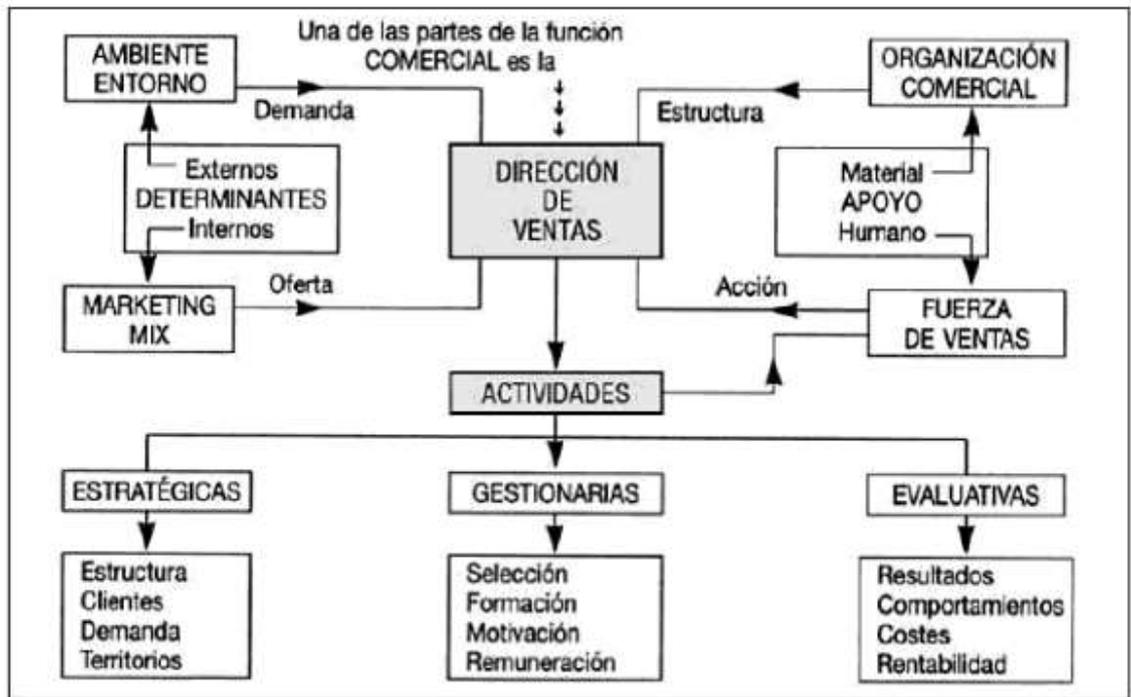
Es de vital relevancia que la organización tenga un enfoque de sus objetivos en el cual establezca una planeación estratégica que con la participación de los agentes de recursos humanos y materiales que puedan manejar sus actividades desarrolladas por los vendedores que, incentiven al cliente a gestionar su compra, esta venta será reflejada positivamente en los ingresos de la organización

Las fuentes de información para la elaboración de las estrategias comerciales son:

- Matriz FODA
- Estudio de mercado
- Segmentación de mercado
- Análisis histórico de las ventas realizadas por la empresa
- Análisis de precios en la competencia
- Análisis del prestigio de la empresa
- Medios de financiamiento
- Capital disponible
- Recurso humano
- Vías de comunicación

Las estrategias comerciales deben ser analizadas con la finalidad que se tomen las decisiones adecuadas del costo y alcance. Por lo cual, es necesario identificar la viabilidad que le permita tener un impacto perenne, siempre teniendo en consideración la demanda y la habilidad de alcance del servicio que brinda la organización.

Figura 1 Función de la dirección de ventas



Fuente: Artal, (2017)

## 2.2 Tamaño de la fuerza de ventas.

El comportamiento en los negocios y comercio representan un elemento indispensable para cumplir sus objetivos, está enfocado en todos los recursos para lograr que se introduzca en el mercado como participante potencial, en el que el servicio sea recibido y elegido con frecuencia para incrementar la oferta de acuerdo a la demanda, competencia y todo lo que tiene a disposición. Como explica Prette (2016) lo siguiente:

Los gerentes de ventas deben actuar con el cambio pues los gerentes, y en especial los encargados de esta tarea, trabajan bajo condiciones de cambio constante: se lanzan al mercado productos nuevos, un competidor reduce precios, el gobierno expide nuevas normas que afectan una empresa en particular, se abren nuevos territorios, en fin, el cambio nunca se detiene. (p.481)

Las características que se requieren para la medición de las ventas se dividen en tres:

- Los objetivos que espera lograr la organización
- Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la organización
- Respuesta inmediata como solución.

Las organizaciones tienen grandes expectativas referente a los objetivos de las ventas que espera lograr, esto se podrá conociendo los recursos económicos, administrativos y mercantiles que se vayan aplicar, para lograr un nivel elevado de eficiencia sobre todo en la empresa desde la base estructural y departamentos de ventas.

### **2.3 Plan Estratégico de Ventas**

En una organización el plan de ventas es necesario para el cumplimiento de las metas establecidas, que busca mejorar la comercialización, oferta y servicio al cliente, el mismo que busca ventajas de los bienes y servicios. El desarrollo de las estrategias proviene de las decisiones que se tomen de acuerdo a los indicadores de éxito que son esperados, esta espera encontrar nuevos recursos que sean soportados en el mercado, marketing y comercialización. Según Arenal (2018) considera que:

El punto de partida es la evaluación de la situación en la que se encuentra la empresa, tanto en su evolución histórica individual, como en su posición en el mercado. Para ello, los responsables de desarrollar las estrategias de ventas deben comenzar el trabajo realizando estudios previos en los que recopilan toda la información necesaria para definir el escenario en el que opera la compañía: ventas de ejercicios anteriores, características y potencial del producto o servicio, target, competidores directos. (p.110)

Uno de los atributos de la planeación estratégica de ventas conforma las actividades del personal de ventas, con la finalidad de que se adquiera información conveniente de como comercializar un servicio de manera eficaz y eficiente, el cual debe tener presente la aplicación de habilidades y persuasión de los clientes. Este es un método de rendimiento que toma fuerza por medio de los incentivos o premios establecidos por la organización.

Para la planificación estratégica de ventas es necesario evaluar las diferentes fases enfocadas en el rendimiento y de comportamiento que son:

- Inversiones de ventas
- Identificación de ventas
- Beneficios económicos
- Persuasión e inducción de clientes

- Trabajo de calidad
- Cartera de clientes
- formato de petición informativa
- Manera de realizar una venta formas de generar una venta
- Actividades adecuadas para las ventas

Para poder alcanzar el cumplimiento de las metas a través de estas estrategias de ventas es relevante que el jefe o administradores establezcan los objetivos internos relacionadas directamente con la organización que deben estar conectadas con el equipo de ventas, establecer los procedimientos a seguir con ideas ingeniosas y medidas eficaces. De tal manera que, se trabajen sobre los canales de comercialización para poder persuadir y tener nuevos clientes para una mayor rentabilidad. De acuerdo con (Arboleda, 2004, citado de Matilla et al, 2017) indica que:

La planificación estratégica representa un proceso mental y, para lograr los resultados esperados, los directivos y el personal deben creer en el valor de esta y tratar de desempeñar sus actividades bajo principios de calidad total. Entre los principios señalamos: aprender a hacer las cosas bien desde la primera vez, mejorar el desempeño y los procesos constantemente, considerar a los compañeros como clientes y manejar un pensamiento estadístico de autocontrol y autoevaluación del desempeño. (p.37)

## **2.4 Investigación de mercado**

La investigación de mercado es la actividad que vincula al vendedor con su grupo objetivo a través de la información, la misma que se emplea para reconocer y establecer las ventajas e inconvenientes del marketing; para desarrollar, perfeccionar y analizar sus acciones; el monitoreo del desempeño facilita entender el proceso. Este proceso permite evaluar los temas, estructura las técnicas para obtener información, direcciona y emplea el proceso de recolección de información, realiza un análisis de los resultados, da a conocer los hallazgos y todo lo relacionado. Según Merino et al (2015) consideran que:

La investigación es esencial para entender los mercados, para contrastar y confirmar ideas, para inspirar a la compañía en sus líneas de actuación presente y futuras, para encontrar caminos y finalmente, y no por ello menos importante para

controlar los resultados. Las empresas necesitan información sobre todo en el terreno del marketing esta se hace todavía más imperiosa

#### **2.4.1 Importancia de la investigación de mercado**

- Es importante que la empresa tenga claro su grupo objetivo y de lo que van a comercializar dentro de la dimensión geográfica establecida durante cierto periodo y como espera lograrlo
- Este estudio permite conocer las características y detalles del bien tangible o intangible que el cliente desea adquirir
- Permitirá conocer los clientes que tienen interés en adquirir el producto o servicio el mismo que proporcionará luces para orientar el negocio
- Entrega información sobre los costos correspondientes para colocar el bien tangible o intangible en el mercado, y en caso de ser necesario establecer un nuevo valor con bases argumentadas
- En esta investigación se expresan los canales de distribución acorde a su funcionamiento (Argudo, 2019).

La investigación de mercado ofrece recursos específicos dentro de la planeación estratégica y facilita a tomar decisiones en la organización, la cual está relacionada con la respuesta obtenida, con esto se puede establecer las directrices a seguir para eliminar los inconvenientes; la finalidad es la misma así sea la empresa grande, mediana o pequeña este método busca la rentabilidad en la organización.

La intención de realizar la investigación de mercado debe estar enfocada en la relación del costo beneficio, esto depende de los recursos que se tiene para llevar a cabo la administración, de igual forma el enfoque y disposición de la empresa para su realización. La investigación de mercado debe acumular datos especializados en el área comercial, la cual es considerada como una inversión, para lograr ventajas y evitar inconvenientes, desde una perspectiva por separado de la administración y con las metas establecida (Díaz & Cavazos, 2014).

## Ventajas de la investigación de mercado

- Se obtiene información relevante que beneficia al crecimiento de ella organización
- Entrega datos originales y en un lenguaje adecuado, que facilitan resolver los inconvenientes un nivel más elevado de éxito
- Permite conocer el objeto de estudio de tal manera que, facilita introducir un nuevo producto o servicio en el mercado
- Estable un sistema de ventas apropiado, según las exigencias del mercado
- Establece las cualidades del cliente al que actualmente sirve o espera servir, identificando sus gustos, necesidades, comportamientos, ingresos entre otros
- Identifica las modificaciones de los gustos y preferencias del cliente, de tal manera que, la organización se pueda (Marquid agencia de marketing, 2017).

En los países de alto nivel como que aquellos subdesarrollados, se buscan estrategias para conocer los requerimientos de los clientes, ya que esto constituye una inversión a largo plazo, la velocidad con la que el mercado se desarrolla constantemente, les exige estar constantemente informados para identificar y analizar las oportunidades, ya que, es muy importante conocer los requerimientos del cliente, hábitos de compra, entre otras características, sobre todo tener clara su segmentación de mercado y saber cómo debe proceder con ellos.

## **2.5 Diseño de estructura comercial**

Es un paso relevante en el crecimiento de la organización, ya que corresponde al inicio de las ventas y la evaluación del impacto y su rentabilidad. De acuerdo a las estrategias que se utilicen este podrá tener presencia en el mercado meta, en el que la reestructura de ideas es un elemento importante del progreso comercial. De acuerdo con Escudero (2016) considera que:

La planificación de un proyecto se inicia con un análisis de la empresa y su entorno. El propósito es obtener la mayor cantidad de información para diseñar lo que se denominan “escenarios de eventos futuros” así disponemos de una de herramienta que podremos aplicar en situaciones de riesgo e incertidumbre. (p.14)

Para la estructura comercial se deben tener presente las siguientes características:

- El grupo objetivo que la organización determina para la comercialización de un bien tangible o intangible
- Grado de constancia de los posibles clientes que debe ejecutar el vendedor para alcanzar las metas
- Volumen de ventas diarias que de ejecutar el vendedor para el cumplimiento de los objetivos

Para la constitución de la misma se requiere de la participación del jefe, vendedores entre otros, los cuales deben desarrollar habilidades para asegurar la vinculación con el grupo objetivo. Es necesario incluir actividades de negocios, marketing, comercialización dentro de la estructura comercial, y por medio de este proceso diseñar un canal comunicacional para trasladar este sistema al mercado y captar la atención de los interesados.

Características a evaluar en el diseño de la estructura comercial:

- Atraer al grupo objetivo
- Generar una cartera de clientes más amplia
- Dar un plus adicional al servicio prestado
- Aumentar la oferta
- Emplear canales de comunicación adecuadas
- Satisfacer las necesidades del mercado
- Crear lazos comerciales con los clientes

### **2.5.1 La estructura básica a nivel comercial**

Dentro del área comercial de la organización se debe estudiar las funciones, responsabilidades y obligaciones del departamento de ventas. Es necesario acatar las órdenes mediante la jerarquización de acuerdo al trabajo para limitar el impacto de la carga e incrementar el desenvolvimiento de los trabajadores. Como indica García (2019) a continuación:

Para que un proceso de comunicación se desarrolle hace falta que exista un intercambio de información. Si no hay intercambio no hay comunicación, y solo se trataría de transmisión de información. El proceso de la comunicación puede incluir algún tipo de obstáculo que dificulte su desarrollo. Estos obstáculos son denominados ruidos o

barreras (distintos nombres en función del autor como lo considere) en la comunicación. Son muy diferentes las barreras que pueden inferir en el proceso de comunicación. (p.6)

#### Operaciones comerciales

Constituye los pasos que se deben seguir constantemente dentro de las ventas de acuerdo a las actividades de cada vendedor, que incluyen una serie de normativas y reglas que están obligadas a cumplir con las expectativas anheladas.

#### Toma de decisiones

Estás son pensadas y realizadas por el encargado de ellas ventas, que, según las respuestas de los procesos de ventas, deberá fortalecer las estrategias por medio de algunas actividades de generación de valor y comunicación adecuado con el grupo objetivo.

#### Coordinación de actividades

Corresponde a las divisiones laborales que desarrolla los vendedores para llamar la atención de clientes nuevos o extender la cobertura de servicio para los clientes actuales por medio de negocios, comerciales y de marketing que están relacionados con los deseos y necesidades.

Este departamento tiene relación con el marketing y sus variables constituidas por la calidad, periodo de tiempo y lugar de cobertura de servicio para que el cliente disponga de este cuando lo requiera. El desarrollo del comportamiento grupal e independiente tienen como antecedente el nivel de capacidad de la organización y los medios de comercialización con los que se relaciona.

Un departamento de ventas debe tener claro los canales de comercialización dentro de una estructura para el cumplimiento de las funciones los cuales son:

- Estudio de mercado
- Ofertas del bien tangible o intangible
- Registro de los clientes
- Cartera de proveedores
- La oferta debe estar acorde al comportamiento interno

- Vías de negociación
- Canal de distribución y estratégica
- Recursos económicos
- Evaluación de riesgos

### **2.5.2 Las metas en la gestión de ventas**

Dentro de la gestión comercial, la negociación cumple un papel importante para alcanzar los objetivos de la organización. Esto debe estar enfocado en reconocer el mercado potencial donde el servicio sea bien recibido, para incrementar la oferta de acuerdo a la demanda, deberá buscar ayuda de los recursos que se disponen. Según Acosta et al, (2018) explica que:

La venta consta de un proceso y muchos autores coinciden en la importancia de cada uno de sus fases las cuales han determinado de acuerdo a distintos criterios. Se debe realizar una preparación para atender a los clientes reales y potenciales, aunque con los últimos es más complejo ya que se conoce poco de ellos. (p.11)

Los puntos a considerar en el cumplimiento de las metas en la gestión de ventas son:

- Reconocer los requerimientos del grupo objetivo
- Impulsar el deseo de compra
- Motivar al grupo objetivo
- Entregar la información requerida
- Cumplir con las necesidades
- Satisfacer con los deseos de compra

Este requiere de un desarrollo creativo, novedoso y eficaz, el vendedor debe ser capaz de motivar al cliente para comercializar un servicio. Una vez que se genera el interés al grupo objetivo este procede a gestionar su compra como estrategia para satisfacer sus necesidades. Esto se relaciona con las actividades que realiza el vendedor y como manipula los datos para obtener buenos resultados (Rodríguez, 2018).

### **2.5.3 La fuerza de ventas**

En una organización un grupo de vendedores con habilidades y atributos comerciales son un elemento de fuerza ya que, constituye las destrezas para comunicar

toda la información que requiere el cliente para su entendimiento y persuasión con el objetivo de asegurar la venta. Esto está relacionado con la comunicación oral y la calidad que se ofrece el servicio al cliente, las funciones que se deben aplicar serán mencionadas a continuación:

- Datos informativos
- Disuasión
- Imagen corporativa
- Representación
- Desenvolvimiento de capacidades
- Servicios prestados
- Captar la atención del cliente
- Medio de comunicación informática

La fuerza de ventas interna: está conformada por los vendedores que trabajan dentro de la organización que forman parte de la plantilla estructural de los vendedores, como estos pertenecen a la empresa se puede ordenar sobre ellos, pero se debe pagar el sueldo que les corresponde más los gastos en planillas, una desventaja se presenta es la carencia de flexibilidad que requieren adaptación dentro del proceso comercial

La fuerza de venta externa: se compone de comerciales externos, que no están dentro de la empresa, pero su trabajo debe ser puntual y frecuente a cambio del pago por su labor. Estos vendedores requieren de un menor costo, pero es más complejo llevar un control de ellos y se dificulta que contribuyan con los objetivos empresariales (Cabellero, 2014)

### **Ventajas**

- Mayor flexibilidad en el desenvolvimiento del trabajo
- Comunicación directa para evitar inconvenientes, comentarios entre otros
- Habilidad para escoger a los clientes
- Capacidad para culminar las ventas

### **Desventajas**

- Conseguir las ventas suele ser complicado
- Los valores suelen ser muy elevados en comparación a otros

- exigencia porque se realicen las ventas

La fuerza de venta presenta fortalezas y debilidades, las mismas que se ven intercedidas por temas internos y externos, la cual se ve en la necesidad de contar con un grupo de trabajo eficiente y apto que pueda gestionar las ventas directa o indirectamente sobre una plataforma de desarrollo, asesoramiento, atención al cliente, persuasión y cumplimiento de las ventas. La persuasión comunicativa es una herramienta esencial para conseguir clientes (Rodriguez, 2018)-

## 2.6 Aspectos que debe conocer una empresa para implementar una estrategia comercial

Los principales aspectos que una empresa debe conocer para implementar su estrategia comercial son:

- Diagnóstico: Análisis interno y externo (FODA)
- Diseño: Definir la estrategia (5P) de marketing

### 2.6.1 Análisis interno y externo (FODA)

La meta principal del análisis DAFO es guiar a la organización a identificar los problemas presentes, ya con el reconocimiento de este piensa en las fortalezas, reducir las debilidades, tomar ventaja de las oportunidades y eliminar las amenazas.

Figura 2 FODA



Fuente: Corallo (2020)

Esta evaluación es un elemento que se utiliza como perfil estratégico de la organización. El primer procedimiento es elaborar el análisis PESTEL. Este es de gran

aporte para la planificación estratégica, con el objetivo de estudiar el entorno en el cual se desenvuelve la empresa.

**Político:** corresponde a las políticas del gobierno de cada país, región, nación que están relacionados con la organización. Este elemento es relevante en el que interceden directamente en la organización. El cual cobra relevancia según el sector donde se desarrolle el negocio comercial. Este tema depende mucho del lugar.

**Económico:** en esta fase se visualizan los factores amplios de la economía, según el lugar donde esté el negocio, adicional a esto a dónde se vaya a redireccionar el estudio. Así como el PIB, tasas de interés, falta de empleo, formas de cambios, acceso a recursos, evolución económica entre otros, que perjudiquen directamente a la planeación, estrategias y campañas de la organización.

**Socio-cultural:** se enfoca en la cultura, grado de educación, religión, comportamiento de consumo, que beneficien al estudio o que pueda perjudicarla, desde esta perspectiva, se debe tener presente todo lo que ocurre en el torno que repercute directamente en las estrategias del negocio, en el que debe evaluar a los usuarios, y posibles prospectos que compran el bien tangible o intangible.

**Tecnológico:** En esta fase se refiere a todo lo correspondiente a tecnología, la velocidad con la que el mundo se ve relacionado en la actualidad, si este no se direcciona a la estas estrategias, es muy probable que el proyecto se vaya a quiebra, puesto que la brecha digital cumple un papel muy importante para la sociedad.

**Ecológico (muy conocido como ambiental PESTAL):** su relación es directa con el medio ambiente, se debe tener presente el tema legal, puesto que, se puede ver afectado directa o indirectamente en la elaboración de estrategias, guías para la organización.

**Legal:** Está involucrado en el sector legal del territorio, que se encuentra en la organización, aquí se debe tener presente: licencias, legislación laboral, sanitaria, derechos de autor y propiedad intelectual etc. Por ende, se aconseja que antes de ejecutar alguna estrategia de mercado se elabore un estudio específico de su entorno (García R. , 2018).

## **FODA**

### **Análisis interno**

Los electos internos que se analizan son las fortalezas y debilidades de una organización. Es necesario identificar los atributos que posee la empresa y como se diferencia del sector competitivo. Dentro de este análisis interno está la producción, los recursos humanos, tipo de organización, situación económica, el marketing y sus canales de distribución.

Del mismo modo, es indispensable conocer que situaciones dificultan el progreso de la empresa, puesto que, si éstas no se resuelven, la empresa puede fracasar. Una autoevaluación es requerida para conocer los aspectos positivos y negativos de la organización (Martín, 2019).

**Debilidades:** son los problemas que posee la empresa que impiden que se desarrolle con normalidad la organización

**Fortalezas:** corresponde a las ventajas que presenta la organización frente a la competencia.

### **Análisis externo**

En este análisis de reconocer las características relevantes para la organización, sobre todo aquellas que no pueden ser manipulados por la empresa y que se relacionan de forma directa con su desenvolvimiento. Los elementos que se deben tener presentes son: el mercado, los clientes, el entorno, la competencia, y todo lo que tiene que ver con el PESTEL que puedan afectar a la organización (Infoautonomos, 2021).

**Amenazas:** éstas incidencias pueden dificultar la realización de la estrategia comercial y todos los objetivos propuestos en general. Se deben reconocer las amenazas con tiempo para evitar daños mayores, y que éstas en un futuro puedan convertirse en oportunidades

**Oportunidades:** es importante identificar las oportunidades que el mercado brinda y hacer uso de los beneficios que ofrece, corresponden mejoras a nivel empresarial las cuales deben ser analizadas y explotadas. De acuerdo Sánchez (2020) considera que:

Sirve para que cualquier empresa o particular para poder tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos que le afectan (oportunidades y amenazas). Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja sin excusas a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonadas y razonables. (p.97)

### **2.6.2 Definir la estrategia (5P) de marketing**

La estrategia de marketing, es la mezcla de varios elementos que tienen la finalidad de encontrar el grupo objetivo idóneo. Para crear las estrategias publicitarias, existen cinco fases que deben estar relacionadas unas con la otra. Estas estrategias fueron denominadas las 5P, las mismas que deben ser parte en cualquier tipo de negocio. Según Smith (2016) explica que:

El marketing mix y las 4P del marketing suelen utilizarse para expresar la misma idea, aunque no sean verdaderos sinónimos. El marketing mix es un concepto que describe las diferentes etapas y decisiones que las empresas o sellos hacen a lo largo del proceso de entrada en el mercado de un producto o servicio; mientras que el modelo de las 4P es una forma posiblemente la más conocida de definir marketing mix. (p.75)

**Producto:** corresponde a la unión de varios elementos y cualidades tangibles (como forma, colores, tamaño) o bienes intangibles como (marca, imagen, prestigio) características que busca y espera el grupo objetivo. Estos deben ser productos de calidad, buen precio, buen empaque, diseño, marca, y servicio.

**Precio:** es el valor que se le da a un producto o servicio de acuerdo a las cualidades del mismo. La evaluación de mercado permite guiar a obtener el precio de venta que se establece. Para poder indicar este costo se debe conocer los precios de la competencia y los costos invertidos en la producción, las ventajas que este ofrece, promociones y otros atributos

**Plaza:** corresponde a los canales de distribución para llegar a los clientes, para esto es necesario buscar diversos canales creativos para un mejor alcance. Esto dependerá del tipo de producto o servicio que se oferte al grupo objetivo, es necesario encontrar el lugar geográfico, el valor para conocer la conveniencia de administrar las relaciones con los clientes o como obtener mejores posibilidades entre otras características.

**Promoción:** su trabajo es demostrar el producto o servicio que se ofrece, por medio de campañas publicitarias, en el que deben mostrar todos sus atributos para ser recordada en la mente de los consumidores y alcanzar las metas esperadas en las ventas, este debe tener presente que no debe presentar publicidades engañosas al cliente y mostrar el producto o servicio tal cual en su forma real.

**Personas / Post venta:** el mercado es un entorno muy cambiante y la competencia siempre está al asecho, es importante que las organizaciones mantengan buenas relaciones con los clientes así la compra ya haya sido efectuada. Antes, solo importaba generar ventas. Hoy es más relevante satisfacer los requerimientos de los clientes para lograr ser más rentables y cumplir con sus metas establecida.

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Metodología**

La metodología de la investigación es una herramienta que le permite al investigador seleccionar los recursos que más le convienen para la obtención de información en este caso se enfocará en realizar un análisis de la carencia de una estructura comercial en la empresa HJ Consulting Management periodo 2019-2020, el mismo que tiene un enfoque cualitativo de tal manera que, evaluará las cualidades y características que están relacionados con el tema de estudio con la finalidad de indagar toda la información referente a los procedimientos que se deben aplicar como estructura comercial, a fin de darle las pautas pertinentes a la organización para que puedan mejorar las ventas, lograr reconocimiento en el mercado e incrementar sus ingresos.

#### **3.3 Métodos de Investigación**

##### **3.3.1 Método Deductivo**

El método deductivo es toda aquella información que corresponde a la investigación, que espera obtener respuesta desde varias aristas, el investigador debe relacionar toda la información recopilada con el tema de estudio y sacar sus propias conclusiones, en este análisis su participación es muy relevante puesto que, le permite al investigador relación toda la información correspondiente a las estrategias comerciales que se han aplicado en otros estudios y empresas para extraer lo más importante de los mismos.

### **3.3.2 Método analítico sintético**

Este método descompone los datos provenientes de varios ángulos, con el objetivo de conocer la problemática existente, dentro de las técnicas que participan en este método esta la observación, que mediante un análisis determina un resultado. Este método permitirá identificar las características relevantes de un plan estructural dentro del sector comercial y su correcta aplicación en beneficio de la organización. Según Rodríguez & Pérez (2017) explican que:

El análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica y de ahí que al método se le denomine analítico-sintético. El análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis. (p.186)

### **3.4 Tipos de la Investigación**

#### **3.4.2 Investigación documental**

Corresponde a toda la información publicada en sitios web, documentos, artículos, revistas que sean portadoras de datos relevantes, el mismo que sirve de evidencia para su análisis etc. (Rus, 2020). En este estudio la investigación documental busca recopilar información sobre las estrategias de negocios dirigidas al mercadeo, fuerzas de venta, gestión comercial, entre otros, como pautas para que la empresa tome de ejemplo los métodos aplicados y alcance el éxito comercial y se transforme en una empresa de un alto nivel competitivo.

#### **3.4.3 Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria esclarece las dudas, relaciona las hipótesis y establecer los puntos más importantes en el tema de estudio, este tipo de investigación permite al investigador indagar toda la información relacionada para identificar la viabilidad y obtener un mejor impacto frente al grupo objetivo, siempre teniendo en consideración la demanda y la habilidad de alcance del servicio que brinda la organización entre otras cosas, datos que solo se obtendrán a través del análisis de las estrategias comerciales. Según Maldonado (2018) argumenta que:

Se realizan cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, el cual no se ha abordado antes, se tienen dudas y hay la necesidad de explorarlo. Cuando se realiza la revisión de literatura y es muy poca la información sobre el particular, se hace necesario hacer una investigación preliminar exploratoria

### **3.5 Técnicas de investigación**

#### **3.5.2 La entrevista**

Según Hernández et al, (2018) explica que “El objetivo perseguido por el entrevistador es precisamente que la persona se manifieste espontáneamente, sin presiones, lo que permite un estudio de profundidad, intensivo y rico de afectividad, sus motivaciones y visiones del mundo” (p.124). Esta técnica le permite al investigador tener información detallada y real sobre las incidencias que ocurren en la organización, mediante un grupo de preguntas semiestructuradas se resolverán todas las dudas respecto a la problemática que existe en la actualidad en la empresa HJ Consulting Management periodo 2019-2020

#### **3.6 Población y Muestra**

La población es el conjunto de personas que pertenecen a un mismo lugar, país, ciudad, institución, organización con cualidades similares que pueden ser evaluadas, la muestra es aquella pequeña parte que se toma de la población para ser estudiada, en esta investigación se establece que el objeto de estudio será la gerente y propietaria de la empresa de la empresa HJ Consulting Management, a la cual mediante la entrevista proporcionará la información respectiva para la solución de la problemática existente en la actualidad y le permita al investigador plantear las posibles soluciones.

#### **Análisis de la entrevista**

Según la encuesta realizada a la Directora de proyectos la Ec. Haydée Flores se concluyó que las perspectivas de crecimiento que tiene para aumentar las ventas anuales de la empresa esta lograr el posicionamiento en redes sociales para captar al grupo objetivo y generar las ventas, y buscar asesores comerciales que ya manejen una cartera de clientes propia, respecto a las modificaciones en tiempo de pandemia comunico que realizaban capacitaciones virtuales y compraron algunas plataformas que les permitiría ofrecer el servicio, lamentablemente no tuvieron éxito. Dentro de las necesidades que

tiene la empresa destaque que necesitan una estrategia de venta sobre todo que se pueda aplicar en redes sociales, subir contenido en todas las plataformas, se ha estado haciendo, pero no considera que capte la atención del público, por ende, no se está realizando de forma adecuada, puesto que tampoco cuenta con departamento comercial, y el personal encargado de publicitar solo lo hace por Facebook.

Por otro lado, menciona que su competencia directa es la empresa CORFOPYM, se dedica también a capacitar y sus costos son relativamente accesibles, respecto al trabajo de capacitaciones internas que realiza la empresa con el personal se las realiza una vez por semana en la cual se coordinan las certificaciones que se publican. Sobre si la organización posee algún capital designado para la ejecución de planes de formación se indicó que sí, uno está destinado a los dos asesores y el otro al jefe de ventas, la entrevistada indicó que un factor muy importante para que haya un buen desempeño laboral es que todos se sientan constantemente motivados, como punto final sobre si estaría de acuerdo en implementar un plan estratégico para la estructura comercial indicó que sí, lo que más desea es el crecimiento empresarial de forma eficiente y ordenada y cumplir con las metas establecidas en la organización.

Con la información proporcionada a través de esta técnica de investigación denominada la entrevista, se pudo establecer que la empresa requiere de una estrategia comercial de forma urgente, ya que, por crisis sanitaria la organización no ha podido surgir y en muchas ocasiones no tuvieron ventas, por lo cual, este estudio plantea diseñar estrategias de ventas apropiadas y adaptadas a las necesidades de la organización que le permitan cumplir con sus metas establecidas

## **4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

### **4.1 PESTA**

#### **Factor Política**

Ecuador se encuentra en periodo de transición gubernamental, con un Ejecutivo que representa un cambio total de ideología política y económica en comparación a los gobiernos regentes en la década y media pasada. Este gobierno, por lo menos en declaración, muestra mayor intención de apertura hacia los mercados internacionales y manejo abierto y diplomático en relaciones internacionales, sin tintes políticos; lo que

significó que incluso, antes de la toma del poder, del actual presidente, Guillermo Lasso Mendoza, el riesgo país haya disminuido considerablemente, y, la confianza global sobre el mercado ecuatoriano, se haya fortalecido, lo que se presenta favorable para negocios e inversión de capital extranjero.

Respecto a la gobernabilidad interna, se presenta un escenario poco favorable, puesto que no existe una fuerza sólida que represente una tendencia clara en el Legislativo, lo que dificultará la celeridad de proyectos de Ley promovidos desde el Ejecutivo, lo cual, obligará al presidente y sus ministros a la gestión de acuerdos para el avance de los mismos, principalmente en materia económica, tributaria y laboral.

En cuanto a las políticas públicas del Ecuador, cada periodo presidencial tiene un documento de Planificación Nacional de Desarrollo, elaborado por SENPLADES y presentado al Consejo Nacional de Planificación, que, con su aprobación, constituye la guía sobre la cual se desarrollan las actividades de la gestión pública. Dentro de las propuestas del presidente Guillermo Lasso Mendoza, hay un principal enfoque a la actividad del micro, pequeño y mediano empresario bajo la perspectiva de cuatro ejes: a) reforma laboral competitiva, b) financiamiento en mejores condiciones, c) innovación y tecnología; y, d) capacitación. Este enfoque de planificación se presenta favorable para las organizaciones dedicadas a la capacitación y entrenamiento, puesto que se convertirán en un componente importante dentro de la política nacional de los próximos 5 años de gobierno en el país

### **Factor Económico**

La suspensión de las actividades productivas de la nación, producto de la pandemia existente, derivaron en una afectación negativa de la economía local. El producto interno bruto (PIB) del 2020, decreció en un 12%, en comparación al mismo periodo en el año previo. (BCE, 2020), sin embargo, esta disminución fue menor a la sufrida por otros países de la región.

La mayoría de las actividades económicas y productivas mantuvieron consonancia con esta tendencia, puesto que, la mayoría del presupuesto de las familias en recesión se destinó a fines de alimentación y servicios básicos, por ello sectores como: agricultura y pesca (exportaciones), turismo, construcción y transporte, entre otros, presentaron saldos rojos.

Dentro de este escenario, una de las actividades que no cayeron tanto, y que, presentan un potencial de crecimiento, constituyen las actividades de educación y capacitación digitales que, por la dinámica misma de la pandemia, se incrementaron bajo

esquemas de teletrabajo, aulas virtuales y similares. Según datos del Banco Central esta actividad económica (comunicaciones y capacitación) presentó un crecimiento del 0.1% respecto al año previo. (BCE, 2020)

### **Factor Social**

El consumidor ecuatoriano respecto a su contexto de realidad, dentro de la pandemia del COVID-19, se encuentra inmerso en un clima social lleno de factores psicológicos y culturales negativos. Esta crisis global significó un cambio radical respecto a usos, hábitos y costumbres que incidieron en una modificación radical a un mundo reducido y de poco contacto social.

Este nuevo escenario de relaciones sociales, llevaron a la digitalización obligatoria y vertiginosa en el comportamiento local, tanto desde la perspectiva lúdica y de relaciones (reuniones, video llamadas, chats, teletrabajo) como en el ámbito transaccional. Las personas tuvieron que modificar sus hábitos para la realización de compras, y comenzar a utilizar pasarelas de pago, ya sea con sus tarjetas de crédito / débito o Paypal (Ortega-Vivanco, 2020).

En cuanto a hábitos sociales y de entretenimiento, este año presentó crecimiento en el consumo de plataformas de streaming, como alternativa de esparcimiento, tales como: Netflix, HBO, Amazon Prime, Disney +. Las actividades físicas y los espacios de entrenamiento en casa, se tomó como mecanismo para mantener el buen humor y la salud mental frente al estrés psicológico.

### **Factor Tecnológico**

Las empresas se encuentran en una situación de extremo vértigo, en la que pandemia, incidió directamente en procesos abruptos de innovación tecnológica, donde la web, inteligencia artificial y aplicaciones se convirtieron en el único camino para sostener a los emprendimientos dentro del contexto de confinamiento.

Bajo esta perspectiva, es importante que se identifique claramente el estado actual de la tecnología de las empresas, y definir qué tipo de incorporaciones son las más importantes para aplicar en el cumplimiento de la celeridad de los objetivos, y qué tan preparada se encuentra la organización para la implementación de la misma (Carrillo A., 2021).

En el sector de capacitación, la implementación tecnológica se ha vuelto un componente primordial dentro de sus operaciones y actividades, lo que representa una oportunidad de dar valor y facilidades al nuevo comportamiento de los usuarios

educativos, y, para el sostenimiento de la vigencia de la empresa o marca dentro de sus mercados.

## **4.2 Fuerzas de Porter**

### **Poder de negociación proveedores**

El giro de negocio en el sector de capacitaciones presente dos rubros de adquisición importantes para el desarrollo de su operatividad dentro de su giro de negocio, los cuales son: suministros, plataformas digitales. En el primer caso, la oferta es extremadamente variada y abundante, lo cual pone en una posición favorable de negociación a la organización, disminuyendo considerablemente los costos de cambiar de un proveedor a otro. En el segundo caso, los proveedores de plataformas digitales, son grandes corporaciones de tecnología, pero que por su misma dinámica comercial y de prestación de servicio, no tienen una negociación directa con sus clientes, lo que quita peso a su poder de negociación como tal; sin embargo, el costo por cambiar de proveedor podría existir en caso de la disminución de prestaciones tecnológicas que cada solución informática pueda solucionar.

### **Poder de negociación clientes**

Existe una oferta amplia de empresas de capacitación, que incide de forma directa en el poder de negociación que los clientes tienen respecto a la elección de una u otra organización; por lo cual, esta fuerza se la podría calificar como alta. Sólo en casos de que sea un curso, certificación o nuevo conocimiento impartido en la localidad (ciudad, país) la empresa ofertante adquiere un mayor poder de negociación respecto al que el cliente pudiera tener.

### **Rivalidad entre competidores**

La competencia dentro del mercado de capacitaciones se basa en dos argumentos claves, dentro de dos momentos específicos correspondientes. El primero se relaciona con la innovación, cuando un producto (capacitación) pasa por su primera fase dentro de su ciclo de vida, y lo segundo se relaciona con el precio, cuando la capacitación ya está madura y en declive. Bajo esta consideración la competencia se encuentra dada por la innovación en el primer caso y por los precios para el otro escenario. Cabe acotar que un atributo competitivo en el mercado de las capacitaciones está dado por las certificaciones o avales de organismos internacionales. Esta fuerza se la califica como alta.

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Los requerimientos de ingreso para este mercado presentan dificultad solo en lo relacionado a la capacidad de capital, inversión y experiencia en el sector específico de enseñanza o entrenamiento, que no debería representar un impedimento alto para poder competir en este rubro. El sector no cuenta con un oligopolio o gremio que regule la participación, a más de los requerimientos solicitados por los entes gubernamentales. Esta fuerza se la califica como alta.

### **Productos sustitutos**

Aunque no como un sustituto real respecto a concepto, pero si a estructura de valor, planteamiento y plataforma, existe la amenaza de que algún competidor decida por implementar academias exclusivamente digitales, tales como: Domestika, Crehana, Open English etc., que existen a nivel global. Aquello podría derivar en un alto impacto al mercado local, que aún carece de este tipo de propuestas a nivel nacional, provincial y cantonal. Esta fuerza se la califica como media.

### **Resumen análisis 5 fuerzas de Porter.**

El mercado, bajo una primera mirada, presenta un nivel de fuerza equilibrado con tendencia al alta, lo que lo convierte en un sector complejo para participar, que, aunque no requiere de una excesiva cantidad de inversión, en comparación a otros mercados o segmentos, esto mismo conlleva a que pueda ingresar una mayor cantidad de competidores nuevos cada año.

La posibilidad de diferenciación, de prestigio y de mejores resultados económicos en este mercado, está ligado íntimamente a la capacidad de inversión en tecnología y certificaciones internacionales, que vuelvan más atractivos a los cursos ofertados, caso contrario, la competencia toma como argumento las ofertas y las promociones, lo que baja el precio de venta de los cursos, y, por ende, el margen

**Tabla 1** *Resumen 5 Fuerzas de Porter*

<b>5 fuerzas de Porter</b>	<b>Calificación</b>
Poder de negociación proveedores	Baja
Poder de negociación clientes	Media
Amenaza de nuevos competidores	Alta
Productos sustitutos	Media
Rivalidad entre competidores	Alta
<b>Total Mercado</b>	<b>Media</b>

Elaborado por: El autor

## Ventas históricas

Las ventas de la compañía solo se realizan por gestión directa de la gerencia y con el apoyo de publicaciones en redes (no pagas). Antes de la pandemia, los resultados en unidades en promedio, eran de 35 cursos mensuales, número que disminuyó hasta un punto radical en los meses de abril, mayo y junio de 2020, donde las ventas fueron 0.

**Tabla 2** *Productos colocados 2019-2020*

TIPO DE CAPACITACIÓN	2019					2020				
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	JUL	AGO
Prevención de Riesgo	32	43	29	22	43	11	29	21	2	10
Formadores de Formadores			4				4			
Espacio Confinado					10				5	
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>53</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

Elaborado por: El autor

Traducido en dólares, las ventas en promedio mensuales, se encontraban en los 4.000 dólares mensuales. Con un total de ventas de 7.415 en el lapso comprendido entre enero a agosto de 2020, lo que describe el momento de crisis, producto de la pandemia.

**Tabla 3** *Ventas en dólares 2019-2020*

\$	2019					2020				
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	JUL	AGO
\$ Prevención de riesgo	3360	4515	3045	2310	3655	990	2610	1680	160	800
\$ Formadores de Formadores			800				800			
\$ Espacio Confinado					750				375	
<b>TOTAL</b>	<b>3360</b>	<b>4515</b>	<b>3845</b>	<b>2310</b>	<b>4405</b>	<b>990</b>	<b>3410</b>	<b>1680</b>	<b>535</b>	<b>800</b>

Elaborado por: El autor

## FODA

Aquí se definen los inconvenientes de la no implementación de una fuerza comercial

### Fortalezas

- Estructura digital implementada para cursos y capacitaciones realizadas por esta vía
- Se cuenta con clientes corporativos estratégicos (entes privados y públicos) que dan solidez económica y operativa a la organización.
- Experiencia metodológica en el campo de capacitaciones
- Instalaciones adecuadas

## Oportunidades

- Mercado y consumidores habituados al comercio electrónico y a adquirir productos por esta vía
- Tendencia de capacitación y educación en línea
- Necesidad de la fuerza laboral de mejorar continuamente sus competencias y conocimientos

## Debilidades

- Falta de estructura comercial especializada
- Pasarelas de pago no implementadas
- Reserva de curso poco intuitiva y complicada por inicios de sesión

## Amenazas

- Requerimientos mínimos para el ingreso de nuevos competidores al mercado de capacitaciones
- Sector poco regulado, sin gremio que normalice la actividad ni precios
- Pandemias y crisis globales que disminuyan la capacidad adquisitiva de clientes y prospectos.

## 4.3 Matriz FODA

Tabla 4 FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura digital implementada para cursos y capacitaciones</li><li>• Clientes corporativos estratégicos</li><li>• Experiencia metodológica y docente</li><li>• Instalaciones adecuadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de estructura comercial especializada</li><li>• Pasarelas de pago no implementadas</li><li>• Reserva de curso poco intuitiva y complicada por inicios de sesión</li></ul>
OPORTUNIDADES		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado y consumidores habituados al comercio en línea</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructurar una campaña de publicidad digital en redes sociales, buscadores y apps. (<i>Prom.</i>)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el sitio web para mejorar experiencia de usuario en información y reservas de cursos (<i>Prod.</i>)</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia creciente en capacitación y educación en línea</li> <li>• Necesidad de fuerza laboral de mejorar continuamente sus competencias y conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar cursos orientados al perfeccionamiento de competencias y aptitudes laborales (<i>Prod.</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar pasarela de pago en sitio web (<i>Plaz.</i>)</li> <li>• Configurar embudos de venta en la estrategia de promoción de la firma (<i>Prom.</i>)</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos mínimos para el ingreso de nuevos competidores</li> <li>• Sector poco regulado, sin gremio que normalice la actividad ni precios</li> <li>• Pandemias y crisis globales que disminuyan la capacidad adquisitiva de clientes y prospectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer campañas puntuales orientado a gremios específicos con precios convenientes (salud, artesanal, formación, etc.) (<i>Prom.</i>)</li> <li>• Definir ciclos de vida por producto (capacitaciones) para establecer precios de lanzamiento, de promoción y de salida, para posibilidad de adquisición de diferentes presupuestos (\$)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar una fuerza de ventas y asesores para clientes corporativos (<i>Plaz.</i>)</li> </ul>

Elaborado por: El autor

#### 4.4 Análisis de las estrategias de marketing (4P o 7P en caso de ser empresa de

##### **Producto**

Actualmente la empresa maneja un perfil de productos (cursos) alineados al sector público y privado, entre los que incluye a los siguientes:

- Compras públicas: Manejo del Portal, Elaboración de ofertas con Ushay, Calculo del VAE
- Microsoft Power BI – Inteligencia de Negocios
- Trabajo en Alturas
- Prevención en Riesgos Laborales

Por su duración y naturaleza no son cursos que entregan una adquisición de competencia real, más bien, son inducciones que duran entre 10-16 horas, que sirven para el currículo, pero no incrementan sustancialmente las competencias de quien los recibe.

Otro producto que oferta la organización comprende a las consultorías, con enfoque al desarrollo del capital humano, y, al alquiler de instalaciones. La mayoría de

los cursos dictados se los realiza en instalaciones propias, o, en instalaciones de las empresas contratantes, en caso de clientes corporativos

### Estrategias sugeridas

- Implementar cursos orientados al perfeccionamiento de competencias y aptitudes laborales con certificaciones.
- Mejorar el sitio web para mejorar experiencia de usuario en información y reservas de cursos

### Plan de acción sugerido

Para lograr la implementación y las mejoras definidas, HJ Consulting Management deberá de realizar las siguientes acciones, enfocadas a la materialización de lo planteado estratégicamente.

**Tabla 5** Estrategia producto

Estrategia	Implementar cursos orientados al perfeccionamiento de competencias y aptitudes laborales		
<b>Táctica</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Costos</b>
1) Investigación necesidades de capacitación con clientes y potenciales	En periodos semestrales, desarrollar investigación de mercado, orientada a definir necesidades emergentes o urgentes respecto a la demanda laboral para ofrecer, posteriormente ofrecer productos a clientes y potenciales. Esta investigación empleará la observación y encuestas como metodología principal	Dep. Marketing HJ Consulting	(\$0.00) el equipo actual desarrollará las actividades sin incluir en costos adicionales
2) Desarrollo de producto académico	Definir metodológica y académicamente el producto y posteriormente desarrollarlo, lo que incluye, syllabus, contenidos, contratación docente (en caso de ser necesario), entre otros aspectos. Adquisición o procedimiento de certificaciones.	Gerencia, Dep Marketing HJ Consulting, Coord. Académica	
Estrategia	Mejorar el sitio web para mejorar experiencia de usuario en información y reservas de cursos		
<b>Táctica</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Costos</b>
1) Mejorar la rapidez y simplicidad de experiencia de usuario en reserva de cursos	Eliminar la opción de registro e inicio de sesión obligatorio para clientes potenciales que provengan de los diferentes embudos de venta. En procura de obtener la reserva de cursos con mayor inmediatez. Incluye rediseño de enlaces y páginas dentro del sitio web	Dep. Marketing HJ Consulting, Programador web	\$500.00 aprox. En caso de contratar servicio externo.

**Elaborado por:** El autor

## **Precio**

La organización maneja los siguientes precios en las diferentes clases de producto que maneja:

**Tabla 6 Precio**

<b>Curso</b>	<b>Valor</b>	<b>Duración (horas)</b>
Compras públicas: Manejo del Portal, Elaboración de ofertas con Ushay, Calculo del VAE	\$90.00	10
Microsoft Power BI – Inteligencia de Negocios	\$70.00	10
Trabajo en Alturas	\$110.00	12
Prevención en Riesgos Laborales	\$80.00	16
Formador de formadores	\$67.20	16

**Elaborado por:** El autor

Los precios inician con un precio introductorio que, luego con el correr del tiempo e incremento de oferta de competidores se va ajustando en ofertas que reducen su precio de forma paulatina, puesto que, una de las principales características de este mercado, pauta impuesta por los competidores emergentes, radica en el pulso por ofertar los precios más bajos.

### **Estrategia(s) sugerida(s)**

- Definir ciclos de vida por producto para establecer precios de lanzamiento, de promoción y de salida, para posibilidad de adquisición de diferentes presupuestos.

### **Plan de acción.**

El elemento “precio” dentro de la mezcla de marketing, es un elemento de alta sensibilidad frente a la actividad de competencia dentro del mercado, como se pudo determinar en apartados anteriores, por lo tanto, es necesario establecer mecanismos y políticos que permitan establecer un precio atractivo, en momentos claves, que permitan ganar a la organización un adecuado margen, y a la vez, entregar a los clientes beneficios y descuentos atractivos de forma planificada, previendo la dinámica actual del mercado.

Como estrategia se aplicará la dinámica de “descremado de precios”. En un primer momento el precio estará establecido por el valor que aporta determinada curso o programa al público objetivo, posteriormente, cuando competidores adopten propuestas similares, el precio se irá ajustando a una fijación acorde a los costos, al procurar que el margen sea beneficioso económicamente para la organización.

**Tabla 7 Estrategia precio**

Estrategia	Definir ciclos de vida por producto para establecer precios de lanzamiento, de promoción y de salida, para posibilidad de adquisición de diferentes presupuestos.		
<b>Táctica</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Costos</b>
1) Establecer un calendario de productos, con ciclos de introducción, lanzamiento, mantenimiento y salida	Desarrollar un calendario de productos (cursos & capacitaciones) que permita establecer, de forma estratégica, precios diferentes a momentos diferentes del producto. Al comprender que cierto contenido didáctico, en un primer momento innovador (alto valor) justifica un precio alto y con mayor margen y posteriormente en el tiempo debe disminuir por pérdida de novedad y mayor oferta de mercado	Dep. Marketing HJ Consulting	(\$0.00) el equipo actual desarrollará las actividades sin incluir en costos adicionales

**Elaborado por:** El autor

## Plaza

El producto actualmente se distribuye (comercializa) de forma directa por el equipo directivo de la empresa, hacia los clientes corporativos que estos puedan captar a través de, gestiones, relaciones y amistades. Situación que, hasta la fecha, ha generado resultados convenientes y adecuados para el crecimiento organizacional. Sin embargo, la amenaza que representó, y representa, la pandemia del Covid-19 ha obligado a considerar la inclusión de una fuerza comercial que expanda el abanico de clientes, tanto en lo corporativo como en lo personal, al emplear tácticas tradicionales de adquisición de clientes, así como, las herramientas y plataformas digitales disponibles para generar mayor presencia web y contribuir de esta manera, al logro de los objetivos comerciales y económicos de la organización

### Estrategia(s) sugerida(s)

- Implementar pasarela de pago en sitio web
- Incrementar una fuerza de ventas y asesores para clientes corporativos.

### Plan de acción.

Por agentes externos, relacionados al comportamiento e interacción social de los consumidores frente al consumo digital, a la necesidad de mejorar sus perfiles sin necesidad de invertir tiempo excesivo en traslados y en cursos presenciales, existe una mayor demanda de cursos en línea. A lo que se debe agregar a todo esto, las circunstancias relacionadas por la pandemia, que han llevado a la necesidad de optimizar la distribución

del producto, a través de mecanismos web, lo que representa una oportunidad, y el requisito básico, para competir y ser vigentes hoy en día.

**Tabla 8** Estrategia plaza

<b>Estrategia</b>	<i>Implementar pasarela de pago en sitio web</i>		
<b>Táctica</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Costos</b>
1) Testeo de pasarelas de pago	Realizar la búsqueda de proveedores de pasarelas de pago digitales y configurar botones de prueba, para comparar rapidez y bondad de cada una de las opciones en esta etapa	Dep. Marketing HJ Consulting. Programador web	(\$0.00) Los costos estarán en función del proveedor del servicio (pasarela de pago). Com. por venta realizada
2) Creación de pasarelas y botones de pago	Elegir las pasarelas de pago idóneas, en función de la rapidez de cobro, seguridad informática y comisión cobrada, y configurar los botones al sitio web de la empresa	Dep. Marketing HJ Consulting. Programador web	
<b>Estrategia</b>	<i>Incrementar una fuerza de ventas y asesores para clientes corporativos.</i>		
<b>Táctica</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Costos</b>
1) Reclutar y seleccionar a equipo de agentes comerciales	Iniciar el proceso de reclutamiento y selección del personal requerido para ejecutar acción comercial corporativa	Dep. Marketing HJ Consulting, RR.HH.	\$100.00 aprox. Para pago de anuncios y plataformas de selección
2) Entrenar y dar lineamientos a equipo comercial	Capacitar al personal seleccionado y dar pautas de su actividad, métricas, etc. Entrenamiento de plataformas de CRM u otra que se utilice para la operación.	Departamento de RR.HH. HJ Consulting	Inducción dada por personal de RR.HH.
3) Operación de equipo comercial	Puesta en marcha de las operaciones del equipo comercial en clientes de tipo corporativo. Incorporación de métricas de desempeño y cumplimiento de gestión.	Dep. Marketing HJ Consulting,	En función de las comisiones
4) Financiamiento operación equipo comercial	Financiamiento de los valores requeridos para la operatividad básica y soporte para la gestión del equipo comercial, incluye: sueldos, equipo tecnológico, movilización, viáticos, etc.	Dep. Financiero HJ Consulting,	2 agentes comerciales y un jefe de ventas.

**Elaborado por:** El autor

## **Promoción**

La actividad promocional de la empresa se realiza solo con la participación de un diseñador, quien realiza las publicaciones, con los productos y promociones que indica la gerencia en principales redes, y con enlaces a mensajería directa y contactos. Esto se

realizó en respuesta a la crisis por pandemia, que afectó a la actividad promocional estándar que llevaba la empresa, que se gestionaba de forma presencial y directa

### **Estrategia(s) sugerida(s)**

- Estructurar una campaña de publicidad digital, buscadores y apps.
- Configurar embudos de venta en la estrategia de promoción de la firma.

### **Plan de acción.**

Incorporar acciones de marketing digital más profesionalizadas, que incluyan embudos de venta, dentro de las mismas plataformas, como formularios de prospectación, enlaces directos para reservas, y estrategia paralela de buscadores web, para lograr un mejor posicionamiento de búsqueda digital.

**Tabla 9** *Estrategia promoción*

<b>Estrategia</b>	<i>Estructurar una campaña de publicidad digital, buscadores y apps</i>		
<b>Táctica</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Costos</b>
1) Análisis de posición en buscadores, y palabras claves.	Realizar con periodicidad mensual, las palabras claves con las que el grupo objetivo busca opciones de cursos y programas de capacitación, para planificar estrategia de posicionamiento web.	Dep. Marketing HJ Consulting, asesores externos	\$0.00
2) Presupuesto para pagar posición de sitio web (SEO)	Con las palabras claves del segmento definidas, pagar un presupuesto diario para optimizar la relevancia y protagonismo del sitio web en la búsqueda del grupo objetivo.		\$3.00 diarios
<b>Estrategia</b>	<i>Configurar embudos de venta en la estrategia de promoción de la firma</i>		
<b>Táctica</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Costos</b>
1) Definir publicaciones y calendario en las plataformas digitales	Planificar, calendarizar, diseñar y publicar los flyers digitales que se publicarán en las diversas plataformas digitales que HJ Consulting posee. Establecer una pauta promocional mensual.	Dep. Marketing HJ Consulting, asesores externos	\$400.00 mes
2) Plantear estrategia de distribución comunicacional en plataformas digitales	Analizar y estructurar una estrategia de distribución comunicacional integrada entre todas las plataformas digitales que HJ Consulting usa, considerando la experiencia de usuario y navegación breve y eficaz entre ellas.		\$0.00
3) Definir y pagar plataforma de funnels, y configuración de enlaces	Configurar los funnels (embudos de venta) en las diferentes plataformas y publicaciones pagadas para lograr la conversión (compra) en los enlaces de pago específicos.		\$150.00 mes

**Elaborado por:** El autor

#### 4.4 Inversión total de marketing

Respecto a todas las actividades detalladas previamente en la mezcla de marketing, el costo de las mismas se detalla en la siguiente tabla

**Tabla 10** *Inversión marketing estrategias*

<b>Mezcla de mkt</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Producto	Implementar cursos nuevos (perfeccionamiento)	\$0.00	\$0.00
	Mejora sitio web	\$0.00	\$500.00
Precio	Estrategia de precio (descremado) valor - marginal	\$0.00	\$0.00
Plaza	Implementar pasarela de pago en sitio web	comisión por venta	
	Implementar fuerza de venta	\$1,270.00	\$15,240.00
Promoción	Campaña de publicidad digital (SEO)	\$60.00	\$720.00
	Configurar embudos de venta en la estrategia de promoción y pauta digital	\$550.00	\$6,600.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$1,880.00</b>	<b>0</b>

**Elaborado por:** El autor

#### 4.5 Resultados esperados con aplicación de estrategia de marketing y fuerza de ventas.

La fuerza de ventas sería el complemento para cierre de la distribución comunicacional implementada en las diversas plataformas digitales que componen la estrategia de marketing digital, que incluye SEO (marketing de búsqueda) SEM (marketing de pago) y sales funnels (embudos de venta). La proyección de resultados estará en función del alcance de las publicaciones pagas y la tasa de conversión promedio que la principal plataforma de la estrategia (Facebook Ads) tiene, que es del 2% sobre el alcance total obtenido (Trustmary, 2020). De ese 2%, se refina a un 0.5% en función de los cierres efectivos que los agentes comerciales ejecuten.

**Tabla 11** *Pronóstico de ventas mensual - Estrategia digital*

<b>Estrategia</b>	<b>Inversión en dolares</b>	<b>Alcance promedio</b>	<b>Tasa conversión</b>	<b>Ventas</b>	<b>valor promedio cursos</b>	<b>pronostico mensual \$</b>
Pauta Facebook Ads	\$400.00					
SEO Google Adwords	\$60.00	60,000	0.5%	300	\$100.00	\$30,000.00
Sales funnel	\$150.00					

**Elaborado por:** El autor

Si se consideran los resultados previos, con ventas promedios de 4.500 dólares, la aplicación de la estrategia de marketing sería interesante y factible en lo económico. Respecto a los costos, se presenta la relación de ingresos durante todo el año.

**Tabla 12** *Proyección ingresos y gastos anual*

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>INGRESOS</b>	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
<b>COSTOS</b>												
Comisiones (10% equipo)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
<b>GASTOS DE VENTA</b>												
Mejora (rediseño sitio web)	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Sueldo equipo	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270
SEO publicidad	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Pauta digital	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Sales Funnels	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL GASTOS</b>	1,922	1,922	1,922	1,922	1,922	1,922	1,922	1,922	1,922	1,922	1,922	1,922
<b>UTILIDAD</b>	<b>25,078</b>											

**Elaborado por:** El autor

Los costos mensuales totales en promedio rondan los 5.000 dólares, lo que deja un margen de ganancia de 25.000 dólares, que comparado con los resultados previos justificaría la implementación de la estrategia.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. La carencia de una estructura comercial afectó de forma significativa a la empresa HJ Consulting Management en los meses críticos de pandemia, donde, en los meses de abril, mayo y junio de 2020, la colocación de productos llegó a cero. Podría esto relacionarse con la crisis económica general que afectó a la mayor parte de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, pero el agravante estuvo dado por la capacidad de respuesta mínima de la organización frente a la operatividad comercial, que siempre ha sido llevada por el equipo gerencial de forma directa.
2. Respecto a la estructura comercial, y de acuerdo a referentes teóricos, se menciona que, la estrategia de comercialización es el procedimiento clave que otorga a las organizaciones la posibilidad de trabajar de forma esquematizada en su futuro económico, que incluye diversas etapas, entre las que se encuentra: la definición de clientes potenciales, la medición de sus necesidades y deseos de compra y la forma de abordarles y cerrar ventas, con la finalidad de determinar y alcanzar una cuota de mercado específica y medible (Artal, 2017). Se menciona también que, la evaluación de situación histórica de la organización, dentro de su posición de mercado, constituye el punto de partida para cualquier estrategia; conocer resultados históricos de venta, estrategias previas, estructura y elementos usados para dicha tarea, representan una plataforma de base importante para el análisis (Arenal, 2018). Se considera que, la planificación, con el análisis previo de situación y entorno, constituyen los elementos de información que permiten el dominio de escenarios de posibles eventos futuro, así que, una estrategia de comercialización debidamente planificada, constituye en una herramienta clave frente a la incertidumbre que representa el mercado (Escudero, 2016).
3. La organización frente a la problemática presentada en los meses de abril, mayo y junio de 2020, decidió incorporar la figura de un diseñador para postear publicaciones en plataformas de redes sociales, para promocionar la marca y sus cursos, lo que ha dado resultados necesarios para mantener la operatividad de la empresa. Adicional a esta situación, no se ha modificado ningún aspecto del proceso operativo y comercial de HJ Consulting Management.
4. Respecto a los inconvenientes presentes en la organización HJ Consulting Management frente al proceso comercial, puede mencionarse, la nula integración

que existe en sus procesos actuales de promoción web, con cierres directos de venta a través de embudos digitales, lo que resta considerablemente la efectividad de cualquier actividad publicitaria paga que se realice en redes. Adicionalmente, la ausencia de una fuerza comercial especializada, es una causa directa que los resultados económicos no sean tan auspiciosos como debería ser el rubro de las capacitaciones, que es un mercado que está y continua en crecimiento constante.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Mejorar la plataforma digital de la compañía (sitio web) para volverla en una página amigable, rápida e intuitiva para los usuarios y que facilita el registro y la compra web de los cursos. Todo esto, con una integración con la actividad publicitaria en plataformas de redes sociales, mediante embudos de venta, que sirvan para la obtención de datos, entrega de promociones o descuentos, que contribuyan al incremento de la actividad de prospectación y cierre comercial.
2. Capacitar a la fuerza comercial para entrenarlos como agentes de ventas digitales, al reconocer el comportamiento actual del consumidor en general, específicamente en el ámbito educativo y digital, donde la búsqueda de información, productos y servicios, se la realiza primordialmente en escenarios web en su totalidad. Las bases de datos que se obtenga a través de la estrategia digital y aquellos que no cierren la venta en primera instancia por medio de estos mecanismos, será el insumo con el que, los agentes comerciales realizarán su gestión enfocada a la entrega de valor y al cierre de ventas.
3. Considerar en un momento posterior, la incorporación de algún software de CRM (Customer Relationship Management) para la medición de la actividad e interacción de los agentes comerciales con los clientes, lo que permitiría al jefe de ventas y a la gerencia el control a tiempo real de los resultados y manejo de indicadores financieros y operativos necesarios para una mejor gestión y efectividad en los resultados de la organización.

## **Bibliografía**

- Acosta et al. (2018). *La administracion de ventas*. Mexico: 3 Ciencias. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- Agulló, S. (2016). *dspace.umh.es*. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4082/1/Agullo-Paez-Silvia.pdf>
- Arenal, c. (2018). *Direccion de estrategias de venta e intermediacion*. España: Tutor formacion . Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=ZMl8DwAAQBAJ&pg=PA109&dq=Plan+Estrategico+de+Ventas>.
- Argudo, J. (15 de 02 de 2019). *www.joseargudo.com*. Obtenido de <https://www.joseargudo.com/investigacion-de-mercados/>
- Artal, M. (2017). *Direccion de ventas*. Madrid: Esic. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- BCE. (2020). *La economía ecuatoriana decreción 12.4% en el segundo trimestre del 2020*. Quito: BCE. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- BCE. (2020). *La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8%*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Cabellero, P. (2014). *Gestion de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Madrid: editorial cep. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- Carrillo, A. (9 de marzo de 2021). *Tendencias de las empresas y los cambios tecnológicos en la nueva realidad: El Universo*. Obtenido de [eluniverso.com: https://www.eluniverso.com/larevista/tecnologia/tendencias-de-las-empresas-y-los-cambios-tecnologicos-en-la-nueva-realidad-nota/](https://www.eluniverso.com/larevista/tecnologia/tendencias-de-las-empresas-y-los-cambios-tecnologicos-en-la-nueva-realidad-nota/)
- Carrillo, Y., Gonzalez, C., & Pineda, J. (2017). *repository.uniminuto.edu*. Obtenido de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5744/TEPRO\\_CarilloTorresYojana\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5744/TEPRO_CarilloTorresYojana_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Corallo, V. (27 de 04 de 2020). *estudioscontableslaplata.wordpress.com*. Obtenido de <https://estudioscontableslaplata.wordpress.com/2020/04/27/matriz-foda-practica/>
- Cuidatudinerero. (1 de 02 de 2018). */www.cuidatudinerero.com*. Obtenido de <https://www.cuidatudinerero.com/13102038/las-desventajas-de-las-empresas-transnacionales>

- Destinonegocio.com. (13 de 07 de 2021). *destinonegocio.com*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/consejos-para-aplicar-una-estrategia-comercial/>
- Díaz, C., & Cavazos, J. (2014). *Investigacion de mercado para pequeñas y grandes empresas*. Mexico: Universitaria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- Escudero, M. J. (2016). *Tecnicas de ventas y negociacion*. España: Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- García, E. (2019). *Promociones en espacios comerciales*. España: Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- García, R. (2018). *epositorio.uasb.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6373/1/T2734-MBA-Garcia-Analysis.pdf>
- HJ Consulting Manamegent. (2021). *hjconsulting.com.ec*. Obtenido de <https://hjconsulting.com.ec/>
- Infoautonomos. (20 de 05 de 2021). *www.infoautonomos.com/*. Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>
- Marquid agencia de marketing. (2 de 06 de 2017). *www.marquid.com*. Obtenido de <https://www.marquid.com/investigacion-de-mercados-productos-servicios/>
- Martín, J. (10 de 06 de 2019). *www.cerem.ec*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>
- Matilla et al. (2017). *como hacer un plan estrategico de comunicacion*. Barcelona: Gama S,L. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- Merino et al. (2015). *Introduccion a la investigacion de mercados*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. doi: <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Prettel, G. (2016). *Marketing una herramienta para el crecimiento*. Bogotá: Edicionesdelau. com. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- Rodriguez, E. (01 de 2018). *Rediseño de estructura comercial para departamento de ventas de la empresa VERIS*. Obtenido de <file:///C:/Users/W10x64/Downloads/tesis-Edison-Rodriguez-Feberro.pdf>

- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA*. Madrid: Publishing S.L. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- Smith, A. (2016). *Marketing mix*. Mexico: 50 minutos. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?>
- Trustmary. (2020). *Tasa de conversión en Facebook Ads: ¿qué puedes esperar?: Trustmary*. Obtenido de trustmary.com: <https://www.trustmary.com/es/blog/tasa-de-conversion-en-facebook-ads-que-puedes-esperar/>
- Valenzuel, Y. (15 de 05 de 2014). *dd.uab.cat/*. Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG\\_jvalenzuelasevilla.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG_jvalenzuelasevilla.pdf)

## ANEXOS

### ENTREVISTA GERENTE GENERAL

**Entrevistado: Ec. Haydée Flores C.**

**Cargo: Directora de Proyectos**

**Edad: 46 Años**

**1. ¿Qué perspectivas de crecimiento tiene usted para incrementar las ventas anuales de la empresa?**

1. Posesionarme en redes sociales para captar a clientes finales
2. Contratar asesores con cartera de clientes empresarial para captar a empresas

**2. ¿Qué cambios se presentaron durante la pandemia y de qué forma afectó en servicios que presta la empresa?**

Dado que la actividad de la empresa es de capacitación, tuvimos que pasar de capacitación presencial a capacitación virtual, tuvimos que adquirir la plataforma y demás herramientas para poder ofrecer el servicio.

Las ventas se redujeron a \$0,00

**3. ¿Qué necesidades considera usted que tiene la empresa?**

Necesitamos como estrategia de venta en redes sociales mejorar los contenidos, ir avanzando al mismo nivel de nuestros clientes ya que ahora no solo esta Facebook sino que contamos con plataformas como Instagram y tik tok, entonces deberíamos generar contenidos para ese tipo de plataformas

**4. ¿Cuál es su competencia directa en el mercado?**

Como empresa una competencia directa es CORFOPYM, empresa dedicada la capacitar y con precios muy bajos

**5. ¿Cómo está estructurado actualmente el área comercial de la empresa?**

No contamos con departamento comercial, solo hay una persona en publicar los servicios en Facebook y por ese medio se contacta a los clientes.

**6. ¿Cada que tiempo la empresa realiza capacitaciones o planificaciones de trabajo con el personal comercial?**

Me reúno con esta persona una vez por semana para coordinar las certificaciones que publicamos

**7. ¿Cómo se desarrolla el proceso actual para el reclutamiento, selección e incorporación del personal comercial?**

No contamos con personal comercial

**8. ¿La empresa cuenta con presupuesto ajustado o inexistente para la ejecución de planes de formación?**

Tenemos un presupuesto para armar el área comercial con 2 asesores y un jefe de ventas que no hemos implementado aun

**9. ¿Considera usted que la motivación a los empleados es un factor importante para mejorar su desempeño?**

Totalmente de acuerdo

**10. ¿Cree usted que las capacitaciones constantes sobre temas de ventas, servicio, postventa y marketing pueden incrementar el desempeño comercial del personal y mejorar la liquidez de la empresa?**

Totalmente de acuerdo

**11. ¿Qué tipo de estrategias comerciales ha utilizado la empresa en la actualidad?**

Ninguna

**12. ¿Qué tan atractivo sería la implementación, o mejoramiento, de un plan estratégico para la estructura comercial, que incluya un análisis claro del entorno, metas y estructuras eficientes, y una aplicación ordenada; en la obtención de los resultados y objetivos organizacionales?**

Es lo que estoy buscando



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vélez Plaza Anthony Fabián**, con C.C: # **092754939-4** autor del componente práctico del examen complejo: **Estrategias de comercialización para la consultora HJ Consulting en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Marketing** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **15 de septiembre del 2021**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Velez Plaza Anthony Fabian**  
C.C: **092754939-4**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Estrategias de comercialización para la consultora HJ Consulting en la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Anthony Fabian Velez Plaza		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Nicolás Elías Villavicencio Bermudes MBA		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>Facultad:</b>	Facultad De Ciencias Económicas Administrativas Y Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Marketing		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Marketing		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de septiembre del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	44
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Investigación de mercado, Planificación estratégica, Marketing Digital		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Análisis, estructura comercial, estrategias publicitarias, herramientas claves, canales de comercialización, mercado competitivo.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>The organizational strategy analyzes and visualizes that the organizational strategy and objectives are linked to the needs of the market or the changes that the company is going through. The company HJ Consulting, is located in the city of Guayaquil, provides consulting services, but it is important to note that the commercial functions within the company are not clearly managed in terms of determining activities to satisfy the client, and market share. Even so, they have developed activities with a poorly planned internal daily work schedule, they do not handle training for staff, that is, they lack an existing structure, systems and procedures, this includes the distribution of marketing channels and strategies advertising, among other things that affect the scope of the objectives proposed by the company. This research focuses on qualitatively analyzing through an internal study, the factors that influence the commercial activities of training and consulting companies to determine the current situation of the company, in such a way that, the development of a strategy business in the organization will benefit organizational growth generating great opportunities for it. With the aforementioned antecedents, it is considered that planning, with the prior analysis of the situation and environment, constitute the information elements that allow the domination of scenarios of possible future events, so that a properly planned marketing strategy constitutes a tool key in the face of the uncertainty that the market represents.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +5939-99242-491 +5939-91408-043	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:velezanthony36@gmail.com">velezanthony36@gmail.com</a> <a href="mailto:anthony.velezf@hotmail.com">anthony.velezf@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Samaniego López Jaime Moises</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2206953</b>		
	<b>E-mail: Jaime.samaniego@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			