UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE PROMOTORÍA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA NACIONAL S.A"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR: LUIS ENRIQUE ARPI SAGUAY

TUTOR: ING. FERNANDO MARCELO MEJÍA MEJÍA

Cuenca - Ecuador

2025

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Luis Enrique Arpi Saguay con documento de identificación N° 0106946262, manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 08 de enero del 2025

Atentamente,

Luis Enrique Arpi Saguay
0106946262

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Yo, Luis Enrique Arpi Saguay con documento de identificación N° 0106946262, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Análisis de caso: "Análisis de las prácticas de promotoría en el desempeño de la empresa Nacional S.A", el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 08 de enero del 2025

Atentamente,

Luis Enrique Arpi Saguay
0106946262

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Fernando Marcelo Mejía Mejía con documento de identificación N° 0102372935, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: "ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE PROMOTORÍA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA NACIONAL S.A", realizado por Luis Enrique Arpi Saguay con documento de identificación N°0106946262, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Análisis de caso que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 08 de enero del 2025

Atentamente,

Ing. Fernando Marcelo Mejía Mejía
0102372935

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE PROMOTORÍA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA “NACIONAL S.A”

ANALYSIS OF THE PRACTICES OF PROMOTION IN THE PERFORMANCE OF THE COMPANY "NACIONAL S.A"

Resumen

“Nacional S.A.” es una empresa dedicada a la importación y comercialización de electrodomésticos. En el contexto comercial actual, el desempeño de la empresa “Nacional S.A.” se ha visto afectado por la gran cantidad de competidores en el mercado, es por ello que, la ha llevado a rediseñar sus estrategias de marketing y dentro de estas encontramos la promotoría de ventas.

Se realizó un análisis comparativo del primer semestre tanto del 2023 y 2024 de forma cuantitativa y descriptiva, destacando elementos claves como la cobertura geográfica, resultados de ventas por categoría y por cada promotor. Con este análisis se evidenció la realidad de cada categoría de productos, asimismo el desempeño de los promotores que en números acumulados muestra un crecimiento de ventas del 12% en relación al 2023, de la misma forma se evidenció un crecimiento exponencial de promotores como el 6 y 15 sin embargo, es importante mantener un crecimiento uniforme en todo el personal de promotoría. Para ello, es fundamental establecer presupuestos de venta, de tal forma que cada promotor tenga su meta clara y se mantenga un ritmo contante de venta en beneficio de la empresa.

PALABRAS CLAVE

Promotoría, marketing, comercialización, manejo de ventas, estrategia de marketing.

Abstract

"Nacional S.A." is a company dedicated to the import and commercialization of home appliances. In the current commercial context, the performance of "Nacional S.A." has been affected by the large number of competitors in the market. This situation has led the company to redesign its marketing strategies, including sales promotion as a key component.

A comparative analysis of the first semester of 2023 and 2024 was conducted using quantitative and descriptive methods, highlighting key elements such as geographic coverage, sales results by category, and by each promoter. This analysis revealed the performance of each product category and the promoters, showing an overall sales growth of 12% compared to 2023. Promoters such as numbers 6 and 15 showed exponential growth, but it is crucial to ensure uniform growth across all the sales team.

To achieve this, it is essential to establish sales budgets, enabling each promoter to have clear goals and maintain a steady sales pace to benefit the company.

KEYWORDS

Promotion, marketing, commercialization, sales management, marketing strategy.

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN 2

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA 3

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN 4

1. Problema 8

1.1. Antecedentes: 8

1.2. Descripción del problema. 8

1.3. Importancia y alcances 9

2. Objetivos 10

2.1. Objetivo General: 10

2.2. Objetivos específicos: 10

3. Fundamentación teórica 11

4. Metodología 12

4.1. Método de investigación 12

4.2. Técnicas de investigación 13

4.3. Primera Fase: Investigación documental y diagnóstico de datos 13

4.4. Segunda Fase: Investigación cuantitativa y estadística descriptiva. 13

4.5. Tercera Fase: Propuesta de indicador KPI 14

5. Análisis de resultados 14

5.1. Primera Fase: Investigación documental y diagnóstico de datos 14

5.1.1 Análisis de promotorías por zonas geográfica (variación semestral)..... 15
5.1.2 Resultados semestrales de promotoría en unidades (semestres similares)... 16
5.1.3 Resultados de ventas por categoría de producto impulsados por promotoría 19
5.2. Segunda Fase: Investigación cuantitativa y estadística descriptiva. 20
5.2.1 Análisis del personal de promotoría por categoría. 20
5.2.2 Análisis de resultados de promotoría en función de motivación por fechas o eventos especiales (mes normal vs. mes festivo) 23
6. Propuesta de indicador KPI..... 24
6.1. Presupuestos..... 24
6.2. Cumplimiento en base al presupuesto de ventas. 24
7. Conclusiones 26
8. Bibliografía..... 28

1. Problema

1.1.Antecedentes:

La globalización actual ha generado un nuevo entorno de alta competitividad donde las empresas buscan la innovación constante. Según López (2015) la competencia global obliga a las empresas a redefinir sus estrategias de marketing para mantener su relevancia en el mercado. Este contexto resalta la importancia de adoptar nuevos enfoques que permitan a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en el mercado.

El análisis de la promotoría de ventas en "Nacional S.A." puede ser fundamentado por Kotler y Keller (2012) quienes señaló que la tercerización de ventas permitía a las organizaciones delegar esta función a proveedores especializados, optimizando sus recursos internos y centrándose en actividades estratégicas clave. Este enfoque es particularmente relevante al evaluar la eficacia de los promotores externos, ya que permite medir su impacto directo en los resultados de la empresa y determinar si están cumpliendo con los objetivos establecidos.

Por otro lado, Prado (2016) destacó que la fuerza de ventas actuaba como un canal esencial de comunicación entre la empresa y sus clientes, siendo este un aspecto crítico en el desempeño de la promotoría de ventas para "Nacional S.A.". Los promotores no solo cumplen la función de comercializar productos, sino que también representan el puente entre la organización y un mercado en constante evolución, compuesto por consumidores más informados y exigentes. En este sentido, el análisis debe incluir una evaluación del grado en que los promotores logran adaptar sus estrategias de venta a las expectativas de los clientes, así como su capacidad para fomentar relaciones sólidas y sostenibles.

1.2.Descripción del problema.

Con la actual dinámica comercial, la promotoría enfrenta múltiples desafíos sin dejar de lado el conjunto de estrategias y acciones destinadas a incrementar la visibilidad de la empresa y sus productos. En este escenario, el desempeño de la empresa " NACIONAL S.A" puede verse gravemente afectado por la falta de evaluación de las prácticas de promotoría en función de las ventas de la empresa.

Esta falta de evaluación se traduce en una serie de problemas e incertidumbres que requieren una atención crítica y urgente.

La promotoría de ventas es una estrategia de marketing que busca impulsar las ventas de productos o servicios mediante la tercerización de ventas. Esta una herramienta clave para influir en el comportamiento de compra de los consumidores y aumentar la rotación de productos en los canales de distribución.

Según Narváez et al. (2019) "los términos sell in y sell out fueron acuñados por el Trade Marketing en la década de los 80 y son aún utilizados para exponer la perspectiva de ventas", siendo así, el termino sell in hace referencia a las compras que realiza el canal de venta a su distribuidor en este caso "Nacional S.A". Mientras que el termino sell out refiere a la cantidad de productos que vende el canal al consumidor final.

En el contexto de la empresa "Nacional S.A", la falta de análisis de la información de las operaciones de promotoría a nivel sell out y sell in en sus canales de venta puede tener implicaciones significativas.

Sell-out (ventas de la tienda al consumidor final):

- La ausencia de análisis del sell-out dificulta la comprensión del impacto real de las estrategias de promotoría en las ventas directas a los consumidores finales.
- No se puede evaluar eficazmente la efectividad de las actividades en el punto de venta para impulsar las ventas al consumidor.
- Se carece de información valiosa sobre las preferencias, comportamientos y respuestas de los consumidores ante las diferentes tácticas promocionales.

Sell-in (compras de la tienda al canal de distribución):

- No se puede determinar si las promociones y estrategias de venta están logrando una mejor rotación de productos en la empresa “Nacional S.A”.

Por lo tanto, es crucial que la empresa " NACIONAL S.A " aborde este problema y establezca mecanismos para analizar y evaluar la información de las operaciones de promotoría en ambos niveles, sell-out y sell-in, con el fin de tomar decisiones más acertadas, maximizar la efectividad de sus esfuerzos promocionales y mejorar el rendimiento general de ventas.

1.3.Importancia y alcances

En un entorno competitivo y en constante evolución, donde las preferencias de los consumidores y las dinámicas de mercado cambian rápidamente, es crucial que las empresas evalúen y ajusten sus estrategias de venta y promoción para mantenerse relevantes y eficaces.

La importancia de este estudio radicó en su capacidad para proporcionar una comprensión profunda del impacto que las prácticas de promotoría en el desempeño de la empresa "NACIONAL S.A", así como en la identificación de los factores clave que influyen en los resultados obtenidos. Mediante el análisis de las operaciones de promotoría a nivel sell-out y sell-in, es posible identificar oportunidades de mejora en la ejecución de las operaciones de promotoría, tanto en el nivel de venta al consumidor final como en la interacción de la tienda con la empresa “NACIONAL S.A”, lo que contribuirá a un mayor éxito comercial y una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Para la empresa “NACIONAL S.A.” de acuerdo al contrato interno con “Servicios de Promotoría” promotoría es una estrategia de marketing que se enfoca en la promoción de productos en puntos de venta. Su objetivo principal es aumentar la visibilidad de los productos y marca incentivando a la compra, de tal forma que se maximicen las ventas en el canal y genere una reposición.

Es importante mencionar que las actividades de promotoría para Nacional S.A. están enfocadas en la promoción y venta del producto. De acuerdo al manual de políticas internas de la empresa “Nacional S.A.”, detallamos a continuación algunas de las actividades, responsabilidades y obligaciones que tiene la promotoría de Nacional S.A.

Actividades principales de la promotoría

- Demostraciones de productos: Realizar presentaciones en tiendas para mostrar las características y beneficios de un producto.
- Distribución de muestras: Ofrecer muestras gratuitas para incentivar la prueba del producto por parte del consumidor.
- Materiales promocionales: Crear y distribuir folletos, carteles y otros materiales que resalten la oferta del producto.
- Eventos y ferias: Participar en eventos comerciales para promocionar productos y conectar con clientes potenciales.

Responsabilidades de la promotoría

- Gestión de inventarios: Asegurar que haya suficiente stock de productos en puntos de venta para satisfacer la demanda del cliente final e impulsar una reposición del punto de venta a Nacional S.A.
- Gestión de relaciones: Mantener buenas relaciones con minoristas (Retail) y otros socios comerciales (Mayoristas).

Obligaciones de la promotoría

- Informe de resultados: Proporcionar informes periódicos sobre el desempeño de las actividades de promotoría (sell out en punto de venta)
- Formación continua: Mantenerse actualizado sobre temporalidades, productos y técnicas de venta.
- Ética comercial: Actuar de manera ética y profesional en todas las interacciones con clientes y socios comerciales.

El presente estudio se centró en analizar el impacto de las prácticas de promotoría en el desempeño de la empresa " NACIONAL S.A ", evaluando los aspectos cuantitativos de las estrategias implementadas. En primer lugar, se realizará un análisis exhaustivo de las estrategias de promotoría actuales de la empresa, identificando las tácticas utilizadas y su alineación con las tendencias del mercado y las expectativas del consumidor.

Asimismo, se llevó a cabo un análisis del desempeño en ventas en relación con las actividades de cada promotor.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General:

Evaluar los resultados de las prácticas de promotoría de ventas en la empresa “NACIONAL S.A”, durante el primer semestre de los periodos 2023-2024.

2.2. Objetivos específicos:

- Determinar la situación actual del modelo de promotoría en la empresa “Nacional S.A”.
- Analizar las principales relaciones entre los factores relacionados a la promotoría de ventas y los resultados de ventas.
- Establecer los indicadores claves de desempeño (KPI) adecuados para el seguimiento y control del modelo de promotoría

3. Fundamentación teórica

En un entorno empresarial altamente competitivo y globalizado, las organizaciones deben comprender y adaptarse a diversos factores que influyen en el éxito de sus estrategias de comercialización de productos. Este marco teórico aborda conceptos clave que permiten analizar el impacto de la promotoría, las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores.

Marketing: En la investigación realizada según (Porter, 2010) el marketing es un instrumento de planificación imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, donde toda empresa debe primeramente iniciar con la filosofía, seguidamente de la misión, visión y sus valores empresariales, todo esto define realizar objetivos medibles y alcanzables, elaborando estrategias comerciales que buscan satisfacer las necesidades del consumidor, creando así el intercambio de bienes y servicios con estrategias de ventas y publicidad que maximicen y no los recursos.

Puntos de venta

Los Puntos de Venta (PDV) son los espacios destinados a exhibir la mercadería para potenciales compradores. Punto de encuentro para: productos, consumidores y dueños de la superficie. El PDV excede el concepto de lugar de intercambio de productos o servicios para humanizarse: es un espacio lleno de vida. Se convierte en un lugar donde el consumidor puede vivir una experiencia diferente y especial (Ontiveros, 2013).

El Material P.O.P son todos los elementos que ayudan a destacar los productos exhibidos en las góndolas, En la mayoría de los puntos de venta su colocación se gestiona en la sede central de compras. Entre los más conocidos, encontramos, cenefas, carteles, muebles exhibidores, heladeras, islas, salientes, rolls, expendedores, colgantes, displays que acompañan a los productos cuya arma más eficaz es su propia carta de presentación como su packaging (Yate Arévalo, 2012).

Las estrategias de marketing como se lo identifica en el artículo de Arce (2010), es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y devolver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. Molina (2019), refiere que en el mismo contexto del desarrollo la estrategia de segmentación es exclusivamente ofertar en los segmentos estudiados y lograr posicionarlos en lugar de distribuir sus esfuerzos en diferentes segmentos de mercados. Con la estrategia de posicionamiento se escoge segmentos o nichos de mercados y de allí se fragmenta un espacio en el consumidor para que el producto ocupe un lugar en su mente, basándose en beneficios y características de los productos.

La Plaza es otro elemento del marketing mix como lo definen (Kotler & Armstrong, 2013), es el lugar donde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece, (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor. También conocido como un segmento de mercado para poder dar a conocer los productos y lograr venderlos según las necesidades y requerimientos del consumidor.

La promoción "es una totalidad de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas" y en su definición más corta, la define como la "acción y efecto de promover" (Mullins, Walker, Bord, & Larréche, 2014).

La percepción del cliente es un factor crítico que determina el éxito o fracaso de una empresa en el mercado. Según Rivera et al. (2013), "la percepción es un proceso activo de selección, organización e interpretación de estímulos por parte del individuo, para

poder comprender el mundo que le rodea". En el contexto del marketing, la percepción del cliente influye directamente en su comportamiento de compra, lealtad hacia una marca o producto, y en la forma en que evalúa la calidad, valor y posicionamiento en relación a la competencia (Kotler & Armstrong, 2017). Es importante destacar que la percepción del cliente no siempre refleja la realidad objetiva, sino que está moldeada por factores individuales, sociales y culturales, así como por las experiencias previas y las estrategias de marketing implementadas por las empresas (Rivera et al. 2013).

El Análisis de riesgos es un proceso sistemático y continuo que permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los posibles eventos adversos que pueden afectar el logro de sus objetivos estratégicos y operativos. Según (Bazzani y Cruz, 2008), "el análisis de riesgos consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso y sus consecuencias o impacto en términos de pérdidas". En el contexto de los negocios internacionales y los tratados comerciales, el análisis de riesgos es fundamental para anticipar y mitigar los impactos negativos potenciales, como fluctuaciones cambiarias, barreras arancelarias, riesgos políticos o disrupciones en la cadena de suministro, así como para aprovechar las oportunidades emergentes, como el acceso a nuevos mercados o la reducción de costos (Parada, 2024).

El comportamiento del consumidor es un campo de estudio multidisciplinario que analiza los procesos involucrados cuando individuos o grupos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos (Rivera et al. 2013). Según (Schiffman & Kanuk, 2010), "comportamiento del consumidor es el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades". Este campo abarca diversos factores que influyen en el comportamiento del consumidor, como los factores culturales, sociales, personales y psicológicos, así como los procesos de toma de decisiones y las influencias externas, como el marketing y el entorno económico (Kotler & Armstrong, 2017)

La Inteligencia de negocios (BI, por sus siglas en inglés) es un conjunto de tecnologías, aplicaciones y prácticas que permiten a las organizaciones recopilar, integrar, analizar y presentar datos de manera efectiva para facilitar la toma de decisiones informadas. Según Cano (2018), la inteligencia de negocios proporciona a los gerentes y analistas herramientas para organizar, analizar y aprovechar eficientemente los datos para tomar mejores decisiones tácticas y estratégicas. La BI combina diversas técnicas y herramientas, como el análisis de datos, la minería de datos, la visualización de datos y los sistemas de información gerencial, para transformar los datos en información útil y accesible para los tomadores de decisiones. Esto permite a las empresas identificar tendencias, patrones y oportunidades, así como monitorear el desempeño y la efectividad de sus estrategias.

4. Metodología

Para la presente investigación por solicitud de la empresa portadora de la base de datos, se garantizó el completo anonimato de personas, nombre de empresas y productos, ya que se describe la realidad de la empresa teniendo en cuenta sus cifras reales.

4.1. Método de investigación

Los métodos que se aplicaron en la investigación son:

- Documental:

Se revisaron documentos internos de la empresa, informes de ventas y datos del mercado para obtener una comprensión más profunda.

- Análisis cuantitativo:

Se evaluaron mediante cuadros comparativos el desempeño de ventas en unidades de cada promotor como de la categoría de producto para medir el impacto de las prácticas de promotoría.

- Descriptivo:

Se describieron las prácticas de promotoría del primer semestre del 2023 y 2024 implementadas en "Nacional S.A.", proporcionando un marco claro para entender su funcionamiento y efectividad.

4.2. Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación incluyen:

- Análisis de datos estadísticos: Se utilizaron herramientas de análisis estadístico como mapas de calor, gráficos de anillos y gráficos de puntos para evaluar el impacto cuantitativo de las prácticas de promotoría en el desempeño de ventas.

La investigación utilizó un método cuantitativo y descriptivo, la misma que, se dividió en 3 fases que se describen a continuación:

4.3. Primera Fase: Investigación documental y diagnóstico de datos

La investigación documental, incluyó la revisión de bases de datos, informes de ventas, shares por zonas y otros documentos relevantes, que brindaron una visión integral de la situación actual del sector de la empresa “Nacional S.A.” en Ecuador, así mismo, las tendencias de consumo, y los factores clave que influyeron en el desempeño comercial de la empresa “Nacional S.A”.

Además, el análisis de los datos históricos, mediante el uso de Power Bi para la elaboración de mapas de calor, gráficos de anillos y gráficos de puntos, permitieron identificar patrones, comportamientos y oportunidades de mejora que sirvieron para evaluar el desempeño de la promotoría en la empresa “Nacional S.A”.

Los principales análisis desarrollados en esta fase son:

- Análisis de promotorías por zonas geográfica (variación semestral)
- Resultados semestrales de promotoría (semestres similares)
- Resultados de ventas por categoría de producto impulsados por promotoría (semestres similares)

4.4. Segunda Fase: Investigación cuantitativa y estadística descriptiva.

En esta fase, se recopilaron resultados de ventas y registros de actividades históricas de promotoría. Esto incluyó el análisis de resultados para identificar tendencias y patrones de los promotores en cada categoría.

Los principales análisis a realizados son:

- Análisis del personal de promotoría por categoría de producto (semestres similares).
- Análisis de resultados de promotoría en función de motivación por fechas o eventos especiales (mes normal vs. mes festivo).

4.5. Tercera Fase: Propuesta de indicador KPI

Con la información obtenida, esta fase refirió al análisis de resultados medibles para formulación de un indicador clave de desempeño (KPI) que se basó en los datos históricos numéricos y desempeño de cada promotor, lo que permite a la empresa "Nacional S.A " evaluar y optimizar de manera objetiva y precisa los resultados de promotoría.

Los resultados de esta investigación cuantitativa y el análisis numérico proporcionaron a la empresa "Nacional S.A." una base sólida de datos cuantitativos para tomar decisiones informadas, optimización de sus operaciones de promotoría, mitigando los riesgos de manera efectiva y maximizando el cumplimiento de metas de venta.

- Presupuesto vs. Cumplimiento:

  Esta propuesta de KPI consiste en medir la efectividad de las acciones de promotoría comparando el presupuesto asignado para promotor con los resultados obtenidos en términos de ventas. Permitiendo analizar el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas en el presupuesto.

5. Análisis de resultados

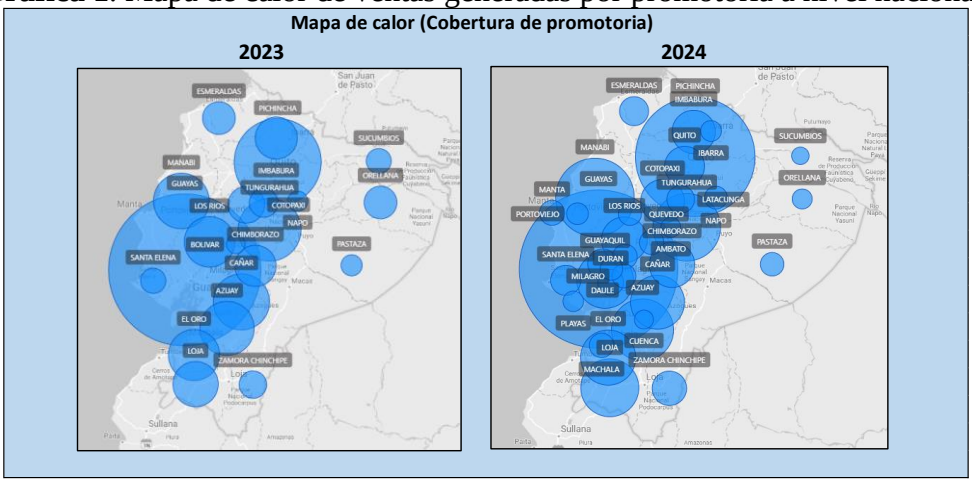
5.1. Primera Fase: Investigación documental y diagnóstico de datos

La empresa "Nacional S.A." es una de las empresas líderes en la comercialización e importación de electrodomésticos en el mercado ecuatoriano. Como parte de su estrategia de negocio, ha desarrollado una línea de marcas propias de electrodomésticos, las cuales busca posicionarse de manera efectiva en el mercado.

La promotoría en este caso, hace referencia a las acciones enfocadas en la promoción y venta de productos de la empresa “Nacional S.A.” dentro de sus distribuidores, estas actividades incluyen estrategias de mercadeo, cobertura y presencia de personal en puntos de venta que impulsen el reconocimiento de las marcas.

En este contexto, las actividades de promotoría desempeñan un papel fundamental en el éxito de "Nacional S.A."; a continuación, se muestra un mapa de calor que relaciona semestres similares del año 2023 y 2024.

Grafica 1. Mapa de calor de ventas generadas por promotoría a nivel nacional.



Elaborado por el autor en Power Bi.

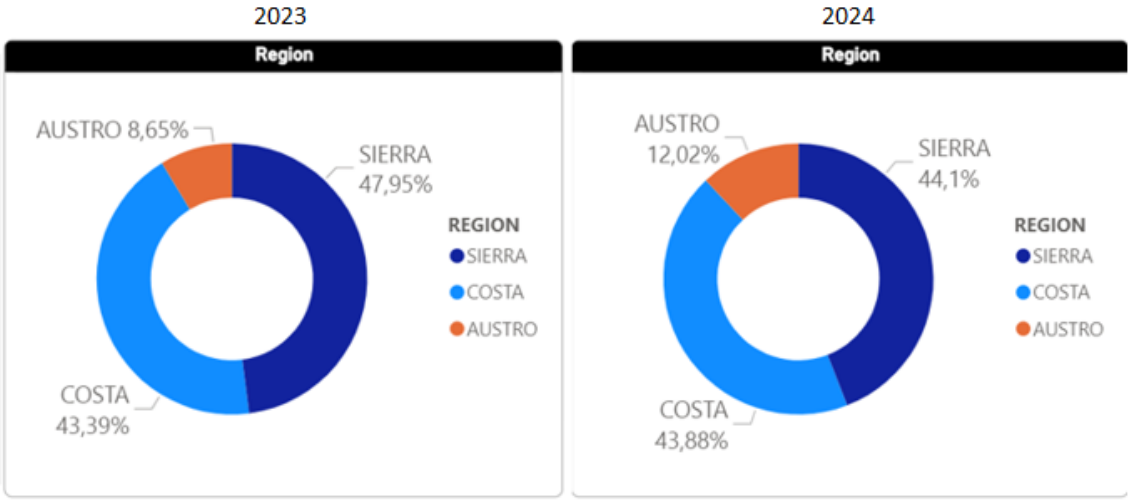
Estos mapas demuestran la intensidad de ventas y distribución geográfica de las actividades de promotoría llevadas a cabo por la empresa "Nacional S.A." durante los períodos 2023 y 2024 dentro de sus distribuidores.
Es importante mencionar la mayor intensidad de ventas que se generaron entre un periodo y otro. El 2023 muestra como la promotoría tenía una concentración especial en las principales cuidades céntricas del país, pero, para el 2024, se evidenció una importante expansión hacia nuevas zonas geográficas, además de mantener la concentración en cuidades previamente atendidas.

5.1.1 Análisis de promotorías por zonas geográfica (variación semestral)

Para este análisis, es fundamental mencionar que para la empresa “Nacional S.A.” la zona geográfica “Austro” hace referencia a la zona sureste del país comprendiendo provincias como Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe. Mientras que “Sierra” refiere a la zona céntrica y noreste del país comprendiendo provincias como Chimborazo, Bolívar, Tungurahua, Cotopaxi, Napo, Pastaza, Orellana, Sucumbíos, Pichincha, Imbabura y Carchi. La “Costa” es la zona oeste del país.
Adicional es importante tener en cuenta que “Nacional S.A.” tiene dos tipos de clientes o canales, los mayoristas y retail. Los mayoristas son clientes que compran (sell in) y venden (sell out) en volúmenes masivos, por su parte, los retails son tiendas minoristas donde sus volúmenes de ventas por lo general son más cortos, sin embargo, la intención de la promotoría para “Nacional S.A.” es brindar este servicio sin importar el tipo de cliente, siempre y cuando se promueva, rote y posicione las marcas Nacional S.A. comercializa.
Las gráficas presentadas a continuaciones muestran el share que tiene cada zona geográfica de acuerdo al tipo de cliente en el primer semestre del 2023 y 2024.

Canal Mayorista

Grafica 2. Share en grafico de anillos de ventas generadas por promotoría en el mayoreo a nivel nacional.

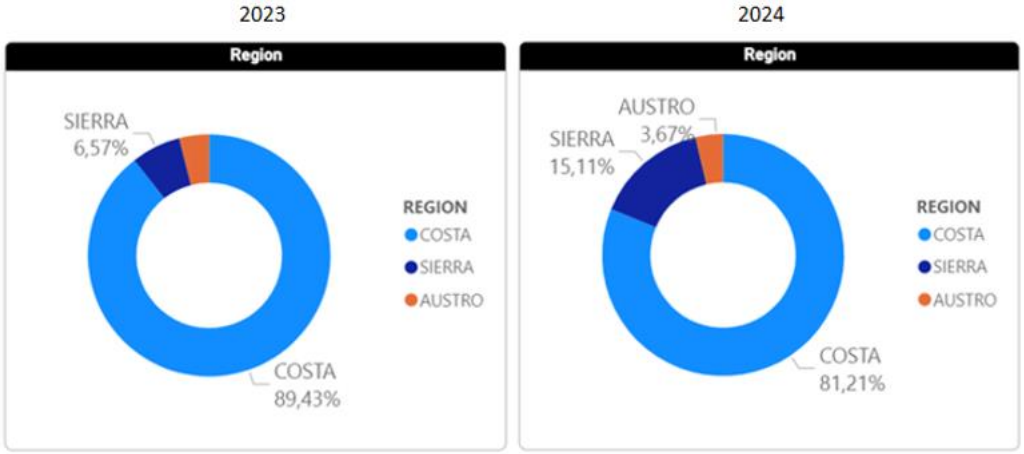


Elaborado por el autor en Power Bi.

El análisis de la promotoría de Nacional S.A. en las ventas el canal mayorista revela cambios importantes en la distribución de la participación regional entre el 2023 y el 2024. En términos generales, se observa un crecimiento en la región Austro y una leve caída en la región Sierra, mientras que la Costa mantiene una participación estable.
La zona Austro entre los años 2023 y 2024 ha presentado un incremento en la presencia en el canal mayorista del 3.37% pasando del 8.65% al 12.02% respectivamente
De la misma forma la Costa ha evidenciado un leve crecimiento del 0.49% pasando del 43.49% en 2023 al 43.88% en el 2024.
Sin embargo, la participación de la Sierra tuvo un decrecimiento del 3.85%. pasando de estar en el 2023 de 47.95% a 44.10% en el 2024.

Canal Retail

Grafica 3. Share en grafico de anillos de ventas generadas por promotoría en retail a nivel nacional.



Elaborado por el autor en Power Bi.

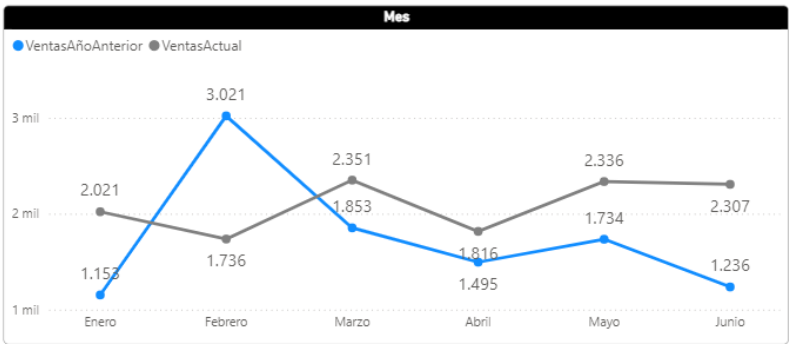
El canal retail muestra un escenario marcado por la dominante presencia de la Costa, mientras que la participación de las regiones Sierra y Austro se mantiene marginal.
Sin embargo, la Costa representó un decrecimiento en la participación nacional de ventas en retail a nivel nacional pasando de 89,43% en 2024 a 81.21% en el 2024.
La Sierra evidenció un incremento significativo del 8.54% ya que en el 2023 su participación fue del 6.57% y en 2024 fue 15.11%.
El Austro tuvo una disminución mínima pasando de estar en el 2023 en 4% a estar en 3,67% en el 2024.

5.1.2 Resultados semestrales de promotoría en unidades (semestres similares).

En este punto de la investigación se analizó la venta en unidades del primer semestre de los periodos 2023 y 2024.
Los gráficos de puntos que se desarrollaron, se dividieron de acuerdo al tipo de canal de venta, sin embargo, también fue importante analizar los resultados acumulados entre los dos clientes.

Canal Mayorista

Grafica 4. Gráfico de líneas basado en las unidades vendidas mensualmente en el canal de mayoristas.

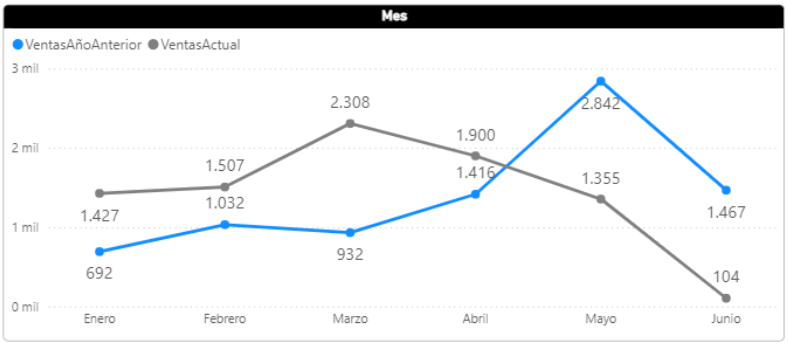


Elaborado por el autor en Power Bi.

En enero, las ventas del 2024 son notablemente más altas que las del año anterior. La diferencia es de 868 unidades, ya que en el 2023 la venta fue de 1,153 unidades y en el 2024 fue de 2,021 unidades.
En febrero las ventas del 2024 disminuyen considerablemente, con una diferencia de 1,285 unidades con respecto a las del año anterior.
En marzo las ventas del 2024 aumentaron considerablemente, mostrando crecimiento de 498 unidades más que las del año anterior.
En abril del 2024 las ventas cayeron, bajando a 1,816, lo que representa una disminución de 535 unidades respecto a marzo, sin embargo, existió una diferencia favorable de 321 unidades respecto al 2023.
En mayo del 2024, las ventas aumentan en 520 unidades en comparación con abril, incluso se evidencio un incremento en 602 unidades más a las del 2023.
Las ventas en junio del 2024 muestran una ligera disminución de 39 unidades en relación a mayo, no obstante, las ventas muestran un importante crecimiento en relación a junio del 2023 con una variación de 1,071.

Canal Retail

Grafica 5. Gráfico de líneas basado en las unidades vendidas mensualmente en el canal de retail.

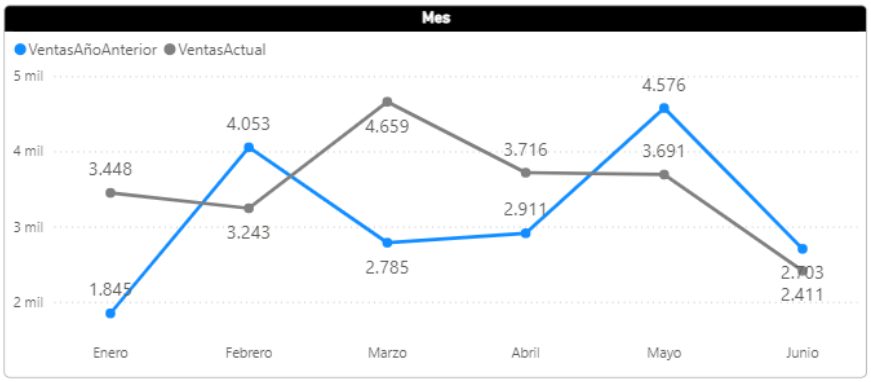


Elaborado por el autor en Power Bi.

En enero, las ventas en 2024 alcanzaron 1,427 unidades, mientras que en el mismo mes del año anterior fueron de 692 unidades. Esto representa un incremento de 735 unidades.
En febrero, las ventas del 2024 llegaron a 1,507 unidades, superando las 1,032 unidades del año anterior. Esto significa que hubo un aumento de 475 unidades. El crecimiento continuó sólido, reforzando el desempeño positivo del primer bimestre.
Marzo fue el mejor mes del semestre del 2024, con ventas actuales de 2,308 unidades, mientras que el 2023 fueron de 932 unidades. Esto se traduce en un incremento notable de 1,376 unidades.
En abril del 2024, las ventas fueron de 1,900 unidades, superando las 1,416 unidades del año anterior. El incremento fue de 484 unidades, lo que indica que, aunque las ventas siguieron creciendo, el ritmo de aumento comenzó a desacelerarse respecto a meses anteriores.
Mayo del 2024 mostró un cambio negativo importante. Las ventas cayeron a 1,355 unidades, mientras que en el mismo mes del año anterior habían sido de 2,842 unidades. Esto refleja una disminución de 1,487 unidades, marcando una caída significativa en el desempeño mensual.
En junio, la caída fue aún más drástica. Las ventas del 2024 apenas llegaron a 104 unidades, muy por debajo de las 1,467 unidades del 2023. Esto representa una pérdida de 1,363 unidades, lo que lo convierte en el mes con el peor desempeño del semestre.

Acumulado entre Mayorista y Retail

Grafica 6. Gráfico de líneas basado en las unidades vendidas mensualmente entre los 2 canales de venta.



Elaborado por el autor en Power Bi.

En enero del 2024, las ventas alcanzaron 3,448 unidades, superando ampliamente las 1,840 unidades del mismo mes del año anterior. Esto representa un incremento de 1,608 unidades. Este desempeño reflejó un inicio de año muy positivo a nivel acumulado.

En febrero, las ventas del 2024 fueron de 3,243 unidades, lo que supone una disminución de 810 unidades en comparación con las 4,053 unidades del 2023. Este retroceso estuvo relacionado al importante pico que tuvo el retail en el mes de febrero del 2023.
Marzo experimentó un crecimiento significativo, con ventas del 2024 de 4,659 unidades entre mayoristas y retail frente a las de 2,785 unidades vendidas en el 2023. Esto

representa un crecimiento de 1,874 unidades, siendo el mes con el mayor crecimiento en el semestre.
En abril del 2024, las ventas alcanzaron 3,716 unidades, mientras que en el 2023 habían sido de 2,911 unidades, lo que implica un crecimiento de 805 unidades vendidas. Aunque las cifras siguen siendo positivas, se evidencia una caída en relación al pico de marzo del 2024, lo que se traduce en una disminución de 943 unidades.
Mayo del 2024 mostró un comportamiento similar al de abril. Las ventas fueron de 3,691 unidades con una diferencia de 25 unidades respecto abril. Sin embargo, mayo del 2023 reporto una venta de 4,576 unidades, lo que representa una disminución de 885 unidades.
En junio del 2024, las ventas fueron de 2,411 unidades, por debajo de las 2,703 unidades del año anterior. Esto representa una disminución de 292 unidades. También se pudo evidenciar que este mes en particular represento una caída significativa en los dos periodos.

5.1.3 Resultados de ventas por categoría de producto impulsados por promotoría

Tabla 1. Cuadro de la venta por categoría de producto entre los 2 canales de venta.

Categoría	2023	2024	Var.Uni	Var.%
Audio	11	294	283	2573%
Vitrinas	170	97	-73	-43%
Congeladores	222	338	116	52%
Empotrables	255	340	85	33%
Aires Acondicionados	278	480	202	73%
Calefactores	356	328	-28	-8%
Cocinas	534	430	-104	-19%
Microondas	765	936	171	22%
Lavadoras	1027	970	-57	-6%
Refrigeradoras	2662	2321	-341	-13%
Televisiones	3503	2684	-819	-23%
Electro menores	9090	11950	2860	31%
Total	**18873**	**21168**	**2295**	**12%**

Elaborado por el autor.

A nivel general, las ventas del sell out en 2024 han sido impactadas por las promociones implementadas, que han favorecido principalmente a los productos más demandados. En particular, los microondas experimentaron un incremento del 22,4%, mientras que los congeladores vieron un aumento del 52,3%, demostrando el impacto directo en sell out de estos productos.
Por otro lado, el mercado de productos de mayor valor, como televisores, refrigeradoras y lavadoras, enfrentó dificultades, con ventas que cayeron en comparación con 2023. En particular, los televisores experimentaron una disminución del 23,4%, lo que se refleja en la disminución del sell in a “Nacional S.A.”
Las cocinas y calefactores, que tradicionalmente tienen una demanda más baja, vieron reducciones en sus ventas en 2024, Las cocinas evidenciaron una disminución del 19,5%, mientras que los calefactores cayeron un 7,9%.

Sin embargo, los aires acondicionados fueron una de las categorías que destacó positivamente, con un aumento del 72,9% en sus ventas.
Por último, el segmento de audio, con un asombroso crecimiento del 2.573%, refleja la demanda por dispositivos de entretenimiento en casa.

5.2. Segunda Fase: Investigación cuantitativa y estadística descriptiva.

5.2.1 Análisis del personal de promotoría por categoría.

La promotoría contratada por Nacional S.A. es de gran importancia para impulsar la venta de productos en los puntos de venta, permitiendo así, que sus clientes realicen reposiciones constantes y mantengan un flujo continuo de inventario. Sin embargo, al comparar los resultados del sell out del primer semestre de 2023 con los del primer semestre de 2024, se evidenciaron disparidades importantes en la gestión de los promotores y en el desempeño por categoría, lo que afectó el cumplimiento de los objetivos globales de la empresa.

A continuación, se identificó los resultados de cada categoría de producto de acuerdo al desempeño de cada promotor.

Tabla 2. Cuadro de resultados de ventas de cada promotor de acuerdo a la categoría de producto.

	ELECTRO MEN			NEVERAS			TELEVISORES			LAVADORAS			MICROONDAS			COCINAS		
Etiquetas de fila	2023	2024	Var%	2023	2024	Var%	2023	2024	Var%	2023	2024	Var%	2023	2024	Var%	2023	2024	Var%
Promotor 1	188	219	16%	22	105	377%	218	306	40%	13	23	77%	74	191	158%	11	16	45%
Promotor 2	160	252	58%	169	153	-9%	223	217	-3%	137	156	14%	1	1	0%	58	25	-57%
Promotor 3		117			3			26			5						15	
Promotor 4	187	170	-9%	143	186	30%	64	175	173%	31	18	-42%				29	14	-52%
Promotor 5	134	142	6%	35	51	46%	12	46	283%	119	72	-39%		7		10	16	60%
Promotor 6	420	1517	261%		80		104	227	118%		62			15		4		-100%
Promotor 7	69	242	251%	159	173	9%	244	414	70%	12	19	58%	29	159	448%	28	24	-14%
Promotor 8	84	139	65%	45	76	69%	74	74	0%	16	4	-75%	7	47	571%	25	44	76%
Promotor 9	98	120	22%	142	104	-27%	58	24	-59%	27	8	-70%	7	15	114%	5	11	120%
Promotor 10	627	195	-69%	161	101	-37%	60	108	80%	66	32	-52%	42	18	-57%	61	15	-75%
Promotor 11	205	345	68%	282	339	20%	526	352	-33%	62	42	-32%	141	166	18%	64	98	53%
Promotor 12	170	206	21%	259	116	-55%	59	40	-32%	56	52	-7%	91	61	-33%	7	8	14%
Promotor 13	43	85	98%	65	74	14%	164	20	-88%	6	12	100%	3	3	0%	10		-100%
Promotor 14	276	284	3%	10	25	150%	185	48	-74%	8	47	488%	1	2	100%	3	13	333%
Promotor 15	26	139	435%	199	254	28%	20	77	285%	21	25	19%	5	38	660%	48	86	79%
Promotor 16	107	126	18%	139	179	29%		47		106	215	103%	38	21	-45%	15	15	0%
Promotor 17	144	222	54%	103	96	-7%	161	197	22%	41	56	37%	72	133	85%	43	30	-30%
SIN PROMOTOR	6152	7410	20%	729	206	-72%	1331	286	-79%	306	122	-60%	254	59	-77%	115		-100%
Total general	**9090**	**11930**	31%	**2662**	**2321**	-13%	**3503**	**2684**	-23%	**1027**	**970**	-6%	**765**	**936**	22%	**536**	**430**	-20%

Elaborado por el autor.

En el caso de los Electro Menores, se evidenció los buenos resultados de casi todos los promotores obteniendo un incremento del 31% en la categoría, destacando como una categoría de alta rotación. No obstante, el promotor 10 reflejó un decrecimiento del -69% en relación al 2023.
En el caso de los Microondas, las ventas aumentaron un 22%, pasando de 765 unidades en 2023 a 936 unidades en 2024. Aquí, es importante observar el crecimiento de promotores como el Promotor 1-7-8-9 y 15, quienes representan más del 50% de la venta en esta categoría.
Sin embargo, a pesar de los incrementos mencionados, algunas categorías sufrieron disminuciones significativas, lo que limitó el crecimiento global y expuso áreas de mejora en la gestión de los promotores. Cocinas, por ejemplo, registraron una caída del -20%,

Este resultado estuvo directamente relacionado con la baja efectividad de algunos promotores, como el Promotor 2-4-6-7-10-13 y 17.
De la misma forma en Neveras y Televisiones, se logró identificar un decrecimiento del -13% y -23% respectivamente. Esta caída se refleja en la variación negativa de promotores como el Promotor 9-11-12-13 y 14.

Tabla 3. Cuadro de resultados de ventas de cada promotor de acuerdo a la categoría de producto.

	CALEFACTOR			AIRES AC			EMPOTRABLES			CONGELADOR			AUDIO			VITRINAS		
Etiquetas de fila	**2023**	**2024**	**Var%**	**2023**	**2024**	**Var%**	**2023**	**2024**	**Var%**	**2023**	**2024**	**Var%**	**2023**	**2024**	**Var%**	**2023**	**2024**	**Var%**
Promotor 1	45	37	-18%				2	9	350%	3	17	467%		12				
Promotor 2				3	6	100%	4	6	50%	12	16	33%		8		19	6	-68%
Promotor 3											7							
Promotor 4				24	43	79%	3		-100%	16	19	19%	3		-100%	1		-100%
Promotor 5				16	52	225%	1	2	100%		7					4	6	50%
Promotor 6		7		5	28	460%		10		4	7	75%		1				
Promotor 7	10	42	320%	4		-100%	8	14	75%	8	21	163%	3	22	633%	3	8	167%
Promotor 8	1	2	100%				2		-100%	2	2	0%		4		2	10	400%
Promotor 9	11	3	-73%				23	13	-43%	24	28	17%		7		13	1	-92%
Promotor 10				139	79	-43%	1		-100%	16	16	0%		2				
Promotor 11	80	65	-19%				9	25	178%	14	23	64%	3	18	500%	35	24	-31%
Promotor 12	82	36	-56%				23	36	57%	1	4	300%	2	5	150%			
Promotor 13	2	6	200%				9	7	-22%	2	19	850%		25				
Promotor 14				6		-100%				2	4	100%		30			1	
Promotor 15		3			9		13	27	108%	12	74	517%	2	5	150%	20	32	60%
Promotor 16				1	140	13900%	4	22	450%	46	18	-61%		66		10	6	-40%
Promotor 17	73	63	-14%				95	133	40%	7	1	-86%	4	28	600%	5	2	-60%
SIN PROMOTOR	52	64	23%	80	123	54%	58	36	-38%	53	55	4%	6	61	917%	58	1	-98%
Total general	**356**	**328**	-8%	**278**	**480**	73%	**255**	**340**	33%	**222**	**338**	52%	**23**	**294**	1178%	**170**	**97**	-43%

Elaborado por el autor.

En varias categorías se registraron resultados positivos que impulsaron el desempeño global de las ventas de los promotores. La categoría Aires AC, Empotrables, Congeladores y Audio mostraron un crecimiento general y un buen resultado a nivel individual de cada promotor.
Una de líneas preocupantes fue la de las Vitrinas, que mostró una caída del -43%, con ventas que pasaron de 170 unidades en 2023 a 97 unidades en 2024. Este descenso se atribuyó a una caída considerable en las ventas de promotores como Promotor 2-3-9-11-16 y 17 en esta categoría.

Tabla 4. Cuadro de resultados de ventas de cada promotor.

	TOTAL GENERAL		
Etiquetas de fila	**2023**	**2024**	**Var%**
Promotor 1	576	935	**62%**
Promotor 2	786	846	**8%**
Promotor 3	0	173	
Promotor 4	501	625	**25%**
Promotor 5	331	401	**21%**
Promotor 6	537	1954	**264%**
Promotor 7	577	1138	**97%**
Promotor 8	258	402	**56%**
Promotor 9	408	334	**-18%**
Promotor 10	1173	566	**-52%**
Promotor 11	1421	1497	**5%**
Promotor 12	750	564	**-25%**
Promotor 13	304	251	**-17%**
Promotor 14	491	454	**-8%**
Promotor 15	366	769	**110%**
Promotor 16	466	855	**83%**
Promotor 17	748	961	**28%**
SIN PROMOTOR	9194	8423	**-8%**
Total general	**18887**	**21148**	**12%**

Elaborado por el autor.

En 2023, Promotor 1 alcanzó un total de 576, mientras que en 2024 su desempeño aumentó significativamente, llegando a 935, lo que equivale a un incremento porcentual del 62%. Por otro lado, Promotor 2 tuvo un total de 786 en 2023 y subió ligeramente a 846 en 2024, con un crecimiento del 8%. Promotor 3 no registró actividad en 2023, pero en 2024 obtuvo un total de 173. En cuanto a Promotor 4, en 2023 tuvo 501, aumentando a 625 en 2024, lo que representa una variación positiva del 25%. Promotor 5, por su parte, pasó de 537 en 2023 a 1954 en 2024, mostrando un crecimiento sobresaliente del 264%. El promotor 6 tuvo un desempeño de 577 en 2023 y casi duplicó su resultado en 2024, alcanzando un total de 1138, lo que equivale a un aumento del 97%. Promotor 7 registró 258 en 2023 y subió a 402 en 2024, logrando un crecimiento del 56%. En cambio, Promotor 8 pasó de 403 en 2023 a 328 en 2024, lo que refleja una disminución del 18%. Promotor 9 también mostró una tendencia negativa, bajando de 414 en 2023 a 196 en 2024, con una caída del 52%. Promotor 10 registró un leve aumento, pasando de 1421 en 2023 a 1497 en 2024, con una variación del 5%.

En 2023, Promotor 11 alcanzó un total de 750, pero en 2024 su desempeño disminuyó a 564, lo que representa una variación negativa del 25%. Promotor 12 registró 500 en 2023 y descendió a 460 en 2024, con una caída del 8%. Promotor 13 tuvo 491 en 2023 y subió a 554 en 2024, con un incremento del 14%. Por otro lado, Promotor 14 pasó de 463 en 2023 a 454 en 2024, mostrando una ligera disminución del 2%. Promotor 15 registró 366 en 2023 y duplicó prácticamente su resultado en 2024, alcanzando 769, lo que equivale a un crecimiento del 110%.

Promotor 16 tuvo un desempeño de 475 en 2023 y mejoró en 2024, alcanzando un total de 868, lo que representa un incremento del 83%. Promotor 17 registró 734 en 2023 y subió a 1017 en 2024, logrando un crecimiento del 39%. En el caso del segmento Sin

Promotor, el total fue de 9194 en 2023, pero disminuyó a 8423 en 2024, con una variación negativa del 8%.
El desempeño global de la promotoría evidenció un crecimiento del 12%, con un incremento de 18,887 unidades vendidas en el primer semestre de 2023 a 21,148 unidades en 2024. Este resultado positivo, aunque alentador, no fue uniforme a través de las diferentes categorías de productos ni en el rendimiento de los promotores, si bien algunas líneas lograron importantes crecimientos, otras registraron caídas.

5.2.2 Análisis de resultados de promotoría en función de motivación por fechas o eventos especiales (mes normal vs. mes festivo)

Las campañas especiales asociadas a fechas clave como el Día de la Mujer, Día de la Madre y Día del Padre fueron los principales motores del desempeño de ventas durante el semestre. Sin embargo, los resultados también dejaron en evidencia la necesidad de fortalecer la gestión de los promotores, especialmente en la ejecución de estrategias que maximicen el impacto de estas campañas y mejoren la constancia en meses sin eventos especiales.

Tabla 5. Cuadro de resultado de ventas mensuales.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	Total general
Promotor 1	157	209	396	241	285	223	1511
Promotor 2	234	254	315	271	324	234	1632
Promotor 3				3	95	75	173
Promotor 4	135	201	263	107	270	150	1126
Promotor 5	51	144	220	56	104	157	732
Promotor 6	398	290	572	306	504	421	2491
Promotor 7	240	282	346	277	305	265	1715
Promotor 8	93	59	183	48	134	143	660
Promotor 9	96	98	185	91	141	131	742
Promotor 10	309	214	320	203	339	354	1739
Promotor 11	451	449	560	512	537	409	2918
Promotor 12	230	132	283	220	250	199	1314
Promotor 13	46	61	55	78	176	139	555
Promotor 14	149	143	152	119	205	177	945
Promotor 15	134	217	254	139	199	192	1135
Promotor 16	126	133	412	116	256	278	1321
Promotor 17	252	310	328	199	328	292	1709
SIN PROMOTOR	2225	2878	3399	1748	4199	3168	17617
Total general	**5326**	**3196**	**8243**	**4734**	**8651**	**7007**	**40035**
SHARE	13%	8%	21%	12%	22%	18%	100%

Elaborado por el autor.

Es importante resaltas las temporalidades ya establecidas en el país y dentro de ellas tenemos el Día de la mujer en el mes de marzo, Dia de la madre en el mes de mayo y el Día del padre en el mes de junio, estos eventos correspondientes al primer semestre del año.
Se evidenció un volumen significativo de ventas en estos 3 meses, marzo tiene una participación del 21% de las ventas generadas en primer semestre.

De la misma forma mayo mostró un repunte importante con 6,651 unidades vendidas y un 22% de participación en el total del semestre, siendo el mejor mes del periodo.
En junio se registraron 7,007 unidades vendidas, lo que representó el 18% del total del semestre. Si bien el desempeño fue positivo, este mes queda en tercer lugar de participación por debajo de mayo y marzo.
Sin embargo, también se destaca que las ventas en puntos sin promotores alcanzaron 10.766 unidades en estos 3 meses puntuales, lo que demostró que la temporada jugó un papel crucial, más allá de la intervención directa de los promotores.
Los meses de enero, febrero y abril mostraron desempeños más bajos, con participaciones de 13%, 8%, y 12% respectivamente.

6. Propuesta de indicador KPI

6.1. Presupuestos.

La importancia de establecer presupuestos claros y específicos para los promotores surgió tras los resultados obtenidos, pues de esta forma, permite alinear su gestión con los objetivos de la empresa, asegurando un uso eficiente de los recursos disponibles. En el libro presupuestos empresariales Rincón (2011) menciona que un presupuesto bien definido no solo permite monitorear y controlar el gasto asignado a las actividades de cada individuo, sino que también funciona como una herramienta de motivación y rendimiento, estableciendo metas claras que guían su desempeño.
Dentro de los KPIs claves para la evaluación de promotoría, se propuso la elaboración de un tablero con los presupuestos establecidos por promotor y categoría. Cabe mencionar que cada meta se estableció en función de sell out histórico de cada promotor.
El tablero incluye un indicador fundamental como la tasa de variación que sirve para comparar la variación entre el periodo anterior y los resultados actuales.
De acuerdo al manual de políticas internas de la empresa “Nacional S.A.” la fórmula para determinar la tasa de variación es:

$$TV = Yt / Yo - 1$$

TV= es la tasa de variación del periodo t respecto al periodo de referencia.
Yt= es el valor de la variable en el periodo t.
Yo= es el valor de la variable en el periodo de referencia.

6.2. Cumplimiento en base al presupuesto de ventas.

Otro de los indicadores que se agrego en este KPI es la tasa de cumplimiento de cada promotor en función del presupuesto establecido.
Para una mejor lectura y control de la tasa cumplimiento es importante tener identificada la tasa de cumplimiento ideal que debe efectuar cada promotor, para ello, se tiene que tomar en cuenta el total de días laborables de cada mes e ir realizando el cálculo de acuerdo al número de día laboral en que se encuentre.
De acuerdo al manual de políticas internas de la empresa “Nacional S.A.” la fórmula para determinar la tasa de cumplimiento ideal es:

$$\text{Tasa de cumplimiento ideal} = \text{Días laborados} / \text{Total días laborables}$$

TCI = Tasa de cumplimiento ideal
DL= Dia laboral actual dentro de un periodo de tiempo.
TDL = Total de días laborables en el periodo de tiempo.

Una vez establecida la tasa de cumplimiento ideal podemos realizar el calculo de la tasa de cumplimiento de cada promotor en función de su presupuesto. De acuerdo al manual de políticas internas de la empresa "Nacional S.A." la fórmula para determinar la tasa de cumplimiento es:

Tasa de cumplimiento = Ventas objetivo / Ventas reales

TC = Tasa de cumplimiento
Vo = Venta objetivo para este caso es el presupuesto del promotor
Vr = Venta real hace referencia a la venta realizada hasta la fecha

Para la demostración y lectura de esta propuesta de KPI, se consideró que la empresa "Nacional S.A." junto con sus product managers, establecieron los presupuestos para cada promotor. Sin embargo, "Nacional S.A." estima un incremento del 4% en las ventas de enero del 2025 en comparación al 2024.
A continuación, se muestra el KPI final con todos los indicadores.

Tabla 5. Tablero KPI de acuerdo al presupuesto establecido y venta del promotor.

			Días laborados / Días laborables		= Cumplimineto ideal
	Promotoría Enero		20	20	100.0%
AGENCIA	Venta 2024	Venta 2025	Var%	Ppto	Cumplimiento
Promotor 1	157	163	4%	252	65%
Promotor 2	234	243	4%	272	89%
Promotor 3	0	83		78	106%
Promotor 4	135	140	4%	188	75%
Promotor 5	51	53	4%	122	43%
Promotor 6	398	415	4%	415	100%
Promotor 7	240	250	4%	286	87%
Promotor 8	93	97	4%	110	88%
Promotor 9	96	100	4%	124	81%
Promotor 10	309	321	4%	310	104%
Promotor 11	451	469	4%	486	97%
Promotor 12	230	239	4%	219	109%
Promotor 13	46	48	4%	93	51%
Promotor 14	149	155	4%	158	98%
Promotor 15	134	139	4%	189	74%
Promotor 16	126	131	4%	180	73%
Promotor 17	252	262	4%	285	92%
TOTAL	**3101**	**3309**	**7%**	**3767**	**88%**

Elaborado por el autor.

Para una mejor comprensión de este KPI explico a continuación la lectura de acuerdo a lo desarrollado.

El tablero KPI en este caso muestra las cifras de un mes cerrado, ya que, la tasa de cumplimiento es 100% y esta siempre estará en función de los días laborables que transcurren para el total de días laborables en el mes. Eso quiere decir que, si me encuentro el día 10 laborable de 20 totales, mi tasa de cumplimiento ideal es del 50%. Teniendo en cuenta esto, se comprende que el tablero muestra los resultados que estima tener "Nacional S.A." en enero del 2025 por cada promotor.
La columna 2024 permite observar la venta que tuvo cada promotor en ese mes de estudio, mientras que la columna 2025 muestra la venta que tendrá cada promotor en enero del 2025, para este análisis se estimó un crecimiento del 4% en ventas.
La columna Var%, muestra la variación porcentual que tiene el mes de enero del periodo 2025 con el del 2024.
Los formatos condicionales en la columna de Var % son verde, morado y rojo, verde demuestra que la variación es positiva o >0 en relación al periodo anterior, morado significa que la variación es muy positiva y rojo que la variación es negativa o <0 respecto al periodo anterior.
La columna Ppto, son los presupuestos que estableció "Nacional S.A." junto con sus product managers a los promotores para el mes de enero del 2025.
La columna cumplimiento, hace referencia a la tasa de cumplimiento porcentual entre la venta y el presupuesto establecido a cada promotor.
Los formatos condicionales de la columna cumplimiento son verde, amarillo y rojo, verde significa que el porcentaje de cumplimiento es igual o mayor al cumplimiento ideal, amarillo indica que el porcentaje de cumplimiento esta entre el menos 10% del cumplimiento ideal y el cumplimiento ideal, mientras que rojo significa que el porcentaje de cumplimiento es menor al 10% del cumplimiento ideal.

7. Conclusiones

El análisis realizado sobre la gestión de la promotoría contratada por "Nacional S.A." durante los primeros semestres de 2023 y 2024 destacó varios puntos relevantes que reflejan tanto avances como áreas de oportunidad.
Las prácticas de promotoría han permitido observar una expansión sustancial dentro del territorio ecuatoriano, a su vez, esto se ha reflejado en el numero de ventas alcanzadas, pasando de 18,887 unidades en 2023 a 21,148 unidades en 2024. Sin embargo, se identificó una marcada diferencia en el desempeño de los promotores. Mientras la mayoría de promotores lograron resultados positivos, otros como el Promotor 9-10-12 y 13 registraron caídas significativas que afectaron la rotación esperada de inventarios. Este comportamiento desigual en los resultados dejó en evidencia la necesidad de unificar criterios de trabajo y mejorar la capacitación del equipo para lograr una gestión más homogénea y eficiente. También la falta de un enfoque efectivo en categorías importantes como Lavadoras, Cocinas y Vitrinas limitó el crecimiento esperado en estas líneas. Estas categorías requieren un nivel de gestión activa y una mayor persuasión en el punto de venta, lo cual no se reflejó en los resultados. Esto afectó la rotación de productos y, en consecuencia, la reposición esperada por parte de los clientes.
Dentro de los principales factores relacionados a la promotoría de ventas se pudo evaluar el desempeño durante las campañas especiales realizadas en fechas como el Día de la

Mujer, Día de la Madre y Día del Padre, las ventas experimentaron incrementos significativos siendo entre los 3 meses más del 60% de ventas del semestre. Estas fechas demostraron ser momentos clave para capitalizar el esfuerzo de los promotores y generar un impacto positivo en las ventas. Sin embargo, es indispensable que los promotores estén más involucrados y alineados con estas campañas para maximizar los resultados obtenidos.

Un punto relevante fue el incremento de las ventas en puntos de venta sin promotores asignados. Este fenómeno fue evidente en categorías como Neveras y Electro Menores, donde las ventas crecieron considerablemente a pesar de la ausencia de intervención directa. Si bien esto demuestra el atractivo inherente de ciertos productos, también resalta que los promotores no lograron explotar todo el potencial de estas categorías. Esto señala la importancia de optimizar la estrategia de ubicación y asignación de promotores en puntos clave.

Las caídas significativas en categorías clave, las oportunidades perdidas en puntos de venta con promotores asignados y la falta de una estrategia uniforme limitaron el impacto esperado del programa. Para revertir esta situación, será indispensable recurrir a KPIs claros donde se monitoree el cumplimiento de presupuestos y se visualice las variaciones que tiene un promotor entre un periodo y otro.

La implementación de presupuestos para los promotores, además de establecer metas claras, también serán una herramienta para fomentar la responsabilidad y el compromiso con los resultados. Estos presupuestos permitirán evaluar de manera objetiva el desempeño de cada promotor y justificar decisiones relacionadas con la asignación de recursos o incluso reubicaciones dentro del equipo.

En general, si bien puede parecer alentador el incremento de ventas entre un periodo y otro, los resultados no son los esperados, ya que muchas categorías importantes decrecieron y a su vez, la venta que realizaron tiendas sin promotoría es significativa, creando la necesidad de establecer presupuestos a los promotores para mejorar la rotación de productos que importa “Nacional S.A.” y los comercializa a través de los canales de venta.

8. Bibliografía

Arce, L. (25 de junio de 2010). COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf

Bazzani, L., & Cruz, E. (2013). Analisis y gestión de riesgos en proyectos de inversión: Un caso de estudio. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/849/84903854.pdf

Cano, J. (16| de Septiembre de 2018). *Business Intelligence: Competir con Información.* Obtenido de https://www.dataprix.com/es/articulo/business-intelligence/libro-bi-business-intelligence-competir-con-informacion

Dávila, H., Palacios, I., Peña, C., & Valencia, A. (23 de Mayo de 2019). *Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial*. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/280/28065583008/html/

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing.* Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del Marketing.* Mexico: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing (14ª edición).* Mexico: Pearson Educación.

López, A. (2015). *Estrategias de marketing en mercados globales.* Madrid.

Molina, R. (enero de 2019). Plan de marketing para incrementar la participación en el mercado de Crossfit Milla ubicada en el Cantón Quevedo. Obtenido de https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11323

Mullins, J., Walker, O., Bord, H., & Larréche, C. (2014). *Administracion de Marketing.* Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Ontiveros, D. (2013). Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso. Obtenido de file:///C:/Users/luis.arpi/Downloads/Dialnet-RetailMarketingElPuntoDeVentaUnMedioPoderoso-4200848%20(1).pdf

Parada, L. (13 de noviembre de 2024). *Gestión del Riesgo en Negocios Internacionales*. Obtenido de https://www.aden.org/business-magazine/gestion-del-riesgo-en-negocios-internacionales/

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* Madrid: Piramide.

Prado, E. G. (2016). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales.* Madrid: Ediciones Nobel, S.A.

Rincón, C. (2011). Presupuestos empresariales. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/01530.pdf

Rivera, C., Arellano, R., & Molero, V. (2013). *Conducta del consumidor: Estrategias y Tacticas aplicadas al marketing.* Madrid: ESIC.

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor.* Mexico: Pearson Educación.

Yate Arévalo, A. (2012). *Material P.O.P.: Publicidad en puntos de venta.* Bogotá: ECOE EDICIONES.