



*Modelo de Desarrollo Estratégico de Gestión de Ventas: Caso Práctico  
Emprendimiento Q´Motos, Ciudad de Riobamba*

*Model of Strategic Development of Sales Management: Case Practical  
Entrepreneurship Q'motos of the City of Riobamba*

*Modelo de Desenvolvimento Estratégico de Gestão de Vendas: Estudo de Caso de  
Empreendedorismo Q´Motos, Cidade de Riobamba*

Yolanda Patricia Moncayo-Sánchez <sup>I</sup>  
[Yolanda.moncayo@esPOCH.edu.ec](mailto:Yolanda.moncayo@esPOCH.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-3796-4308>

Jorge Washington Alvarez-Calderón <sup>II</sup>  
[Jalvarez\\_c@esPOCH.edu.ec](mailto:Jalvarez_c@esPOCH.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-0342-0532>

Marco Vinicio Salazar-Tenelanda <sup>III</sup>  
[msalazar\\_t@esPOCH.edu.ec](mailto:msalazar_t@esPOCH.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-7152-0685>

**Correspondencia:** [Yolanda.moncayo@esPOCH.edu.ec](mailto:Yolanda.moncayo@esPOCH.edu.ec)

Ciencias Técnicas y Aplicadas  
Artículo de Investigación

\***Recibido:** 01 de octubre de 2021 \***Aceptado:** 20 Noviembre de 2021 \* **Publicado:** 17 de Diciembre de 2021

- I. Ingeniera en marketing. Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Riobamba, Ecuador.
- II. Doctor en Ciencias Económicas. Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Riobamba, Ecuador.
- III. Ingeniero en Banca y Finanzas. Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Riobamba, Ecuador.

## **Resumen**

El modelo de desarrollo estratégico se basó en identificar componentes que están relacionados con el diagnóstico interno y externo de la organización, permitiendo detectar elementos que afectan el funcionamiento de las ventas. El objetivo del modelo es mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la creación de estrategias dirigidas a factores involucrados en el proceso de ventas para obtener mayores beneficios. Toda empresa debe contar con instrumentos administrativos y de gestión que permitan a las organizaciones mejorar sus procesos, los esfuerzos deben estar dirigidos al área de ventas, de tal manera que las actividades que se desarrollen en determinado tiempo se cumplan acorde a lo establecido y se logre incrementar los ingresos de la empresa. La aplicación del modelo propuesto permite establecer prioridades dependiendo de la relevancia de cada estrategia para obtener mejores resultados en la buena gestión hacia el cliente y el consumidor final, utilizando los recursos necesarios para su ejecución, llegando a mejorar su posicionamiento y haciendo que la misma crezca.

**Palabras claves:** Desarrollo estratégico; procesos; ventas; clientes; estrategias.

## **Abstract**

The strategic development model was based on identifying components that are related to the internal and external diagnosis of the organization, allowing to detect elements that affect the operation of sales. The objective of the model is to improve the profitability of the company through the creation of strategies aimed at factors involved in the sales process to obtain greater benefits. Every company must have administrative and management instruments that allow organizations to improve their management, efforts must be directed to the sales area, in such a way that the activities that are developed in a certain time are fulfilled according to what is established and achieved increase the company's income. The application of the proposed model will allow to establish priorities depending on the relevance of each strategy to obtain better results in good management towards the client and the end consumer, using the necessary resources for its execution, improving its positioning and making it grow. .

**Keywords:** Strategic development; processes; sales; customers; strategies.

## Resumo

O modelo de desenvolvimento estratégico assentou na identificação de componentes que se relacionam com o diagnóstico interno e externo da organização, permitindo detectar elementos que afetam o funcionamento das vendas. O objetivo do modelo é melhorar a rentabilidade da empresa por meio da criação de estratégias voltadas aos fatores envolvidos no processo de venda para obter maiores benefícios. Toda empresa deve ter instrumentos administrativos e de gestão que permitam às organizações melhorar seus processos, esforços devem ser direcionados à área de vendas, de forma que as atividades que se desenvolvem em um determinado tempo sejam realizadas de acordo com o que se estabelece e se consegue aumentar receita da empresa. A aplicação do modelo proposto permite estabelecer prioridades em função da relevância de cada estratégia para obter melhores resultados numa boa gestão junto do cliente e do consumidor final, utilizando os recursos necessários à sua execução, melhorando o seu posicionamento e fazendo-o crescer.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento estratégico; processos; vendas; clientes; estratégias.

## Introducción

Las empresas y sobre todo los emprendimientos se están alejando de los sistemas de gestión vinculados exclusivamente a los marcos financieros, anteriormente las organizaciones multidivisionales usaban el presupuesto como elemento central de sus sistemas de gestión, en la actualidad los cuadros financieros no son suficiente para combatir a la competencia así lo manifiesta (Kaplan, R. & Norton, D. 2013).

Desde el punto de vista de Lobato, F. & López, M. (2005) la administración de ventas se debe establecer objetivos y definir procesos. Tener éxito en las ventas involucra algunos factores, como la fuerza de ventas que se caracteriza por la atención al cliente dentro y fuera del punto de venta. (Artal, M. 2015)

Paz, R. (2005), manifiesta que la fuerza de ventas es uno de los factores fundamentales dentro de la empresa pues la atención al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la organización.

Según Levy, A. (1998) las empresas ya no consideran a la fuerza de ventas como un grupo de vendedores cuyo objetivo era buscar pedidos o hacer solo preventa, por lo que Rodríguez, A.

(2014) revela que la fuerza de ventas ahora se constituye en un equipo de profesionales que llevan a cabo distintas actividades y serán ellos los responsables de captar nuevos clientes y fidelizarlos.

Las empresas deben invertir en capacitar al personal en ventas; la ciencia ha evolucionado tanto que permite anticiparse a los gustos y preferencias de los consumidores mediante estudios neurosensoriales, generando mayor seguridad el momento de crear un producto o lanzarlo al mercado.

La fuerza de ventas debe transmitir confianza al cliente, generar compromiso con cada uno de ellos el momento de realizar las ventas, establecer seguridad sobre el producto, disminuir el riesgo, crear mayor seguridad en sí mismo, tomando en cuenta que el cliente es el factor fundamental para el éxito, permanencia de la empresa en el mercado.

En referencia a lo anterior, se plantean estrategias a través de un flujograma según Fernández, M. (2003) es la representación de las distintas funciones de un ciclo. Una de las estrategias a llevarse a cabo es la difusión de contenido promocional en la red social Facebook y otras páginas web de la empresa, otra de las estrategias es la implantación de un reporte de clientes a través del cual obtendremos información personal, preferencia por algunos productos y uno que otro contacto que nos facilite más adelante informarle de productos de su interés.

Se incluyen algunos procesos dentro de la estructura de esta investigación, como son: Procesos de planeación estratégicos, Modelos estratégicos según Goodstein, Nolan y Pfeiffer aplicados y la inclusión de la fuerza de ventas en cada uno de los componentes con el fin de incrementar las ventas y participar dentro de un mercado competitivo y dinámico. Se concluye con la presentación de un modelo estratégico de gestión de ventas.

## **Metodología**

La presente investigación describe métodos científicos, los mismos que se convierten en una abstracción de las actividades realizadas por los autores concentrando su atención en un modelo estratégico para mejorar las ventas. (Rodríguez, E. 2005).

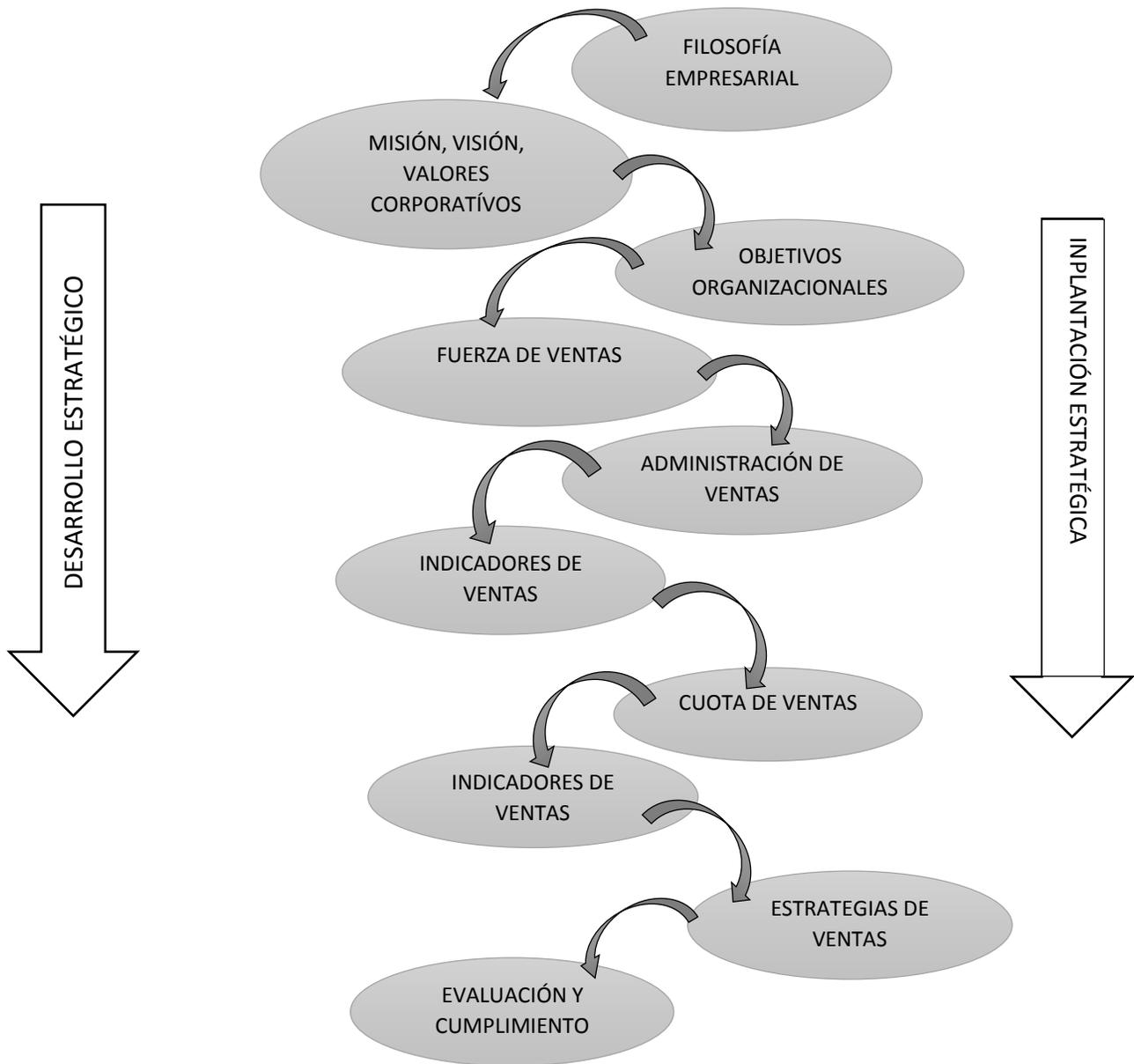
Se toma en consideración métodos inductivos – deductivos, los cuales parten de lo particular a lo general, la deducción en ir de lo general a lo específico. Otro método utilizado es el de Axiomas, utiliza símbolos el mismo que permite el análisis de fenómenos. (Torres, B. & Augusto, C. 2006).

El hilo conductor que mantiene la investigación en la parte inicial se basa en el análisis bibliográfico, la cual consiste en identificar con mayor precisión posible el origen de la información citada en un texto. La redacción de las referencias bibliográficas se realiza según las normas de las organizaciones para las cuales se escribe. (French, E. & Hebert, T. 1980).

Se toma el caso del emprendimiento Q'Motos, la misma se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba con una permanencia dentro del mercado por varios años, la investigación busca identificar sus aciertos e inconsistencias en el mundo de las ventas, en el diagnostico se identificará cual ha sido su comportamiento dentro del mercado y los resultados de la empresa en el desarrollo administrativo.

De acuerdo con Amo, F. (2011) las organizaciones pueden contar con un sistema de gestión basados en las estrategias, la priorización de los recursos y proyectos, presupuestos acorde con las estrategias y la asignación de las responsabilidades, para obtener el máximo potencial de las estrategias establecidas y desarrollar ventajas competitivas para las pequeñas y medianas empresas, es importante manejar un proceso de planeación estratégica. Para lo cual los autores plantean el siguiente proceso estratégico. Ver figura 1.

Figura 1. Proceso de planeación estratégica



Fuente: Amo, F. 2011

Este proceso establece un sistema de gestión basado en las estrategias como optimizarlas, conociendo la misión y visión de la empresa para poder plantear, metas y proyectos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos ya establecidos.

Existen áreas en las cuales se deben crear sistemas de evaluación buscando obtener resultados e implementar sistemas de control los mismos que están identificados en el modelo, de igual manera la sistematización para el manejo de información gerencial es importante, dejando de lado los procedimientos tradicionales y manuales.

El siguiente modelo Estratégico Aplicado según Goodstein, Nolan & Pfeiffer (2005) es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del modelo implica nueve fases secuenciales los cuales se describen a continuación. Ver tabla 1

**Tabla 1.** Fases secuenciales

<b>Planeación</b>	<b>Es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.</b>
<b>Búsqueda de valores</b>	Es el diagnóstico de los valores, presentes y futuros de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
<b>Formulación de la misión</b>	Como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
<b>Diseño de la estrategia de negocios</b>	Requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
<b>Auditoría del desempeño</b>	Es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
<b>Análisis de brechas</b>	Es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además, es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
<b>Integración de los planes de acción</b>	Exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
<b>Planeación de contingencias</b>	Proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
<b>Implementación</b>	Es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos. Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.

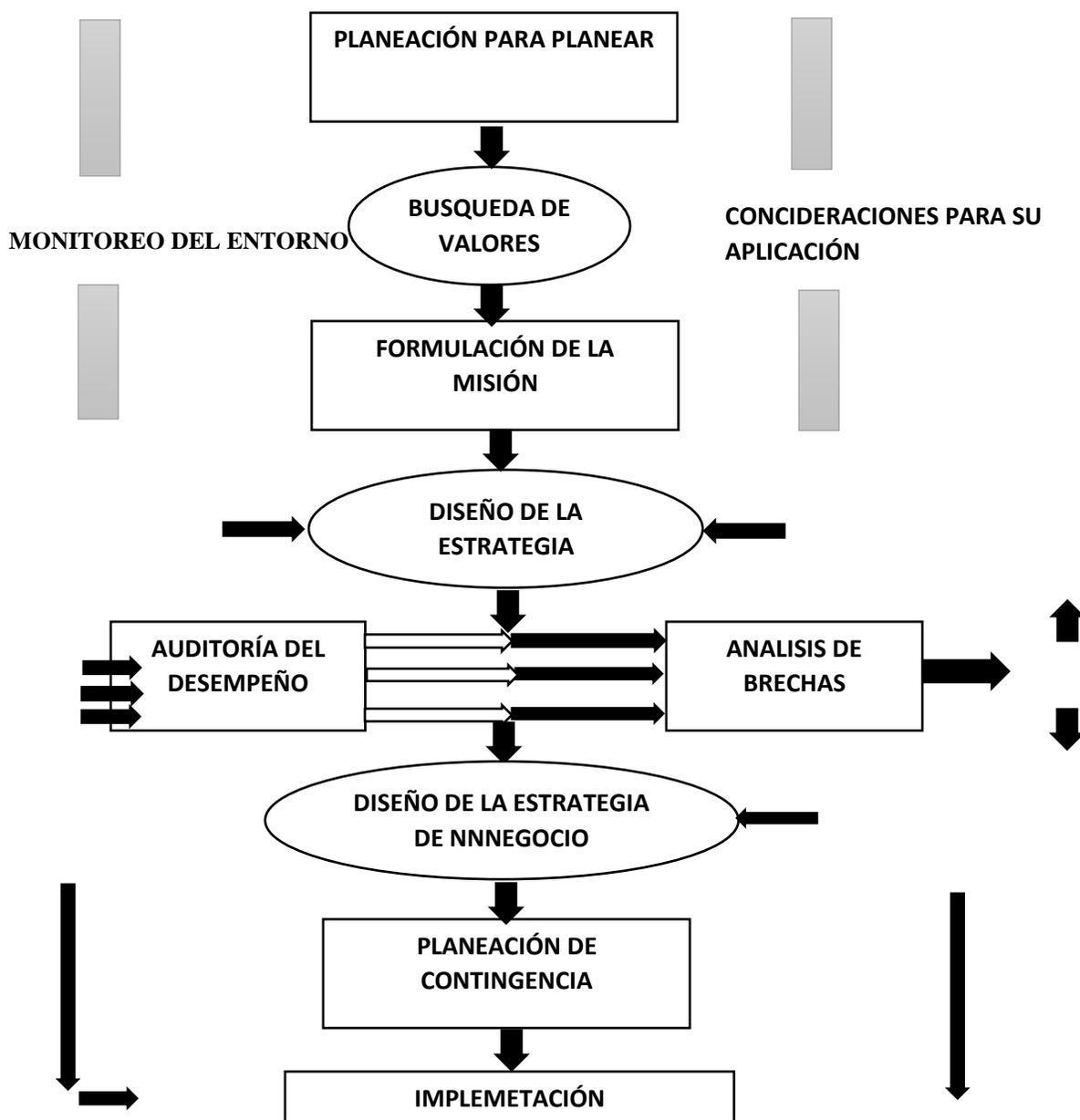
Fuente: Goodstein et al. (2005)

El modelo analizado Goodstein menciona la importancia de interactuar con los diferentes actores de la organización que forman parte en el proceso de toma de decisiones y en la evaluación, el

análisis de las brechas capta la información obtenida en la auditoría del desempeño indispensable para el éxito de las estrategias.

Los autores consideran importante identificar otro modelo que busca identificar componentes del entorno, vinculados al desarrollo y funcionamiento estratégico de las ventas, que se debe identificar para su aplicación, un desarrollo adecuado de la parte operativa mediante la diligencia de proceso y el logro de resultados. Ver figura2.

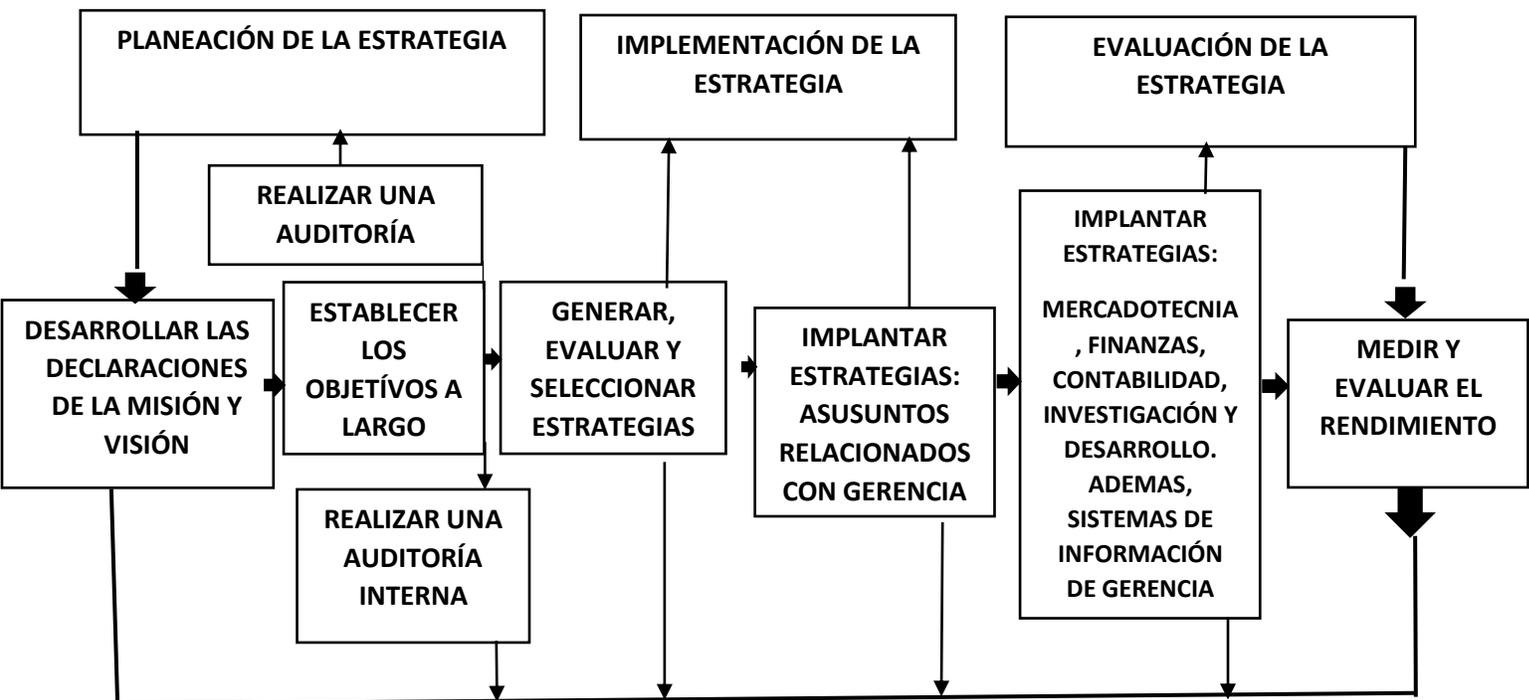
Figura 2. Modelo estratégico según Goodstein, Nolan, & Pfeiffer



Fuente: Goodstein et al. (2005)

Por último, El Modelo Estratégico de (David, 2003) establece que las auditorías externas e internas conllevan a la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para ello es necesario la participación de todos los miembros de la organización, como son los administradores y empleados.

Figura 3. Modelo estratégico según David



Fuente: David, F. 2003

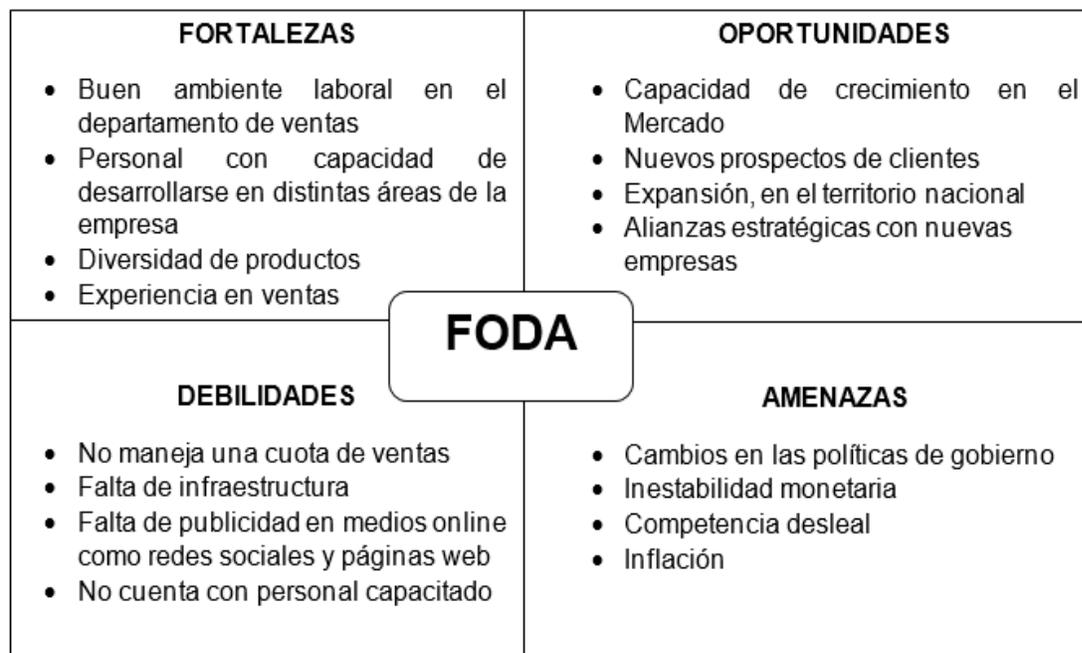
La interacción de los mecanismos de la organización con relación a si misma mediante tres fases aplicadas en el modelo constituye relación entre los diferente componentes y niveles jerárquicos, de tal manera, que al momento de tomar una decisión la responsabilidad no solo recae en los directivos sino en el personal, que son un factor clave para los cambios de las pequeñas y medianas empresas.

A parte del análisis de los diferentes modelos es necesario establecer un diagnostico tanto interno como externo para determinar y establecer una propuesta estratégica de ventas.

El diagnóstico de la empresa está plasmado en una matriz FODA que según (Zabala, H. 2005) permite realizar un análisis de los factores que afectan positiva o negativamente a la organización, con la finalidad de establecer comparaciones, que permitan crear estrategias

factibles para posteriormente priorizarlas, conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están presentes en el departamento de ventas de Q´Motos. Ver figura 4.

**Figura 4.** Matriz FODA de la empresa Q´Motos



Elaboración:  
Autores.

**Resultados y Discusión**

Luego de realizado el diagnóstico

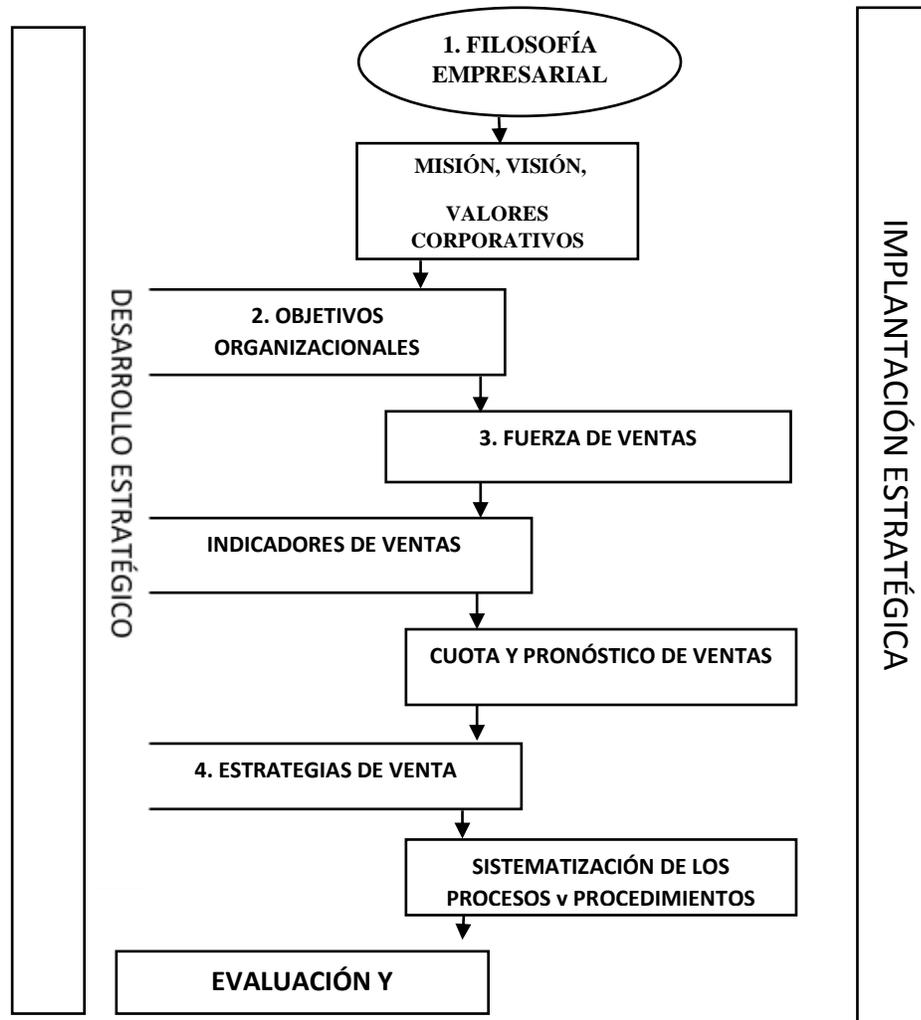
tico mediante la utilización de la matriz FODA de la empresa se detectó comportamientos de factores internos y externos relevantes que afectan al desenvolvimiento de las ventas.

Se identifica algunos inconsistencias en su funcionamiento; no realiza ningún control de pre venta, venta y posventa, por lo tanto existe la necesidad de implementar una herramienta de desarrollo estratégico en el emprendimiento, que se utiliza en la administración moderna de ventas, el cual consiste en: el análisis de la situación de la empresa, desarrollo de objetivos y metas, determinar el potencial de mercado y pronosticar las ventas, definir estrategias, establecer tácticas, determinar políticas, asignar recursos y desarrollar el presupuesto para alcanzar satisfactoriamente los propósitos establecidos en el plan, utilizando estrategias que son variables indispensable en el proceso de ventas.

A continuación, se presenta la propuesta de un Modelo de Proceso de Desarrollo Estratégico de ventas para el emprendimiento Q´Motos, el mismo busca alcanzar un funcionamiento adecuado y organizado, tanto en proceso de desarrollo estratégico con la finalidad de mejorar la administración y alcanzar un mayor nivel de ventas. Por lo que, el modelo propuesto a

continuación se basa en los autores antes citados, encontrando ciertas coincidencias estructurales que son imprescindibles tanto para las grandes empresas así como para los emprendimientos, siendo este último el caso de Q'Motos  
Ver figura 5.

**Figura 5.** Propuesta de modelo de Proceso del desarrollo estratégico para el emprendimiento Q'Motos



Elaboración: Autores.

El modelo de desarrollo estratégico establece cuatro líneas estratégicas que se interrelacionan manteniendo un enfoque orientado a alcanzar las metas planteadas.

La primera línea estratégica se enfoca en la filosofía empresarial, organismo conformado por una estructura humana, material, financiera, tecnología, procesos los mismos que constan de:

Misión: ¿Quiénes somos?

Visión: ¿Dónde queremos llegar?

Valores Corporativos: elementos propios que caracterizan y diferencian a las empresas de la competencia

La segunda línea estratégica permite desarrollar objetivos medibles y alcanzables para la organización en base a la proyección futura que facilite la toma de decisiones a corto y largo plazo.

La tercera línea estratégica comprende todos los esfuerzos dirigidos que tiene que realizar la fuerza de ventas para alcanzar la cuota mínima establecida a través de indicadores: número de llamadas, visitas y pedidos.

La cuarta línea plantea estrategias para retener clientes, informar contenido promocional y conseguir prospectos, una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos la cual lleva a adoptar una posición singular y viable, basado en capacidades internas y externas así lo manifiesta (francés, A. 2006).

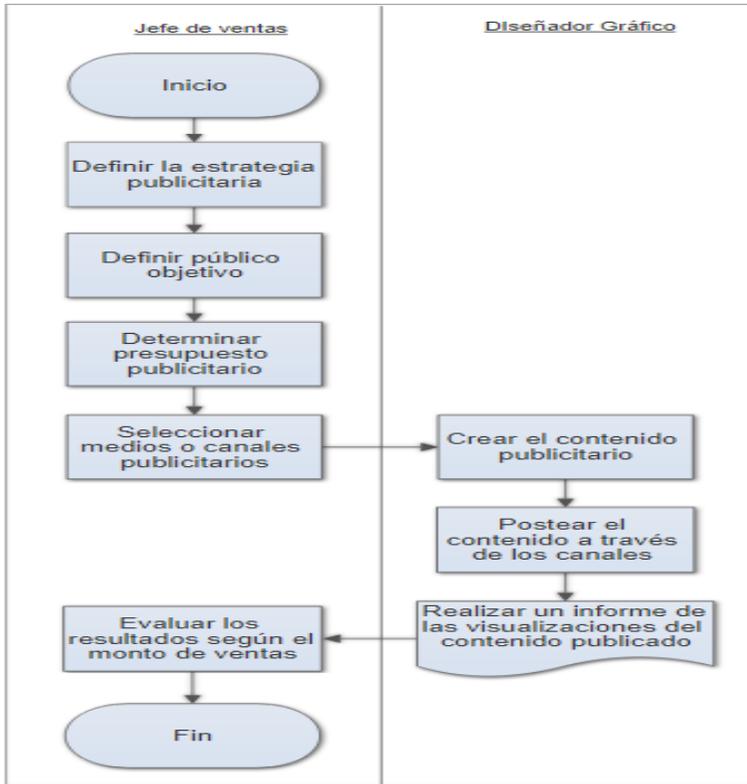
Del mismo modo la estrategia para mantener la cartera de clientes activa se desarrolla mediante la recolección de información personal del cliente, procedimiento establecido en el flujo grama el cual permitirá ofrecer e informar de nuevos productos y obsequiar detalles en fechas especiales a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos u otro medio de comunicación para llegar al cliente.

Sistematización de los procesos, el cual permite ordenar elementos, pasos o etapas de las ventas.

La evaluación y cumplimiento busca identificar resultados utilizando sistemas de control venido a menos en las pequeñas y medianas empresas.

Los procedimientos están involucrados en los procesos son fundamentales, es un conjunto de actividades que se deben realizar en una forma organizada y sistematizada para obtener resultados bajo circunstancias similares. Los diagramas en el modelo de desarrollo estratégico de gestión de ventas en la figura 6 y 7 son parte de la propuesta que los autores están considerando para el emprendimiento.

**Figura 6.** Diagrama de flujo para comunicar contenido promocional de la empresa



Elaboración: Autores.

El procedimiento para difundir diferente contenido, información de los productos y promociones por temporada se encuentra desarrollado en el flujo grama con el fin de llegar a nuevos clientes e incrementar las ventas de la empresa.

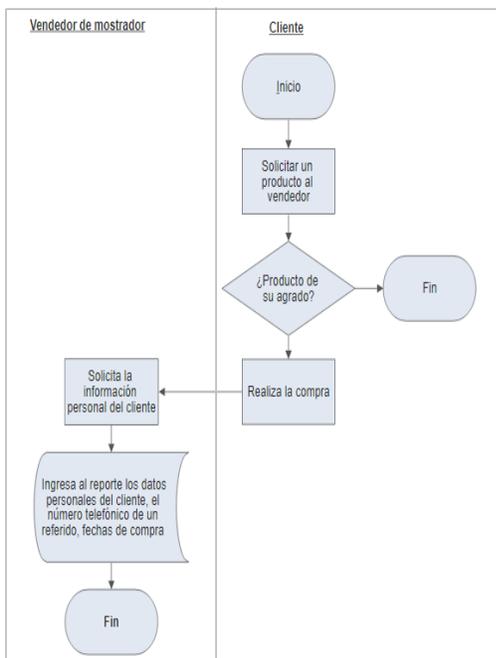


Figura 8. Diagrama de flujo para la buena gestión del reporte de clientes

**Elaboración:** Autores.

De acuerdo con el modelo de desarrollo estratégico establecido, la empresa evalúa el progreso y cumplimiento de todas las actividades realizadas a través de los ingresos obtenidos en un tiempo determinado.

### **Conclusiones**

Romper los paradigmas del manejo tradicional de las empresas en países sub desarrollados debe ser el objetivo de todo administrador o emprendedor, lamentablemente no se da importancia al desarrollo tecnológico, el talento humano capacitado, a la implementación de nuevos instrumentos administrativos que lo único que buscan es mejorar o simplificar los procedimientos, todo esto posiblemente por la desconfianza o desconocimiento que existe, o talvez por creer que todo esto es un gasto y no se considera como una inversión en la administración.

Por esta razón los autores presentan un nuevo modelo de desarrollo estratégico basado en una administración moderna para la gestión en las ventas. En tal razón, se diseñó un modelo que incluyen cuatro líneas estratégicas los cuales facilitan una mejor planeación y puesta en marcha

de las estrategias, a través del diagnóstico de la empresa, se identificó factores internos y externos mismos que ayudan detectar comportamientos adecuados e inadecuados que entorpecen el desempeño de las actividades, los cuales serán contrarrestados con la aplicación del modelo.

## Referencias

1. Amo, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Madrid: ESIC Editorial.
2. Artal, M. (2015). Dirección de ventas: Organización los departamentos de ventas y gestión de vendedores. Madrid, España: ESIC Editorial.
3. David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica 9na Edición. México: Pearson Educación.
4. Fernández, M. (2003). El control, fundamento de la gestión por proceso. Madrid: ESIC Editorial.
5. Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación.
6. French, E., & Hebert, T. (1980). Métodos de investigación fitopatológica. San José, Costa Rica: IICA.
7. Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (2005). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: Mc Graw Hill.
8. Kaplan, R., & Norton, D. (2013). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia. Madrid, España: Grupo Planeta.
9. Levy, A. (1998). Marketing avanzado: Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.
10. Lobato, F., & López, M. (2005). Gestión de la compra venta . Madrid : Paraninfo.
11. Paz, R. (2005). Servicio al Cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. Madrid : IDEASPROPIAS.
12. Rodríguez, A. (2014). MF1001\_3 - Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. Madrid, España: Elearning S.L.
13. Rodríguez, E. (2005). Metodología de la investigación . México : Universida Juárez Autónoma de Tabasco .

14. Torres, B., & Augusto, C. (2006). Metodología de la investigación :para administración ,economía,humanidades y ciencias sociales. México : PEARSON EDUCACION .
15. Zabala, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.