



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU RELACIÓN CON EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS COMERCIALES EN EL SECTOR
INDUSTRIAL GRÁFICO DE GUAYAQUIL.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciada en Administración de Empresas

Autora: Ingrid Stefania Galarza Galarza

Tutor: Francisco José Herrera Avellán

Guayaquil-Ecuador

2026

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ingrid Stefania Galarza Galarza con documento de identificación N°0956764666; manifesté que:

Soy la autora 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.

Guayaquil, 27 de Enero del año 2026

Atentamente,



Ingrid Stefania Galarza Galarza
0956764666

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

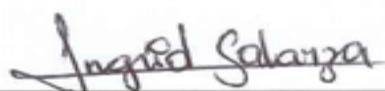
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Yo, Ingrid Stefania Galarza Galarza con documento de identificación No. 0956764666, 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 la autora del Ensayos o Artículos Académicos : “Gestión de la fuerza de ventas y su relación con el cumplimiento de objetivos comerciales en el sector Industrial Gráfico de Guayaquil.”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: administrador 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 impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 27 de enero del año 2026

Atentamente,



Ingrid Stefania Galarza Galarza
0956764666

Resolución CS. N°166-09-2021-07-21

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Francisco José Herrera Avellan con documento de identificación N°0913523023 docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: Gestión de la fuerza de ventas y su relación con el cumplimiento de objetivos comerciales en el sector Industrial Gráfico de Guayaquil., realizado por Ingrid Stefania Galarza Galarza con documento de identificación N°0956764666, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Ensayo o Artículo Académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 16 de Enero del año 2026

Atentamente,



Ing. Francisco José Herrera Avellan, MSc.

0913523023

Resolución CS. N°166-09-2021-07-21

Gestión de la fuerza de ventas y su relación con el cumplimiento de objetivos comerciales en el sector Industrial Gráfico de Guayaquil

Sales force management and its relationship with the achievement of commercial objectives in the Graphic Arts Industry of Guayaquil

Resumen

El presente trabajo se respalda en la necesidad de explicar cómo la gestión de la fuerza de ventas influye en el cumplimiento de los objetivos comerciales dentro de las empresas del sector industrial gráfico de Guayaquil, un sector clave para la economía local que enfrenta retos de competitividad, costos y fidelización de clientes. Con el fin de determinar la relación entre la gestión de la fuerza de ventas y el cumplimiento de los objetivos comerciales. Se trabajó con los siguientes objetivos: identificar las prácticas de gestión implementadas (capacitación, supervisión, incentivos y distribución de territorios), evaluar el nivel de cumplimiento de metas comerciales (ventas, participación de mercado y rentabilidad), y establecer la relación entre dichas prácticas y el desempeño comercial. Usando un enfoque cualitativo y cuantitativo, mediante encuestas (335 colaboradores) a la fuerza de ventas y entrevistas a 5 directivos de empresas de la industria gráfica. Se utilizaron indicadores de frecuencia, percepción y desempeño, complementados con análisis descriptivo y comparativo. Los resultados mostraron que la capacitación es valorada pero aplicada de manera heterogénea; la supervisión y retroalimentación generan motivación, aunque con brechas de consistencia; los incentivos contribuyen a la fidelización de clientes, pero no siempre son percibidos como justos y la distribución territorial es mayormente adecuada, aunque con casos de superposición. Se concluye que factores externos como inseguridad y dependencia de proveedores afectan el cumplimiento de metas. La gestión de la fuerza de ventas tiene un impacto positivo en el desempeño comercial, pero requiere mayor estandarización y fortalecimiento para garantizar resultados sostenibles y homogéneos en el sector gráfico de Guayaquil.

Abstract

This research is substantiated by the need to elucidate how sales force management influences the achievement of commercial objectives within the graphic industrial sector of Guayaquil, a key area for the local economy that faces challenges of competitiveness, costs, and customer loyalty. The study aims to provide empirical evidence to strengthen management practices and optimize commercial performance. The general objective was to determine the relationship between sales force management and the fulfillment of commercial objectives. The specific objectives focused on: identifying management practices implemented (training, supervision, incentives, and territory distribution), evaluating the level of achievement of commercial goals (sales, market share, and profitability), and establishing the relationship between these practices and commercial performance. The methodology applied combined quantitative and qualitative approaches, through surveys directed at sales force members and interviews with managers. Indicators of frequency, perception, and performance were analyzed using descriptive and comparative methods. The results reveal that training is valued but applied heterogeneously; supervision and feedback generate motivation but show consistency gaps; incentives contribute to customer loyalty, though not always perceived as fair; and territory distribution is mostly adequate, despite some cases of overlap. Additionally, external factors such as insecurity and supplier dependency were found to affect goal achievement. Sales force management has a positive impact on commercial performance, but requires greater standardization and strengthening to ensure sustainable and homogeneous results in the graphic industrial sector of Guayaquil.

Palabras clave

Gestión de la fuerza de ventas, objetivos comerciales, incentivo, distribución territorial, sector gráfico industrial, desempeño comercial.

Keywords

Sales force management, commercial objectives, training, territory distribution, graphic industrial sector, commercial performance

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Fuerza de ventas

La gestión de la fuerza de ventas requiere integrar prácticas como capacitación continua, supervisión efectiva e incentivos adecuados para garantizar un desempeño sostenible. Estudios recientes muestran que la capacitación y la supervisión son componentes determinantes en la productividad laboral y en la formulación de planes de ventas efectivos, pues permiten al personal comercial adaptarse a las exigencias del cliente y responder estratégicamente a las necesidades del mercado (Córdova, Aillón, & Maldonado, 2024).

La misión de la fuerza de venta adquiere mayor efectividad donde se integra con estrategias de marketing digital y relacional, pues esta articulación no solo optimiza la comunicación con los clientes, sino que también permite generar vínculos de largo plazo. Diversos estudios evidencian la incorporación de instrumentales digitales como escenarios de comercio electrónico y sistemas CRM, junto con prácticas de relación personalizada, incrementa la probabilidad de mejorar los indicadores de ventas y consolidar ventajas competitivas en mercados altamente dinámicos (Gomez, 2024).

En Administración, la fuerza de ventas ha sido objeto de creciente análisis en empresas gráficas que operan mercados competitivos. Este interés promueve modelos de evaluación y control, donde factores externos como las condiciones macroeconómicas y tendencias de consumo, exceden la capacidad de gestión de los vendedores. En consecuencia, las organizaciones requieren profesionales con experiencia que no solo diseñen propuestas de valor diferenciadas, sino que también integren soluciones completas para los clientes y asuman un papel estratégico en la consolidación de ventajas competitivas. El vendedor ha dejado de ser un vocero del producto para transformarse en un administrador de relaciones y, más allá de ofrecer soluciones, en un verdadero asesor (Zamora Sánchez & Panchana Cedeño, 2024).

1.2. Cumplimiento de los objetivos comerciales

De acuerdo con Bravo y Loor (2024) analizan cómo el trabajo operativo influye en la ejecución de propósitos corporativos en firmas ecuatorianas de bienes de consumo masivo, donde se mide a través de indicadores como ventas, participación de mercado y rentabilidad. Estudios realizados en compañías ecuatorianas de bienes de consumo masivo muestran que la misión operativa, apoyada en herramientas de control como tarimas de indicadores y sistemas de auditoría, contribuyendo en alcanzar objetivos comerciales fortaleciendo la competitividad. Sin embargo, la evidencia también subraya la necesidad de evaluar estos indicadores de manera sistemática, considerando variables externas como la incertidumbre del entorno comercial y

las modificaciones en el patrón de consumo, para mantener la perdurabilidad financiera a mediano y largo plazo.

Esto produce que las empresas implementen diversas prácticas de gestión (como capacitación, supervisión, incentivos y distribución de territorios), no siempre existe claridad sobre su efectividad ni sobre la manera en que estas inciden directamente en el logro de los objetivos comerciales. Además, factores internos y externos, como limitaciones de producción o disponibilidad de productos, pueden condicionar el desempeño de los vendedores, generando una brecha entre la planificación estratégica y los resultados obtenidos (Cruz Umaña & Aguirre Mayorga, 2022).

Erazo (2025), realizó una observación de la misión comercial en la empresa LASERDECO S.A. de Guayaquil con datos de 2023–2024. Aportando certidumbre sobre cómo adiestramiento, inspección y habilidades de ventas impactan claramente en el desempeño de objetivos comerciales.

1.3. Sector gráfico en Guayaquil

Según Cedeño y Triana (2023), en las sociedades del sector de industrias gráficas, el éxito comercial está reducidamente emparentado con la capacidad productiva, sustentado en la administración del equipo comercial. Factor constituyente como pilar estratégico y preciso para el logro de las intenciones organizacionales. Dicho logro, sustenta en una mezcla de manuales: la adecuada preparación de los vendedores y la consumación de estrategias comerciales pertinentes. Los resultados exponen que la combinación del equipo de ventas para conservar la competitividad y atraer nuevos clientes.

El sector gráfico de Guayaquil, se despliegan en una atmósfera de intensa competencia, donde las metas comerciales tienden a ser cada vez más exigentes. La fuerza de ventas se transfigura en un recurso soluble, pues una gestión adecuada favorece la prospección de clientes, la negociación efectiva y la construcción de relaciones de fidelidad. A pesar de ello, resulta evidente que diversas compañías aún muestran deficiencias en la organización y control de sus fuerzas comerciales, lo que repercute en un bajo cumplimiento de objetivos y en una limitada habilidad para reaccionar con rapidez frente a las exigencias del mercado (Nogales, Muñoz Zambrano, & Ponce Cruz, 2023).

Resulta oportuno examinar la misión de la fuerza de ventas transgrede en el beneficio de los objetivos comerciales en el sector industrial gráfico, con el propósito de identificar las prácticas más efectivas e instituir relaciones que permitan optimizar la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Desde un aspecto académico, este estudio ofrece información reciente acerca de la vinculación entre la administración de los equipos de ventas y los resultados comerciales en empresas del sector gráfico., convirtiéndose en un insumo relevante para investigaciones posteriores (Pérez, López, & Ramírez, 2021). Así se contribuye al avance del discernimiento en administración comercial y gestión empresarial aplicada a ámbitos creativos y productivos, reforzando la literatura existente en diferentes escenarios latinoamericanos.

El estudio sobre la misión de la fuerza de ventas en el sector gráfico industrial de Guayaquil se mantiene en la importancia vital que el equipo tiene para alcanzar los objetivos comerciales. Guayaquil, como uno de los trascendentales polos productivos del Ecuador, reúne diversas compañías gráficas entre ellas Poligráfica, Papelesa, Stilinograf S. A., Grapac S. A., Ilustración Gráfica, RASZ Ingenios Gráficos Publicitarios, Stampa Litográfica, Gráfica & Imprenta Vanessa y SENEFELDER, cuya cabida depende en gran parte de la eficaz gerencia de sus equipos de ventas. Acciones como la formación, supervisión, incentivos y organización territorial influyen directamente en la capacidad de las organizaciones para incrementar ventas, asegurar la lealtad de los clientes y alcanzar niveles sostenibles de rentabilidad.

Desde una perspectiva social y económica, optimar la gestión del mecanismo de ventas y la planificación de la producción genera beneficios indirectos como la optimización de la validez operativa, el aumento del empleo y el agrado del cliente (Espinosa Forero, 2021). Estos efectos contribuyen al desarrollo económico local y regional, consolidando la importancia de la fuerza de ventas como motor de sostenibilidad en el sector industrial gráfico. Seguidamente, se exponen los objetivos del estudio.

1.4. Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación entre la gestión de la fuerza de ventas y el cumplimiento de los objetivos comerciales en las empresas del sector industrial gráfico de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Identificar las prácticas de gestión implementadas en la fuerza de ventas dentro de las empresas del sector gráfico en Guayaquil considerando aspectos como capacitación, supervisión, incentivos y distribución de territorios.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos comerciales en las empresas del sector industrial gráfico considerando como ventas, participación de mercado, rentabilidad.

- Establecer la relación entre las estrategias de gestión de la fuerza de ventas y el desempeño en el cumplimiento de metas comerciales.

1.5 Fundamentos de la gestión de la fuerza de ventas

Churchill et al, (2005), la gestión de la fuerza de ventas se entiende como un proceso integral orientado a estructurar, dirigir y supervisar las actividades comerciales de una organización. Su finalidad principal es garantizar la alineación de los esfuerzos del equipo de vendedores con los objetivos corporativos, a través de prácticas sistemáticas de selección, aprendizaje, motivación y valoración del desempeño.

La misión de la fuerza de ventas se reconoce como un componente fundamental de la administración comercial, en tanto permite vincular las acciones de los vendedores con los ecuanímenes estratégicos de la organización. Sus bases sustentan en procesos de planificación, dirección y control que incluyen la selección, formación, motivación y evaluación del desempeño. La fuerza de ventas rescata un papel decisivo en la retroalimentación del mercado, al transponer información sobre insuficiencias y perspectivas de los clientes, lo que favorece la conciliación de las habilidades de marketing y la mejora continua de productos y servicios (Dittmar, 2025).

1.6 Estructura organizativa y cometido del componente de ventas

Según Zoltners, Sinha y Lorimer (2012), el provecho de la pujanza de ventas está restringido por la existencia de una organización diseñada con precisión, contemplando políticas de compensación, esbozos de segmentación de clientes y una conveniente distribución territorial. En el ámbito industrial, los vendedores asumen un rol consultivo que trasciende la simple exhibición de productos, al ofrecer soluciones técnicas ajustadas a los procesos productivos de cada cliente.

En un análisis del estudio realizado por (Erazo, 2023), sobre la Misión Comercial y las Ventas de la Empresa Comercio Galápagos, en Riobamba, se comprobó que, la gestión comercial incide en las ventas. Esta observación se pudo constatar a través de un análisis FODA ponderado, a partir del cual se formularon estrategias orientadas a optimizar la gestión comercial de la compañía, con el objetivo de incrementar sus ventas y robustecer su posición competitiva.

La estructura organizativa del equipo de ventas influye directamente en su desempeño y en la competencia de la compañía para cumplir con sus propósitos comerciales. Contar con una estructura organizativa sólida posibilita establecer con claridad los roles, jerarquías y

territorios, favoreciendo una asignación eficiente de los recursos y asegurando que las acciones se mantengan alineadas con las prioridades estratégicas de la organización. Modelos como la estructura por productos, por región geográfica o por tipo de cliente buscan optimizar la cobertura del mercado y mejorar la relación con los consumidores. Esto contrasta con lo manifestado por (Chicaiza, 2025), quien manifiesta el desempeño del equipo depende de factores como la capacitación, los sistemas de incentivos y la medición mediante indicadores de rendimiento, los cuales permiten evaluar la eficacia de las estrategias implementadas.

1.7 Gestión de ventas en el sector gráfico

En la división gráfica, la gestión de ventas exige un conocimiento técnico especializado sobre maquinaria, materiales e insumos, complementado con competencias en comunicación y negociación. El cometido del equipo comercial transgrede de manera directa en la energía operativa de la organización. (Morla Compte, 2014) evidencian una analogía estrecha entre la dirección de ventas, la producción de bienes y gestión de materias primas, donde la vacación de insumos (como papel, tintas, adhesivos y chapas) determina la capacidad de atender pedidos y en secuela, la observancia de los objetivos empresariales.

En una memoria realizada por (Burgos & Ramos, 2024), donde el plan estratégico de la empresa gráfica ICS (Integrated Color Solutions), contempla para el año 2025 la proporción de un equipo comercial especializado, constituido en función de los distintos tipos de clientes. La fuerza de ventas de ICS se agrupa en fórmulas creadoras de captación y conversión, dirigidas a sectores como empaques, maquila, publicidad, branding visual, editorial y provisiones de oficina. Su habilidad combina la práctica gráfica con aportaciones de otras industrias, generando guías comerciales más creativos. Esta distribución busca fortalecer el posicionamiento de la empresa, aumentar las ventas, expandir la captación de clientes y acelerar los objetivos de marketing.

Se crea como un recurso esencial para acomodar a las directrices del mercado y construir crónicas duraderas que aseguren el desarrollo de ICS en el futuro.

1.8 Coordinación entre ventas y producción

La Cámara de la Industria Gráfica del Guayas (2025) manifiesta que una gestión eficiente de los suministros y una adecuada organización de la producción resultan claves para garantizar entregas a tiempo y productos de calidad. La sinergia entre la fuerza de ventas y la jurisdicción de producción viabiliza la optimización de recursos, la reducción de gastos y la consolidación de relaciones con clientes industriales.

La analogía entre ventas y producción ha sido cada vez más aprendida en el lenguaje científico, pues constituye un mecanismo esencial para alinear las promesas comerciales con la capacidad operativa real de las empresas. Diversos estudios recalcan integrar ambas funciones ayudan a reducir problemas en la planificación de la demanda, pulir la vigencia en la clasificación de la producción y optimizar la gestión de inventarios (Alzate, Rojas, & Meneses, 2023). Esta coordinación favorece una respuesta ágil ante permutas competitivos, fortaleciendo la complacencia del cliente y viabilidad de la organización.

Las investigaciones productivas evidencian que la coyuntura de áreas comerciales y operativas prospera la eficiencia interna y potencia la competitividad externa, al favorecer el ajuste empresarial a las peticiones del mercado. La coordinación valiosa en ventas y producción se crea en un pilar quid para el desempeño organizacional y la creación de valor (Pupo Leyva, Pérez Campaña, Pupo Pérez, & Cruz Pérez, 2024).

1.9 Alineación de la gestión comercial con la capacidad operativa

Los estudios en gestión por procesos subrayan que coordinar de manera estratégica los cargos de ventas y operaciones ayuda a mejorar la eficacia global de la empresa. Enfoque que facilita fuerza rápida frente a cambios en la demanda y asegura que los laudos comerciales estén apoyados en la capacidad productiva disponible, impulsando la competitividad y viabilidad (Medina, Nogueira, Hernández-Nariño, & Comas, 2019).

De acuerdo con Chung, Kim y Park (2021) la validez en la gestión de ventas debe estar alineada con la cabida operativa de la compañía, pues las ofertas comerciales sin soporte productivo sitúan en riesgo el gusto del cliente y desempeño de las metas financieras. Por ello, conservar la comunicación abierta y permanente entre ventas y producción es esencial para garantizar la aptitud de los acuerdos establecidos.

(Bravo & Loor, 2024), destacan la conexión entre la gestión comercial y capacidad operativa siendo clave para que las metas de ventas se puedan efectuar de manera sostenible. Estudios recientes, sobre las estrategias comerciales se trazan sin tomar en cuenta controles productivos, generando perspectivas irreales que conmueven la complacencia de los clientes y la renta empresarial. En cambio, una sincronización adecuada entre ventas y operaciones permite fijar objetivos realistas, aprovechar mejor los capitales y certificar el cumplimiento de los compromisos asumidos.

1.10 Características del sector gráfico en Guayaquil

En Guayaquil, el sector gráfico se ha transformado en un motor productivo significativo para el patrimonio local, gracias al aumento en la demanda de impresión, empaques y comunicación

visual. La incorporación de herramientas digitales y crecimiento de servicios facilitando a las sociedades se adapten a un mercado competitivo y global. Este proceso ha formado rentas de internacionalización, sobre todo para las pymes que indagan difundir con tácticas innovadoras (Morla Compte, 2014).

La competitividad del sector depende tanto de la calidad de los productos como de la urgencia para reconocer los requerimientos del mercado y del ajuste frente a cambios en insumos y tecnologías. La gestión de ventas se convierte en un elemento clave, pues vincula la oferta con la capacidad de producción y asegura que las promesas comerciales cuenten con un soporte operativo firme. De acuerdo con la (UCSG, 2024), la sostenibilidad de las empresas gráficas locales está directamente vinculada con la innovación en procesos, la actualización tecnológica y la optimización en la gestión de recursos, variables que determinan su desempeño competitivo en escenarios nacionales e internacionales.

La industria gráfica guayaquileña enfrenta retos relacionados con la modernización tecnológica, la gestión estratégica y la escasez de fortalecer el adiestramiento del talento humano. Estos factores condicionan la competitividad y la sostenibilidad del sector, en un entorno especializado por el rápido avance de las tendencias de consumo y comunicación (Velasgui Guallpa, 2025).

1.11 Restricciones de insumos y adaptabilidad de la gestión de ventas

Las restricciones de insumos en la industria gráfica, como papel, tintas y materiales especializados, generan limitaciones que afectan la capacidad de producción y la planificación comercial. La dependencia de proveedores internacionales y la volatilidad de precios obligan a las empresas a diseñar estrategias de adaptación que incluyan la diversificación de fuentes de abastecimiento y la optimización de inventarios (Huertas & Suárez, 2025).

Las imprentas locales se enfrentan a desafíos estructurales procedentes del acrecentamiento en las valías de los insumos importados (como papel, tintas y adhesivos) y de la obsolescencia tecnológica de parte de su maquinaria, lo que limita la capacidad productiva y eleva los costos operativos (El Comercio, 2015). La gestión comercial afronta una presión extra debido a las limitaciones en el suministro y la variabilidad de los costos de producción. Por ello, las ventas no pueden restringir en atraer clientes, sino que corresponden a una organización significativa que medite los capitales disponibles, la validez en la producción y la estabilidad financiera.

Las investigaciones científicas marcan la adaptación de la misión de ventas ante reservas siendo clave para nutrir la competitividad. Las sociedades ajustan sus estrategias comerciales a las

restricciones operativas pueden conservar la libertad de los clientes y consumir con sus metas, inclusive en hilos inciertos (Zambrano, Soto, & Ugalde, 2021).

1.12 Flexibilidad organizacional y sostenibilidad comercial

La flexibilidad organizacional se concibe como la capacidad de las empresas para responder de manera ágil a las transformaciones del mercado, ajustando sus estructuras, procesos y competencias. En el ámbito gráfico, esta adaptabilidad se evidencia en la diversificación de servicios, la incorporación de tecnologías emergentes y la gestión eficiente de las limitaciones de insumos, lo que permite mantener la satisfacción de las demandas de los clientes (Miranda, López, & Vega, 2022).

En el sector gráfico, una comisión comercial efectiva requiere sistematizar las ventas con la capacidad productiva, razón de materiales disponibles, validez de procesos y ajuste tecnológico. Las ventas dejan de ser un sumario independiente y se alianza como parte de la estrategia organizacional, cuyo éxito estriba a la alineación con la operación y de utensilios en relación que garanticen el desempeño de los compromisos. Hartmann y Lussier (2020) señalan que las sociedades con estructuras de ventas flexibles tienen mayor tenacidad, permitiendo conservar un beneficio adecuado incluso en situaciones de crisis o incertidumbre. Esta flexibilidad se basa en la colaboración interna y en la planificación anticipada de recursos, elementos que facilitan la adaptación a cambios del mercado.

De este modo también, existe información científica como la expuesta por Freire & Jordán (2024) que enfatizan, la flexibilidad organizacional está estrechamente vinculada con la sostenibilidad empresarial, al facilitar la innovación y la resiliencia frente a crisis económicas o restricciones de recursos. Las empresas que integran prácticas flexibles en su gestión comercial logran establecer relaciones duraderas con los clientes, consolidar su posicionamiento y afirmar un desarrollo sostenido.

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo y diseño de investigación.

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y transversal. La información fue recolectada en un único momento temporal (año 2025), sin manipulación de las variables, lo que permitió analizar de manera objetiva las condiciones actuales de la gestión comercial y productiva en el sector.

2.2 Población y muestra (empresas del sector gráfico en Guayaquil).

La población (N) en estudio fue accedida por las empresas del sector gráfico en Guayaquil. Para efectos de representatividad, se seleccionó una muestra de colaboradores según datos de

la (Corporación Financiera Nacional, 2022), se registraron 151 sociedades del sector gráfico que generaron 8,577 empleos a nivel nacional, donde solo Guayas concentro 2 573 empleados (30%), de esto se aplican juicios de inclusión como:

- Empresas con fuerza de ventas activa.
- Empresas con operaciones productivas en impresión y/o diseño gráfico.

La muestra se determinó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, razón de accesibilidad y práctica de las sociedades para informar en el estudio. De este modo, Aplicando la formula estadística para muestras finitas:

$$n = \frac{(Z^2)(p)(q)(N)}{(e^2)(N - 1) + (Z^2)(p)(q)}$$

Donde:

N: Tamaño de la población (2 573 trabajadores)

Z: Nivel de confianza 1,96

p.: Variabilidad positiva 0,50

q.: Variabilidad negativa 0,50

e.: Precisión o error 0,10

n= personas a encuestar.

Por tanto:

$$n = 335 \text{ a encuestar}$$

2.3 Técnicas de recolección de datos.

Para la elaboración de información se empleó las siguientes técnicas:

- Encuestas estructuradas con preguntas cerradas de opción múltiple aplicadas a los vendedores y responsables de la fuerza de ventas, con el fin de identificar prácticas de capacitación, supervisión, incentivos y organización territorial.
- Entrevistas con preguntas abiertas encaminadas a 3 gerentes comerciales y responsables de producción, orientadas a profundizar en la relación entre gestión de ventas y capacidad operativa.
- Revisión documental de informes internos, registros de ventas y reportes de producción, que permitirá contrastar los datos primarios con indicadores objetivos de desempeño comercial y productivo.

2.4 Procedimiento de análisis de datos.

La información recolectada fue procesada mediante técnicas de estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central) para caracterizar las prácticas de gestión de ventas y el nivel de cumplimiento de objetivos comerciales, se realiza con Microsoft

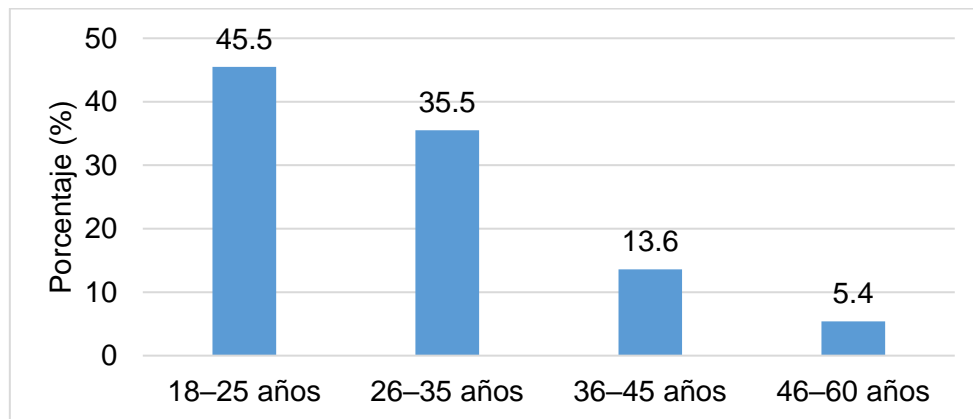
Excel. Los datos cualitativos provenientes de entrevistas fueron procesados a través de un proceso de codificación temática, lo que permite identificar patrones y complementar la interpretación de los resultados cuantitativos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados

Figura 1

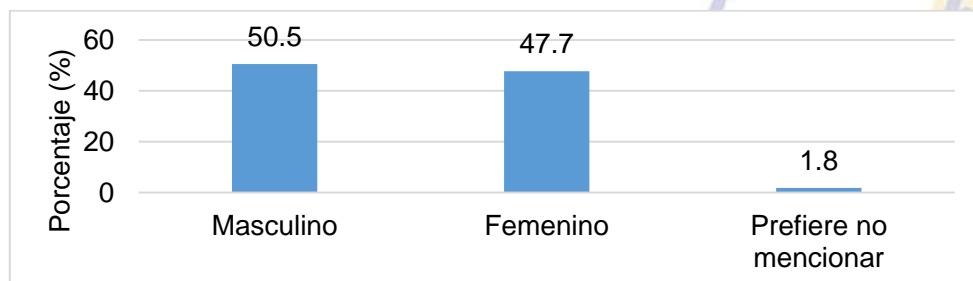
Edad de los encuestados



Nota. La distribución etaria muestra que la fuerza de ventas del sector gráfico en Guayaquil está compuesta mayoritariamente por jóvenes de 18 a 35 años (81%), evidenciando una base laboral en etapa inicial de desarrollo profesional. Las empresas deben priorizar la capacitación y la motivación para potenciar su desempeño, mientras que la baja presencia de perfiles mayores limita la experiencia acumulada y plantea el reto de implementar estrategias de retención y mentoría que fortalezcan la estabilidad y el cumplimiento de objetivos comerciales.

Figura 2

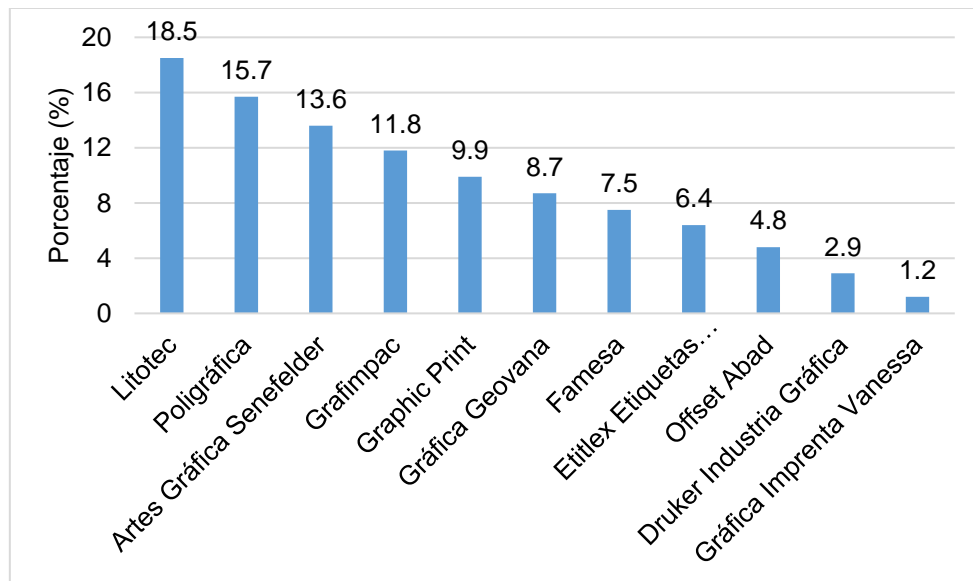
Género de los encuestados



Nota. La distribución por género refleja evidencia una fuerza de ventas diversa y relativamente equitativa, lo que implica que las prácticas de gestión deben diseñarse de manera inclusiva y sin sesgos, garantizando igualdad de oportunidades y fortaleciendo la cohesión organizacional.

Figura 3

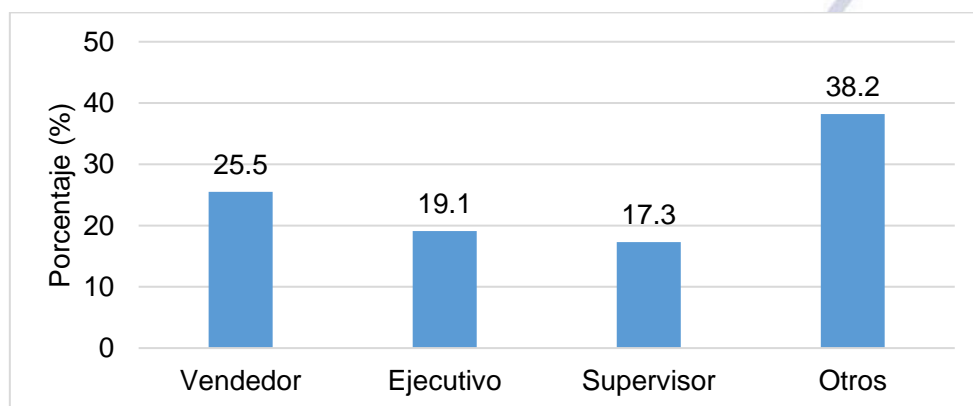
Empresas que laboran los encuestados



Entre las empresas que se realizó la encuesta, están colaboradores de diferentes industrias gráficas como son: Litotec, Poligráfica, Artes Gráfica Senefelder, Grafimpac, Graphic Print, Gráfica Geovana, Famesa, Etitlex Etiquetas Flexograficas, Offset Abad, Druker Industria Gráfica, Gráfica & Imprenta Vanessa.

Figura 4

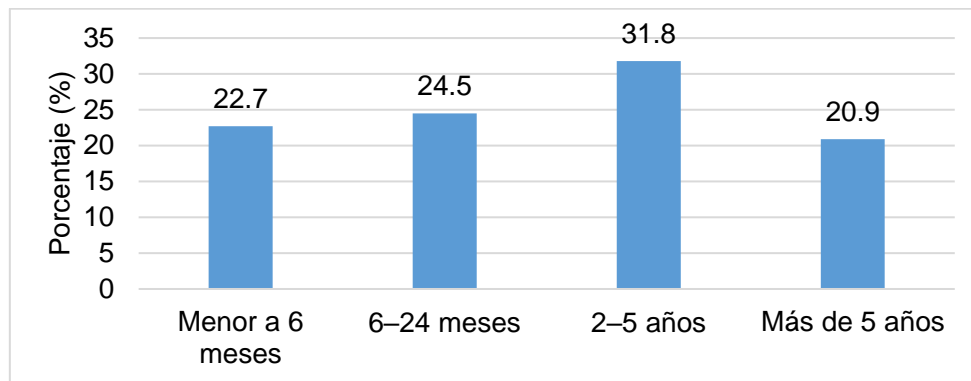
Rol de desempeño de los encuestados



Nota. La distribución de roles evidencia una fuerza de ventas diversa, reflejando que la gestión comercial debe adaptarse a diferentes funciones y responsabilidades, asegurando coordinación entre quienes atienden directamente al cliente y quienes cumplen tareas de apoyo para alcanzar los objetivos comerciales.

Figura 5

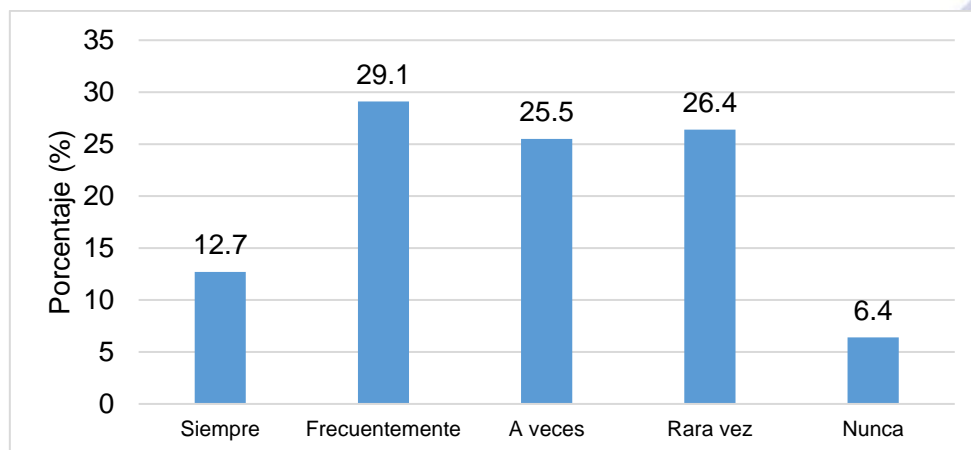
Tiempo de labores entre los encuestados



Nota. La distribución del tiempo de labores evidencia que la gestión comercial debe equilibrar estrategias de inducción y capacitación para los nuevos ingresos con mecanismos de retención y desarrollo para quienes poseen mayor trayectoria, asegurando continuidad y efectividad en el cumplimiento de objetivos comerciales.

Figura 6

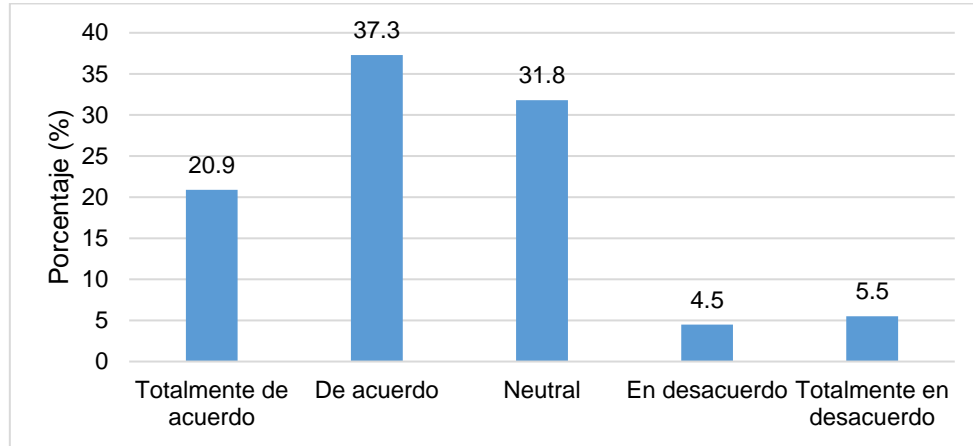
¿Con qué frecuencia recibe capacitación formal sobre productos, técnicas de venta y atención al cliente?



Nota. Se muestran una distribución desigual en la frecuencia de capacitaciones evidenciando que, aunque existe un grupo con formación constante, una parte significativa de la fuerza de ventas carece de capacitación sistemática, lo que puede afectar la homogeneidad en el desempeño comercial. Las empresas deben fortalecer la planificación y regularidad de sus programas de formación.

Figura 7

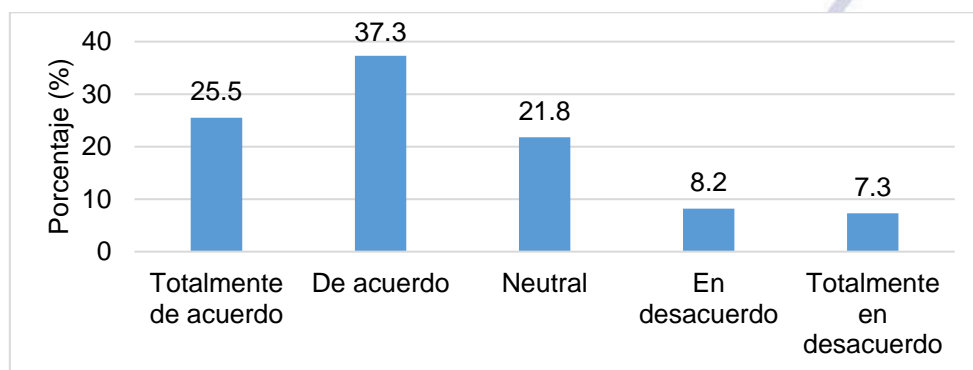
Las capacitaciones que recibo son relevantes y aplicables a mis metas de venta - Percepción de la relevancia de la capacitación de los encuestados



Nota. Se muestran que la mayoría de los encuestados reconoce la importancia de la capacitación para alcanzar sus metas comerciales, lo que evidencia percepciones divididas respecto a la efectividad de los programas actuales. Las empresas deben revisar la pertinencia y aplicabilidad de sus capacitaciones, asegurando que los contenidos estén alineados con los objetivos de ventas y generen un impacto real en el desempeño de la fuerza comercial.

Figura 8

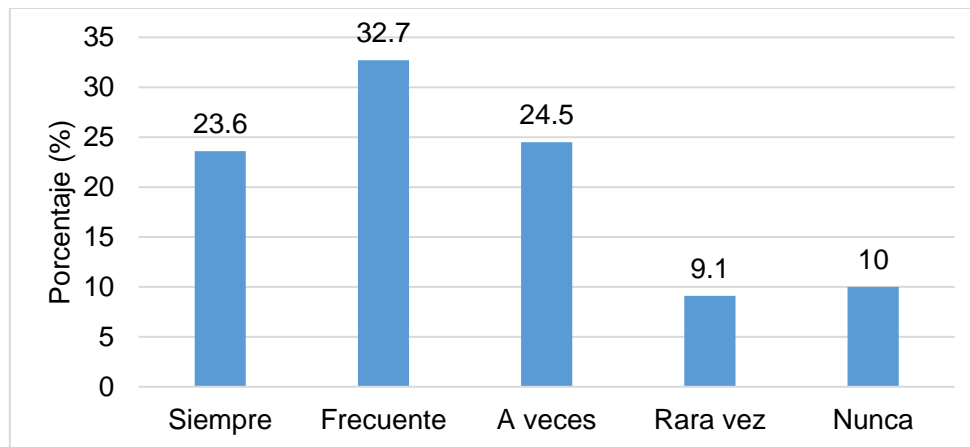
Mi supervisor establece objetivos claros y medibles para mi desempeño - Percepción de los objetivos en el desempeño de los encuestados



Nota. Se muestran que la mayoría de los encuestados percibe que la supervisión establece objetivos claros y medibles. Sin embargo, se evidencia que no todos los colaboradores reciben lineamientos suficientemente definidos. Aunque existe una tendencia positiva hacia la claridad en la supervisión, aún se requiere fortalecer la comunicación y estandarización de metas para garantizar un desempeño uniforme y mejorar el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Figura 9

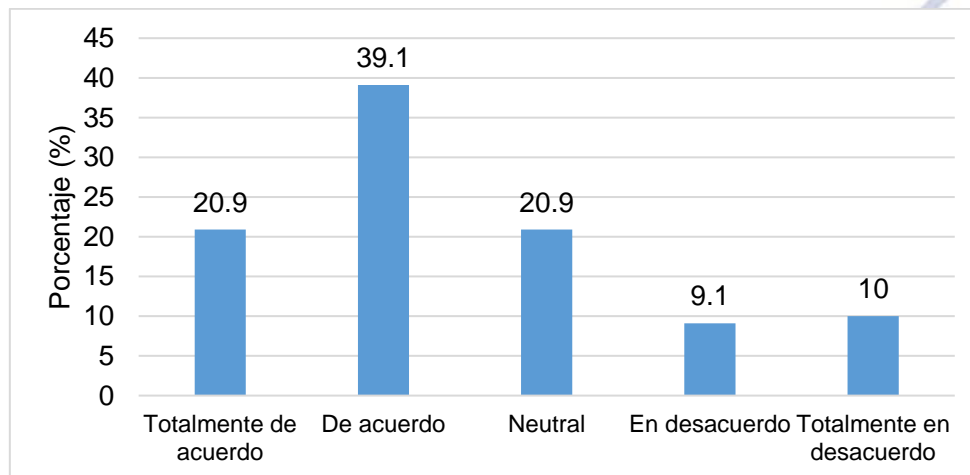
Retroalimentación oportuna y específica sobre resultados comerciales de los encuestados



Nota. Se muestran que la retroalimentación aunque existe un grupo que recibe orientación constante, la falta de retroalimentación sistemática en otros segmentos puede limitar la mejora del desempeño y el cumplimiento de objetivos, resaltando la necesidad de fortalecer mecanismos de comunicación y seguimiento en la supervisión de ventas.

Figura 10

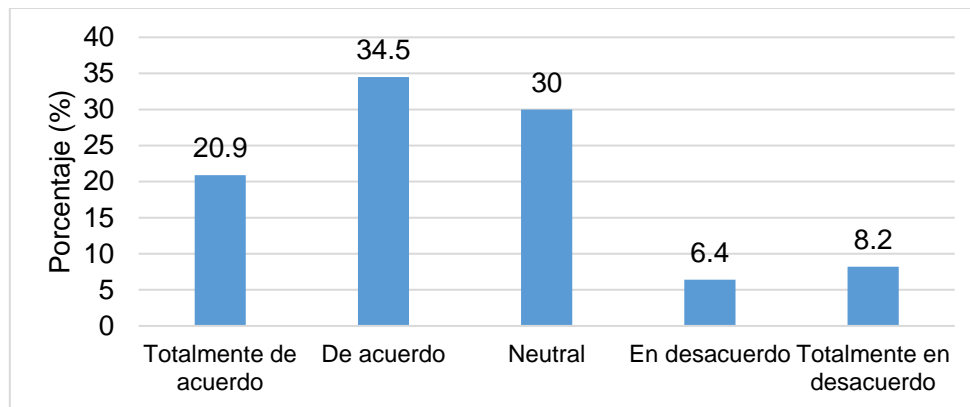
Los incentivos (bonos, comisiones, reconocimientos) se asignan de forma justa y transparente
Percepción de los incentivos de los encuestados



Nota. Se muestran que la mayoría de los encuestados percibe los incentivos como justos y transparentes, sin embargo, se refleja percepciones divididas respecto a la equidad en la asignación de beneficios. Aunque existe una valoración positiva predominante, las empresas deben reforzar la claridad y transparencia en sus políticas de incentivos, ya que la confianza en estos mecanismos es clave para la motivación y el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Figura 11

El esquema de incentivos actual motiva a mejorar el desempeño

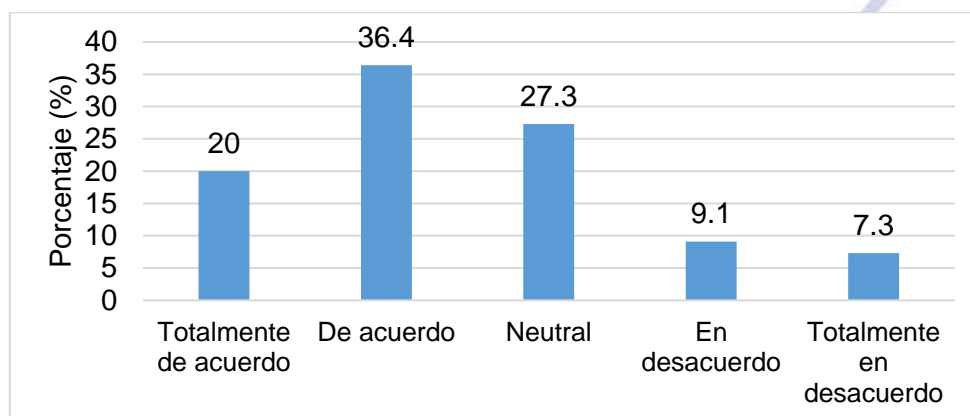


Nota. Se muestran que la mayoría de los encuestados percibe los incentivos como un factor que motiva su desempeño. Sin embargo, se refleja percepciones mixtas sobre la efectividad de estos mecanismos. Los incentivos son valorados positivamente por una parte significativa de la fuerza de ventas, las empresas deben revisar su diseño y aplicación para asegurar que realmente generen motivación sostenida y contribuyan al cumplimiento de los objetivos comerciales.

Figura 12

Mi territorio/cartera está claramente definido y evita superposiciones con otros vendedores

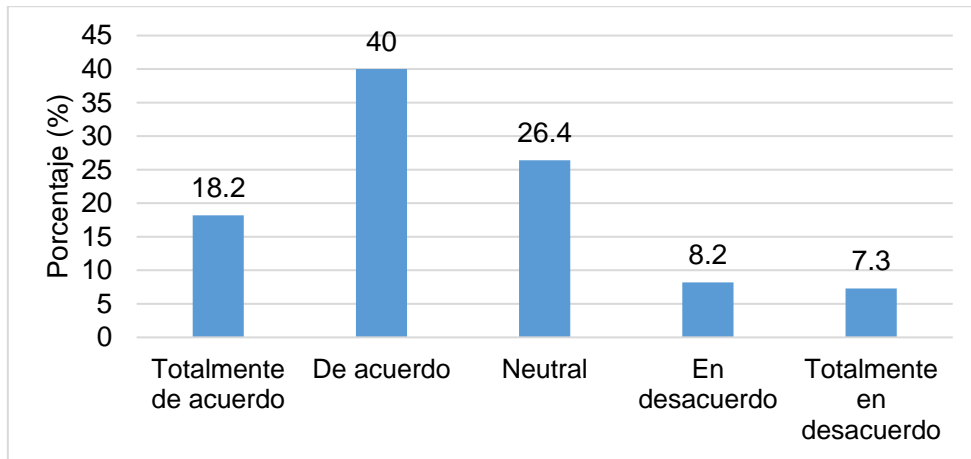
Percepción de la zona de trabajo de los encuestados



Nota. Se muestra que la mayoría de los encuestados percibe su zona comercial como claramente definida y sin superposiciones. Sin embargo, se evidencia que no todos los vendedores cuentan con delimitaciones claras en su territorio. Existe una tendencia positiva hacia la organización territorial, aún se requiere fortalecer la planificación y asignación de zonas de venta.

Figura 13

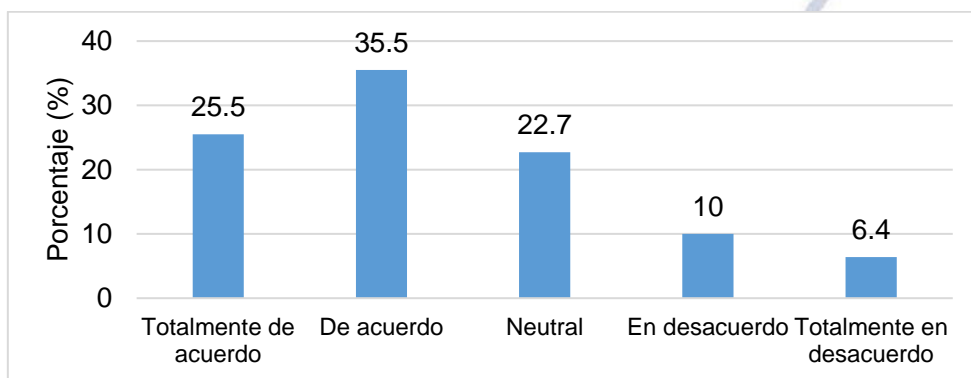
El territorio/ cartera asignada tiene suficiente potencial de mercado para cumplir mis metas
Percepción potencial de la zona de trabajo de los encuestados



Nota. Se muestran que la mayoría de los encuestados considera que su zona comercial tiene suficiente potencial para cumplir metas. Sin embargo, se refleja percepciones divididas sobre la equidad y viabilidad de los territorios asignados. Existe una valoración positiva predominante, las empresas deben revisar la asignación de zonas de venta para garantizar que todos los colaboradores dispongan de oportunidades de mercado equivalentes, evitando desmotivación y asegurando un cumplimiento uniforme.

Figura 14

Durante el último mes logré alcanzar el nivel de ventas que me fue asignado por la empresa
Percepción del nivel de venta entre los encuestados

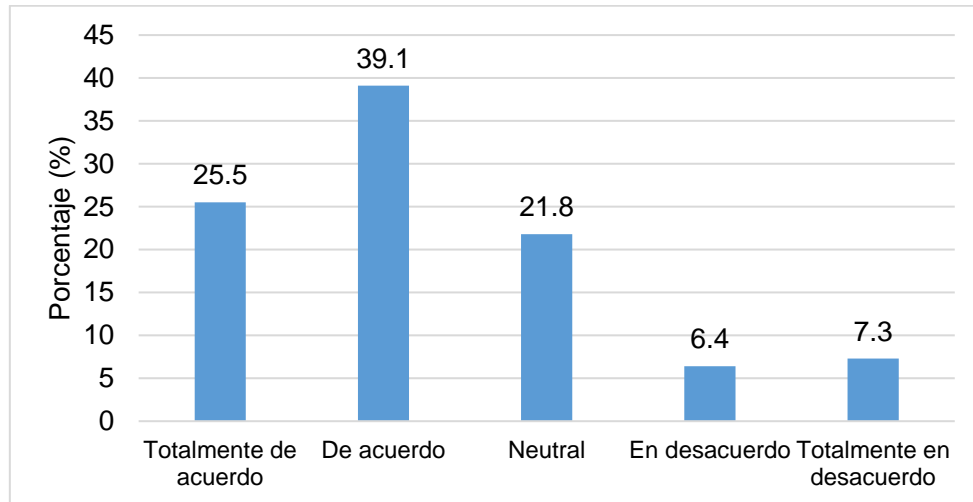


Nota. Se muestran que la mayoría de los encuestados considera haber alcanzado sus metas de ventas. Sin embargo, se refleja diferencias en la percepción del cumplimiento de objetivos. Existe una tendencia positiva hacia el logro comercial, es necesario fortalecer los mecanismos de apoyo y seguimiento para reducir la incertidumbre y garantizar un desempeño más uniforme en toda la fuerza de ventas.

Figura 15

La gestión de la fuerza de ventas (capacitación, incentivos, y demás tareas) sirven para que pueda cumplir con el objetivo de ventas asignado al inicio de mes.

Percepción en la gestión de fuerza de venta entre los encuestados



Nota. Se muestran que la mayoría de los encuestados considera que la gestión de la fuerza de ventas (capacitación, incentivos y demás tareas) contribuye al cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, se refleja percepciones mixtas sobre la efectividad de estas prácticas. Existe una valoración positiva predominante, las empresas deben fortalecer la coherencia y calidad de sus acciones de gestión, asegurando que los colaboradores perciban un impacto real en su desempeño y en el logro de las metas comerciales.

Análisis de entrevistas

La entrevista con el objetivo específico 2

Las entrevistas evidencian que las sociedades definen y actualizan objetivos en ventas, contribución de mercado y rentabilidad mediante un marco formal sustentado en indicadores competitivos y financieros, lo que garantiza coherencia con políticas corporativas y presupuestos anuales y trimestrales. El monitoreo se realiza con indicadores de ventas, presupuestos, visitas y órdenes en proceso, bajo un esquema de revisión multinivel (diaria, mensual y trimestral), lo que refleja un sistema de control constante y capacidad de ajuste oportuno. En los últimos doce meses se detectó factores externos como riesgo país, inseguridad y bajo circulante económico, demostrando las metas no dependen solo de la gestión interna, sino también de condiciones macroeconómicas y sociales. Aun así, se han logrado avances importantes: la diversificación de proveedores y las mejoras en comunicación han ayudado a reducir costos e incorporar nuevas tecnologías, disminuyendo la vulnerabilidad por depender de un solo proveedor y reforzando la competitividad del sector.

La entrevista con el objetivo específico 3

La entrevista muestra que los programas de adiestramiento aplicados a la fuerza de ventas han mejorado la validez de costos y el arqueo operativa del personal, repercutiendo en la competitividad de la empresa. Además, el consenso de supervisión y coaching ha reforzado el seguimiento e impulsado la norma y estimulación, consolidando el compromiso del equipo con las metas corporativas. Los cambios en el sistema de incentivos han tenido un impacto positivo, manifestado en indicadores internos como la tasa de cierre y el ticket promedio, en la complacencia y fidelización de los clientes, robusteciendo las relaciones comerciales. Finalmente, la aplicación de criterios de redistribución de carteras basados en facturación trimestral ha incrementado la responsabilidad de los vendedores y optimizado la cobertura, contribuyendo a una mayor participación de mercado. En conjunto, estos elementos reflejan un sistema integral de gestión comercial que combina capacitación, control, incentivos y asignación estratégica de territorios para potenciar el desempeño competitivo.

Tabla 1.

Síntesis de respuesta de la entrevista en base a los objetivos específicos planteados

Objetivo específico	Respuestas de la entrevista	Categorías de análisis	Hallazgos clave	Referencias bibliográficas
2. Evaluar la aplicabilidad de estrategias digitales en el contexto sectorial	<ul style="list-style-type: none"> - “Las estrategias digitales son viables, pero requieren inversión.” - “Hay resistencia al cambio en algunos equipos.” - “Los indicadores ayudan, pero no siempre se aplican.” 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores operacionales - Viabilidad de propuestas - Limitaciones percibidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias vistas como viables, especialmente digitalización. - Obstáculos: recursos limitados y resistencia cultural. - Reconocimiento del potencial en gestión por indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilidad condicionada a inversión en tecnología y cambio (Medina Chicaiza, Chango Guanoluisa, Corella Cobos, & Toscano, 2023) (Olarte, 2025).
3. Establecer Programas de relación entre gestión de ventas y desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación ajustados a la realidad de costos y mano de obra. - Supervisión para motivar cumplimiento. - Incentivos que fortalecen fidelización y retención de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación, supervisión y coaching, incentivos, distribución de territorios 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión de ventas influye directamente en el desempeño: la capacitación mejora adaptación, la supervisión refuerza motivación, los incentivos fortalecen la relación con clientes y la redistribución de carteras incrementa participación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere la actualización de prácticas y capacitación para alinearse con tendencias modernas (Chavez Podesta & Salleres Capellino, 2022)

La entrevista realizada permitió evidenciar que, aunque los actores reconocen la importancia de la diferenciación como estrategia competitiva, aún prevalecen prácticas tradicionales centradas en promociones y precios, lo que limita la innovación en la fidelización de clientes. Este hallazgo concuerda con la observación de Chávez y Salleres (2022), recalcando que la diferenciación constituye un elemento decisivo en el arbitraje de adquisición en supermercados, especialmente en contextos de crisis. Por otro lado, respecto a la aplicabilidad de estrategias sectoriales, los entrevistados identificaron la digitalización y el uso de indicadores como herramientas viables, aunque condicionadas por la firmeza cultural y la inexactitud de capitales. Esta percepción se alinea con la revisión conceptual de Medina Chicaiza et al. (2023), que subraya la necesidad de transformación digital en las empresas, y con el análisis bibliométrico de Olarte (2025), que confirma la relevancia de la innovación y la digitalización como motores del desarrollo empresarial. En conjunto, los resultados indican que las percepciones locales reflejan dinámicas globales, pero al mismo tiempo muestran la urgencia de superar obstáculos estructurales para asegurar una competitividad duradera.

CONCLUSIONES

En términos generales, los hallazgos evidencian que la diferenciación es reconocida, aunque aún se aprovecha de manera limitada; la digitalización y el uso de indicadores resultan viables, pero se ven condicionados por restricciones de recursos y resistencias culturales. Las recomendaciones apuntan hacia la necesidad de modernizar la gestión, superando barreras estructurales y alineando las prácticas locales con tendencias globales. En este sentido, la competitividad sostenible depende de transformar dichas limitaciones en oportunidades de innovación y adaptación estratégica.

En relación con el primer objetivo específico, la encuesta y la entrevista demuestran que la diferenciación es vista como clave, pero en la práctica predominan métodos tradicionales basados en precios y promociones. Esta brecha limita la fidelización y las ventajas competitivas en el sector gráfico, por lo que pretende actualizar las habilidades comerciales y endurecer la capacitación.

Respecto al segundo objetivo específico, el análisis de entrevistas evidencia que la digitalización y el uso de indicadores son reconocidos como tácticas viables, aunque limitadas por la escasez de recursos y la resistencia cultural. Si bien se reconoce su potencial, su aplicación aún carece de sistematicidad, lo que subraya la necesidad de invertir en tecnología y promover la innovación organizacional para consolidar estas prácticas como pilares estratégicos en la gestión comercial.

En cuanto al tercer objetivo específico, el análisis confirma que las recomendaciones estratégicas se orientan hacia la modernización de la gestión comercial, con énfasis en la adopción de herramientas digitales y el uso de indicadores operativos. Estas acciones buscan superar las limitaciones actuales y alinearse con tendencias globales, lo que evidencia que su éxito depende de un cambio organizacional integral capaz de garantizar sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

Bibliografía

- Alzate, P., Rojas, L. A., & Meneses, J. F. (2023). Análisis bibliométrico e identificación de perspectivas de investigación en la relación mercadeo y producción. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 31(1), 238–252, <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-33052023000100238> .
- Bravo Zambrano, D. F., & Loor Zambrano, H. Y. (2024). Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación* 11(2): 285 - 304, <https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3488>.
- Burgos, C. L., & Ramos, A. C. (2024). Plan estrategico para implementar un equipo comercial en la industria gráfica (Tesis de pregrado). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas* , <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683435>.
- Cámara de la Industria Gráfica del Guayas. (2025). Informe anual sobre la competitividad del sector gráfico. *Guayaquil: Cámara de la Industria Gráfica*.
- Cedeño Burgos, S. N., & Ventimilla Triana, R. E. (2023). Estudio de la evolución de la industria gráfica en Guayaquil ante el uso actual de estrategias digitales de promoción y venta: Caso Senefelder (Tesis de pregrado). *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*, <https://repositorio.ug.edu.ec/items/3fc0d218-e8a8-412e-b6e7-c92b62635dec>.
- Chavez Podesta, D. M., & Salleres Capellino, M. C. (2022). Estrategia de diferenciación y su relación con la decisión de compra de los consumidores en supermercados durante el periodo de inmovilización social en Lima Metropolitana, 2020-2021. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*, <http://hdl.handle.net/10757/661934>.
- Chicaiza, D. E. (2025). Plan de mejora en los procesos de atención y servicio al cliente de la corporación Phytopharma. *Universidad de Israel. Quito, Ecuador*, <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4372>.

- Chung, J. K., & Park, H. (2021). Aligning sales management with operational capacity: A strategic approach. *Journal of Business Research*, 134(2), 45–56.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Johnston, M. W., & Tanner, J. F. (2005). *Sales Force Management*. New York: McGraw-Hill.
- Córdova Verdugo, S. V., Aillón Albán, J. C., & Maldonado Palacios, I. A. (2024). La capacitación continua en la productividad laboral. *Revista InveCom*, 5(3), 115–130, <https://doi.org/10.5281/zenodo.14051865>.
- Corporación Financiera Nacional B. P. (2022). Ficha Sectorial: Fabricación de papel y productos de papel. *Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios*, <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-4-trimestre/Ficha-Sectorial-Productos-de-papel.pdf>.
- Cruz Umaña, A. R., & Aguirre Mayorga, I. D. (2022). Capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas para la formulación de un plan de ventas efectivo. *Repositorio Institucional UNAN-Managua*, <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/19502>.
- Dittmar, E. C. (2025). Fundamentos de la gestión de ventas: Estrategias, procesos y negociación comercial. *Universidad Rey Juan Carlos*, <https://burjcdigital.urjc.es/server/api/core/bitstreams/1f8d3dcd-eedf-473e-a3f3-47a8a3ba8025/content>.
- El Comercio. (2015). *La industria gráfica teme perder competitividad con la salvaguardia*. Obtenido de Periódico electrónico El comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/industria-grafica-competitividad-salvaguardias-impuestos/>
- Erazo Macas, K. A. (2023). La Gestión Comercial y las ventas de la Empresa Ferretería Galápagos en la ciudad de Riobamba. *Universidad Nacional de Chimborazo*, <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11010>.
- Erazo Soto, M. C. (2025). Análisis de la gestión comercial en la empresa LASERDECO S. A., Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana (Tesis de pregrado)*, <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/30407>.
- Espinosa Forero, I. M. (2021). Administración de la fuerza de ventas (Ensayo de especialización). *Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá*, <https://hdl.handle.net/10654/40078>.

- Freire, B. R., & Jordán, J. E. (2024). Sistema de acciones para la sostenibilidad de las organizaciones. *Revista Cientific*, 9(33), 64–85, <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.3.64-85>.
- Gomez, R., Sanchez, D., Lopez, W., & Gomez, D. (2024). Application of digital marketing strategies to strengthen sales. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 28(123), 52-61, <https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.801>.
- Hartmann, N., & Lussier, R. N. (2020). Flexible sales structures and organizational resilience. *Journal of Strategic Marketing*, 28(5), 421–437.
- Huertas, J. C., & Alba suárez, M. A. (2025). La cadena de suministro en el sector artes gráficas en Colombia. *Universidad Libre*, https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/30808/CS_ARTES_GRAFI_CAS_2025.pdf.
- Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluisa, M., Corella Cobos, M., & guizado Toscano, D. (2023). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal Of Science and Research* 7(2), 756-769, <https://zenodo.org/records/7726439>.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328–340, <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>.
- Miranda, M., López, E. M., & Vega, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(19), 150–170, <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>.
- Morla Compte, F. (2014). Análisis del sector gráfico en Guayaquil y su desempeño estratégico (Tesis de pregrado). *Universidad de Especialidades Espiritu Santo*.
- Nogales, M. A., Muñoz Zambrano, C. J., & Ponce Cruz, L. E. (2023). Análisis de la evolución económica en Ecuador: Un enfoque en ventas, utilidades netas y crecimiento empresarial en el sector comercial (2019–2022). *X-Pedientes Económicos*, 7(18), 6–22. *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*, https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/download/155/122/400.
- Olarte, M. A. (2025). Innovación, transformación digital y desarrollo empresarial: análisis bibliométrico de la literatura académica. *Quipukamayac* 33(69), 59-74, <https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30047>.

- Pérez Sevilla, L. J., López Fargas, M. B., & Ramírez González, S. M. (2021). El proceso de ventas y la importancia de la fuerza de ventas para el cumplimiento de los objetivos de las empresas (Tesis de licenciatura). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*, <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15074/>.
- Pupo Leyva, Y., Pérez Campaña, M., Pupo Pérez, A., & Cruz Pérez, M. F. (2024). Encadenamientos productivos: análisis desde la teoría. *Revista de Ciencias Sociales*, 20(2), 45–62, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9740332.pdf>.
- UCSG. (2024). Informe sectorial de la industria gráfica en Guayaquil. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*.
- Velastegui Guallpa, D. B. (2025). Estrategias de comercio electrónico como herramienta de internacionalización para PYMES del sector gráfico en Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana*, <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/31533/1/UPS-GT006767.pdf>.
- Zambrano Silva, D. H., Soto Chávez, L. E., & Ugalde Vicuña, J. W. (2021). Teoría de las restricciones y su impacto en las mejoras de la productividad. *Polo del Conocimiento* 6(11), 398–411, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8219338.pdf>.
- Zamora Sánchez, R. A., & Panchana Cedeño, A. M. (2024). Gestión de relaciones con los clientes como estrategia de negocios del sector retail en la provincia de Manabí-Ecuador. *Revista Social Fronteriza*, 4(1), e41138, [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(1\)138](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(1)138).
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2012). Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance. *New York: AMACOM*.

ANEXO 1 ENCUESTA PARA COLABORADORES DE VENTAS

Objetivo específico 1: Identificar prácticas de gestión de la fuerza de ventas

Instrucciones: Marque con una **X** la opción que mejor refleje su experiencia. Sus respuestas son anónimas y de uso académico.

Datos de control:

- Empresa: _____
- Rol: Vendedor Ejecutivo Supervisor Otro
- Antigüedad: <6 meses 6–24 meses 2–5 años >5 años

Preguntas (escala Likert 1–5)

1. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación formal sobre productos, técnicas de venta y atención al cliente?
 Nunca
 Rara vez
 A veces
 Frecuentemente
 Siempre
2. Las capacitaciones que recibo son relevantes y aplicables a mis metas de venta?
 Totalmente en desacuerdo
 En desacuerdo
 Neutral
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo
3. Mi supervisor establece objetivos claros y medibles para mi desempeño?
 Totalmente en desacuerdo
 En desacuerdo
 Neutral
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo
4. Recibo retroalimentación oportuna y específica sobre mis resultados comerciales?
 Nunca
 Rara vez
 A veces
 Frecuentemente
 Siempre
5. Los incentivos (bonos, comisiones, reconocimientos) se asignan de forma justa y transparente?

- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
6. El esquema de incentivos actual me motiva a mejorar mi desempeño?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
7. Mi territorio/cartera está claramente definido y evita superposiciones con otros vendedores?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
8. El territorio/cartera asignado tiene suficiente potencial de mercado para cumplir mis metas?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
9. Durante el último mes logré alcanzar el nivel de ventas que me fue asignado por la empresa?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
10. La gestión de la fuerza de ventas (capacitación, incentivos, y demás tareas) sirven para que puede cumplir con el objetivo de ventas asignado al inicio de mes?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

ANEXO 2 ENTREVISTA PARA GERENTES Y ADMINISTRADORES

Instrucciones: Responda de manera abierta y detallada. La entrevista será grabada (con su consentimiento) y transcrita para análisis académico.

Datos de control:

- Cargo: _____
- Área principal: Comercial Operaciones Finanzas Dirección
- Tamaño de la empresa: Pequeña Mediana Grande

Objetivo específico 2: Evaluar cumplimiento de objetivos comerciales

1. ¿Cómo definen y actualizan sus objetivos de ventas, participación de mercado y rentabilidad a nivel anual y trimestral?
2. ¿Qué indicadores y herramientas utilizan para monitorear el cumplimiento y con qué periodicidad revisan los resultados?
3. En los últimos 12 meses, ¿qué brechas han identificado entre los objetivos y los resultados? ¿A qué factores las atribuyen?
4. ¿Qué logros o retrocesos relevantes han observado en ventas, participación y rentabilidad, y qué los explica?

Objetivo específico 3. Establecer relación con gestión de ventas

5. ¿Qué cambios concretos han observado en el desempeño comercial tras implementar programas de capacitación en la fuerza de ventas?
6. ¿Cómo estructuran la supervisión y el coaching comercial? ¿Qué evidencias tienen de su impacto en el cumplimiento de metas?
7. ¿Qué ajustes han realizado en el esquema de incentivos y cómo se han reflejado en indicadores como tasa de cierre, ticket promedio o retención de clientes?
8. ¿Qué criterios usan para asignar/rediseñar territorios o carteras, y cómo evalúan su efecto en la cobertura y la participación de mercado?