

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



**" Propuesta de mejora al área comercial de la empresa  
GONAVSA S.A. en la ciudad de Guayaquil dentro del año  
2023 "**

**Trabajo de Investigación  
Para optar por el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**

Bach. Castro Peña, Rugel Kley  
Bach. Vivas Mercado, Elvis Leonardo

**Docente Guía:**

MBA. Orihuela Echavigurin, Danny Alejandro

**TACNA – PERÚ**

**2023**

23%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## Índice de contenidos

Índice de contenidos.....	3
Índice de tablas .....	6
Índice de figuras .....	7
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción.....	10
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....</b>	<b>12</b>
1.1. Título del tema.....	12
1.2. Planteamiento del problema.....	12
1.3. Objetivos .....	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos .....	13
1.4. Metodología.....	14
1.5. Justificación.....	15
1.5.1. Teórica.....	15
1.5.2. Metodológica.....	16
1.5.3. Práctica.....	16
1.6. Definiciones.....	17
1.6.1. Área de comercial .....	17
1.6.2. Comercialización directa.....	17
1.6.3. Comercialización indirecta .....	17

	4
1.6.4. Atención al cliente.....	18
1.6.5. Ventas.....	18
1.6.6. Post ventas .....	18
1.6.7. Gestión de procesos .....	18
1.7. Alcances y limitaciones .....	19
1.7.1. Alcances .....	19
1.7.2. Limitaciones.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	20
2.1. Conceptualización de la variable y tópicos clave .....	20
2.1.1. Comercialización.....	20
2.1.2. Área comercial .....	34
2.1.3. Indicadores de gestión.....	36
2.1.4. Herramientas de mejora .....	38
2.2. Importancia de la variable .....	42
2.3. Análisis comparativo.....	44
2.4. Análisis crítico .....	45
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL .....	46
3.1. Reseña histórica.....	46
3.2. Filosofía organizacional.....	47
3.2.1. Misión .....	47
3.2.2. Visión .....	47
3.2.3. Principios .....	47

	5
3.2.4. Objetivos.....	49
3.2.5. Políticas.....	50
3.2.6. Valores.....	51
3.3. Diseño organizacional.....	52
3.3.1. Explicación organigrama de la empresa.....	53
3.4. Productos y/o servicios.....	54
3.5. Diagnóstico organizacional.....	55
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	60
4.1. Diagnóstico situacional.....	60
4.1.1. Puntos críticos a analizar en el área comercial.....	61
4.1.2. Diagrama de Ishikawa (causa - efecto).....	63
4.1.3. Levantamiento de información.....	66
4.1.5. Resultados diagnosticados en la situación actual del área comercial...	82
4.2. Diseño de la propuesta de mejora al área comercial.....	84
4.2.1. Análisis descriptivo de la propuesta de mejora.....	86
4.2.2. Presupuesto de la propuesta de mejora.....	95
4.3. Mecanismos de control a la propuesta de mejora.....	99
4.3.1. Análisis descriptivo de los mecanismos de control.....	101
CAPITULO V: SUGERENCIAS.....	107
Conclusiones.....	110
Referencias bibliográficas.....	112
Anexos.....	119

### Índice de tablas

Tabla 1 Área comercial.....	44
Tabla 2 FODA.....	55
Tabla 3 Frecuencia de falta de combustible .....	66
Tabla 4 Dificultades en la gestión de pedidos .....	67
Tabla 5 Desabastecimiento .....	68
Tabla 6 Calificación de la comunicación.....	69
Tabla 7 Retraso en las entregas.....	70
Tabla 8 Sistemas de rastreo.....	71
Tabla 9 Capacitaciones .....	72
Tabla 10 Planificación de demanda.....	73
Tabla 11 Políticas .....	74
Tabla 12 Propuesta de mejora .....	75
Tabla 13 Aspectos con mayor impacto.....	76
Tabla 14 Factores en decisión de compra.....	77
Tabla 15 Variedad de combustibles o especialización .....	78
Tabla 16 Aspectos diferenciadores de la empresa.....	79
Tabla 17 Relación a largo plazo con la empresa.....	80
Tabla 18 Presentación de la propuesta de mejora .....	84
Tabla 19 Inversión económica estivada para la implementación de la propuesta de mejora .....	96
Tabla 20 Mecanismos de control a la propuesta de mejora .....	99

## Índice de figuras

Figura 1 Organigrama .....	52
Figura 2 Diagrama de Ishikawa (causa – efecto) .....	63
Figura 3 Frecuencia de falta de combustible .....	66
Figura 4 Dificultades en la gestión de pedidos .....	67
Figura 5 Desabastecimiento .....	68
Figura 6 Calificación de la comunicación .....	69
Figura 7 Retraso en las entregas .....	70
Figura 8 Sistemas de rastreo.....	71
Figura 9 Capacitaciones en el manejo de los procesos de pedidos.....	72
Figura 10 Planificación de demanda .....	73
Figura 11 Políticas de abastecimiento adecuadas .....	74
Figura 12 Propuesta de mejora .....	75
Figura 13 Aspectos con mayor impacto .....	76
Figura 14 Factores en decisión de compra.....	77
Figura 15 Variedad de combustibles o especialización .....	78
Figura 16 Aspectos diferenciadores de la empresa.....	79
Figura 17 Relación a largo plazo con la empresa.....	80
Figura 18 Flujograma actual del área comercial.....	93



## Resumen

Al interior del área comercial se comprobó una mala gestión en los procesos de pedidos y comercialización de combustible. Debido al desabastecimiento en algunas ocasiones ha generado la pérdida de clientes: pues la empresa al no suministrar combustible a sus clientes, estos pueden buscar opciones de suministro y no volver a utilizar los servicios de la empresa. Baja en las ventas porque no tiene suficiente combustible para comercializar, sus ventas y, por lo tanto, sus ingresos disminuirán. En base a ello se planteó los objetivos y para su desarrollo se planteó un diagrama de Pareto, este permite hacer visibles los problemas reales que se presentan y afectan a la empresa, evaluar cuales son las necesidades del público objetivo y como satisfacerlas con los productos o servicios. Una vez realizado el diagnóstico y comprendida la problemática se desarrolló la mejora y se consideró los respectivos mecanismos o indicadores de control alineados con las mejoras.

**Palabras clave:** área comercial, gestión en los procesos de pedidos y comercialización de combustible, ventas, comercializar.

## **Abstract**

Within the commercial area, poor management was found in the fuel ordering and marketing processes. Due to shortages, on some occasions it has generated the loss of customers: since the company does not supply fuel to its customers, they can look for supply options and not use the company's services again. You decline in sales because you do not have enough fuel to market, your sales and therefore your income will decrease. Based on this, the objectives were set and for their development a Pareto diagram was proposed, this allows making visible the real problems that arise and affect the company, evaluate what the needs of the target audience are and how to satisfy them with the products or services. Once the diagnosis was made and the problem was understood, the improvement was developed and the respective control mechanisms or indicators aligned with the improvements were shown.

**Keywords:** commercial area, management of fuel ordering and marketing processes, sales, marketing.

## Introducción

El área comercial se encarga de la ejecución de las estrategias de venta, la gestión de las relaciones con los clientes y el cierre de acuerdos comerciales. Esto implica identificar clientes potenciales, realizar presentaciones, negociar contratos y garantizar la satisfacción del cliente a lo largo del proceso de venta. El área comercial es esencial en la generación de ingresos y el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa. La gestión de procesos desempeña un papel clave en el área comercial al identificar, analizar y optimizar los procesos relacionados con la adquisición de clientes, la gestión de ventas y la atención al cliente. Al aplicar la gestión de procesos, se pueden identificar las etapas críticas en el ciclo de ventas, los puntos de contacto con los clientes y las oportunidades de mejora.

También puede contribuir a una mayor alineación entre el área comercial y otras áreas funcionales de la empresa, como marketing, producción y logística. Al comprender y optimizar los procesos interdepartamentales, se pueden eliminar barreras y mejorar la comunicación y colaboración, lo que a su vez beneficia la eficacia y eficiencia de las operaciones comerciales. Es así como se pretende realizar la mejora con la finalidad de optimizar los procesos dentro del área comercial. A continuación, se describe cada capítulo correspondiente a la investigación:

### Capítulo I:

En el primer capítulo se aborda la descripción del problema a investigar, se establecen los objetivos generales y específicos que orientarán el proceso de investigación, se expone la justificación de la metodología utilizada, se proporcionan las definiciones necesarias y se definen los alcances y limitaciones del estudio.

## Capítulo II:

El segundo capítulo se centra en el marco teórico, que consiste en fundamentar y recopilar información bibliográfica relacionada con el tema de estudio. A partir de estas bases, se fija la importancia del tema y se realiza un análisis comparativo, además de construir un análisis crítico.

## Capítulo III:

El tercer capítulo se refiere al marco referencial, se incluye una reseña histórica, la filosofía y el diseño organizacional de la institución, junto con su correspondiente organigrama. También se presenta la oferta académica de la institución y se realiza un diagnóstico organizacional utilizando el FODA.

## Capítulo IV:

El cuarto capítulo se enfoca en el análisis de los resultados obtenidos a partir de la investigación, lo que implica cumplir con los objetivos específicos establecidos.

## Capítulo V:

En el quinto y último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de investigación, en base a los hallazgos y resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

### **1.1. Título del tema**

Propuesta de mejora al área comercial de la empresa GONAVSA S.A. en la ciudad de Guayaquil para el año 2023.

### **1.2. Planteamiento del problema**

Por el incremento que se presenta cada año del parque automotor la producción interna de combustible ha ido en aumento, esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada cliente y llegar con el abastecimiento con el tiempo exacto y a tiempo. (Narvárez & Palomino, 2013)

La empresa Gonavsas S.A. se dedica a la comercialización de combustible como gasolina, diésel de acuerdo con los precios establecidos por el estado. Durante los últimos años se ha mantenido como una empresa responsable en el mercado, pero durante el último semestre se ha evidenciado dentro del área comercial una mala gestión en los procesos de pedidos para el abastecimiento de combustible en la empresa. El desabastecimiento puede presentar graves problemas en una empresa comercializadora de combustible, ya que puede afectar su capacidad de suministrar el producto a sus clientes y generar pérdidas financieras. Dentro de los problemas que se han evidenciado son:

- Pérdida de clientes: pues la empresa al no suministrar combustible a sus clientes debido al desabastecimiento, estos pueden buscar opciones de suministro y no volver a utilizar los servicios de la empresa.
- Baja en las ventas porque no tiene suficiente combustible para comercializar, sus ventas y, por lo tanto, sus ingresos disminuirán.

La mala gestión en los procesos de pedidos para el abastecimiento de combustible puede tener un impacto negativo en la rentabilidad, la imagen de marca, mala reputación, incremento de costos y el crecimiento. Por lo tanto, la empresa debe prestar atención al departamento de comercialización y asegurar el funcionamiento de manera efectiva.

En resumen, una mejora en el área comercial puede ser clave para el éxito, ya que puede impulsar las ventas, mejorar la imagen de marca, generar una ventaja competitiva y fomentar la innovación. Por lo tanto, es importante que la empresa preste atención a su área comercial mediante la búsqueda continua de formas para mejorarla para generar mayores recursos económicos en la empresa.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de mejora al área comercial de la empresa Gonavsa S.A. en la ciudad de Guayaquil para el año 2023.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del área comercial en la empresa Gonavsa S.A.
- Diseñar la mejora al área comercial en la empresa Gonavsa S.A.
- Definir mecanismos de control a las estrategias diseñadas para el área comercial de la empresa Gonavsa S.A.

#### **1.4. Metodología**

Una vez con los objetivos ya definidos para la propuesta para el desarrollo del diagnóstico inicialmente se va a realizar un cuestionario que constará de 10 preguntas para conocer cuál es la situación actual mediante la obtención de información de primera mano por parte de los colaboradores del área comercial. Como complemento a ello se realizará un diagrama de causa efecto, este permite hacer visibles los problemas reales que se presentan y afectan a la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico y comprendida la problemática mediante los instrumentos descritos anteriormente se procede a desarrollar el segundo objetivo correspondiente al diseño de la mejora en donde se definirán las estrategias de mejora que ayuden a cambiar el rumbo en el área de comercialización y con ello generar una correcta gestión. Las estrategias se plasmarán en cuadros con acciones que permitan el correcto manejo del área comercial. Con las estrategias planteadas es importante considerar mecanismos o indicadores de control que va a estar alineados y acorde con las mejoras realizadas pues se va a describir la actividad, responsable y medio de verificación de cada mecanismo, pero adicional se determinará los resultados.

En cuanto a la metodología de la investigación esta será de tipo descriptivo explicativo pues busca conocer cómo se encuentra la actualmente la empresa por medio del análisis de distintos entornos considerando las variables para establecer posible relación para comprobar los posibles problemas. (Baena, 2017)

Como instrumentos para recolectar información de primera mano se utilizará el cuestionario cuya estructura será con preguntas cerradas, este cuestionario se lo va a compartir por medio de un enlace que se envía a cada correo electrónico a las personas responsables del área comercial de la empresa. También se hará uso del instrumento guía de entrevista aplicada a los clientes fijos en nómina de la empresa.

Para aplicar el instrumento se va a considerar una población finita correspondiente a los colaboradores del área comercial al ser una población relativamente pequeña se adopta un muestreo por conveniencia por lo tanto se va a tomar la totalidad de la población como valor muestral, el total de colaboradores incluyendo los directivos y jefes de rango que se involucran en los procesos del área comercial dan como resultado una muestra de 12 colaboradores. De la misma manera se aplicará el muestreo por conveniencia a los clientes, dando como resultado un total de 60 clientes fijos, por lo tanto este será el total de la muestra.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. Teórica**

Con el transcurso del tiempo se han desarrollado diversas teorías y enfoques en torno al marketing. Los autores, Kotler, Armstrong, Keller (2012) y su libro Estrategia de Marketing desarrollan la teoría de la segmentación del mercado el cual se centra en la idea de que los mercados son heterogéneos y deben dividirse en segmentos más pequeños y homogéneos. Luego, se desarrollan estrategias de marketing específicas para cada segmento. Ferrel & Hartline (2013) describe la teoría de diferenciación y posicionamiento donde sugieren que las empresas pueden destacarse en el mercado al diferenciar sus productos o servicios de los de la competencia y posicionarse de manera única en la mente de los consumidores.



Finalmente, la teoría del Marketing Mix (las 4P), desarrollada por Jerome McCarthy, esta teoría sostiene que el marketing se basa en cuatro elementos clave: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción. El equilibrio adecuado de estos elementos es esencial para el éxito de una estrategia de marketing.

Estas teorías son fundamentales en la investigación, ya que guían la forma en que se abordan cada uno de estos elementos afecta a la percepción y el comportamiento del consumidor, identificación de los segmentos de mercado más relevantes y la comprensión de sus necesidades, deseos y características demográficas. Esto puede llevar a recomendaciones sobre cómo diferenciar y posicionar de manera efectiva la marca en el mercado.

### **1.5.2. Metodológica**

Para el desarrollo de la propuesta se adoptará el ciclo PHVA se compone de cuatro etapas. La primera etapa es Planear, en la que se identifican los objetivos del proceso, se establecen los recursos necesarios y se planifica el trabajo. La segunda etapa es Hacer, en la que se implementan los planes necesarios que se llevaran a cabo el trabajo planificado. En la tercera etapa, Verificar, se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planificados y se evalúa si se están cumpliendo los requisitos de calidad. La cuarta etapa Actuar se toman medidas basadas en los resultados de la etapa de verificación

### **1.5.3. Práctica**

La empresa ha observado una baja en las ventas durante los últimos meses a pesar de tener productos de calidad y precios competitivos en el mercado. Después de una investigación detallada, se ha identificado que el proceso de ventas de la

empresa no está optimizado para satisfacer las demandas de los clientes. Podemos concluir que esta propuesta de mejora en la empresa GONAVSA S.A. en la ciudad de Guayaquil para el año 2023 se convierte en un gran recurso para la empresa.

## **1.6. Definiciones**

### **1.6.1. Área de comercial**

El área comercial de una empresa es el departamento o sector encargado de promocionar, vender y distribuir los productos o servicios. Es responsable de desarrollar estrategias de ventas, diseñar campañas publicitarias, analizar el mercado y la competencia, establecer precios, coordinar la distribución y logística de los productos, gestionar la relación con los clientes, entre otras funciones. (Euroinnova, 2023)

### **1.6.2. Comercialización directa**

Es la venta de productos o servicios directamente del fabricante o productor al consumidor final, sin intermediarios. Este enfoque establece una relación más cercana con los clientes y tener un mayor control sobre la comercialización y la atención al cliente. (Kotler & Armstrong, 2013)

### **1.6.3. Comercialización indirecta**

Implica el uso de intermediarios, como mayoristas, minoristas o distribuidores, para llegar al mercado objetivo. Los intermediarios facilitan la distribución y la disponibilidad en diferentes puntos de venta, lo que puede aumentar la cobertura y la visibilidad de la marca. (Keller & Kotler, 2012)

#### **1.6.4. Atención al cliente**

Conjunto de actividades y procesos encargados de brindar apoyo y asistencia a los clientes antes, durante y después de la compra de un producto o servicio. El objetivo es asegurar la satisfacción del cliente y fomentar una relación duradera y positiva entre el cliente y la empresa, resolviendo cualquier problema o inquietud que pueda tener el cliente. (da Silva, 2021)

#### **1.6.5. Ventas**

Las ventas en una empresa son todas las actividades y procesos encargados de promover, comercializar y vender los productos o servicios a los clientes y consumidores finales. El objetivo de las ventas es generar ingresos para la empresa mediante la venta efectiva de sus productos o servicios. (Boubeta, 2006)

#### **1.6.6. Post ventas**

La postventa en una empresa se refiere a todas las actividades y procesos enfocados en mantener la satisfacción del cliente después de la venta de un producto. Es decir, trata de la atención que se brinda posterior a la venta, con el fin de fomentar una relación duradera y positiva entre el cliente y la empresa. (Murillo et al., 2019)

#### **1.6.7. Gestión de procesos**

Disciplina empresarial que se centra en el diseño, análisis, mejora y control de los procesos para lograr eficiencia y satisfacción del cliente. Consiste en identificar, modelar y optimizar los procesos clave, con el fin de mejorar y alcanzar los objetivos establecidos. (Universidad Católica Andrés Bello, 2022)

## **1.7. Alcances y limitaciones**

### **1.7.1. Alcances**

- Establecer métodos de seguimiento y control al área comercial.
- Implementación de técnicas y estrategias.

### **1.7.2. Limitaciones**

- El proyecto se enfocará solamente en la mejora del área comercial, sin afectar otras áreas de la empresa.
- Será necesario establecer indicadores de rendimiento claros para evaluar el éxito del proyecto.
- El proyecto deberá ser implementado en un período de tiempo limitado debido a las restricciones de tiempo y recursos disponibles.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Conceptualización de la variable y tópicos clave**

#### **2.1.1. Comercialización**

De acuerdo con el autor Díaz (2014) la comercialización es las actividades y estrategias que una empresa lleva a cabo para promover, vender y distribuir sus productos. Incluye el estudio de mercado, la segmentación de clientes, el diseño de estrategias de precios, la promoción y publicidad, así como la gestión de canales de distribución. De acuerdo con la definición del autor es un componente vital para el éxito empresarial, ya que ayuda a identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de manera efectiva. Al comprender a su mercado objetivo y desarrollar estrategias de comercialización adecuadas.

La comercialización es el proceso de entender las necesidades de los clientes y traducirlos en productos que las satisfagan. Implica el análisis del mercado, la investigación de los consumidores, determinación de precios y la planificación de estrategias de promoción y distribución. (Barreiro et al., 2004)

En efecto implica un enfoque integral que abarca diversas actividades, como la investigación de mercado, la promoción y la distribución. Al integrar estas funciones, las empresas pueden crear una propuesta de valor sólida y diferenciarse de la competencia. A juicio del autor Blanco et al. (2018) se ocupa de estudiar el mercado, identificar oportunidades, diseñar estrategias y ejecutar acciones para alcanzar los objetivos de ventas y rentabilidad de una empresa. Incluye actividades como el análisis de la competencia y la comunicación con los clientes.

De lo anterior es el proceso de crear, comunicar y entregar valor a los clientes. Se enfoca en entender las necesidades del mercado, desarrollar ofertas atractivas, promocionarlas de manera efectiva y asegurar una distribución adecuada. Su objetivo principal es generar demanda y construir relaciones sólidas con los clientes para lograr el éxito empresarial. La comercialización es la función empresarial que se encarga de conectar a la empresa con sus clientes y mercados objetivo. Involucra la identificación de oportunidades comerciales, el desarrollo de estrategias de marketing, la implementación de tácticas promocionales. El objetivo final de la comercialización es generar demanda y aumentar las ventas. (Ruiz et al., 2020)

De modo que no se trata solo de vender productos o servicios, también de crear y conservar duraderas relaciones con los clientes. Al enfocarse en la satisfacción del cliente y brindar experiencias positivas, las empresas pueden fomentar la lealtad y el boca a boca positivo, lo que a su vez puede impulsar el crecimiento. Las funciones de la comercialización pueden variar según la empresa y la industria, pero a continuación se presentan algunas funciones comunes:

- Incluye la realización de estudios de mercado para comprender las tendencias, preferencias y comportamientos de los consumidores para identificar oportunidades y desafíos en el mercado.
- La segmentación del mercado en grupos homogéneos de consumidores, lo que permite adaptar las estrategias y los mensajes a cada segmento específico. Además, la comercialización se ocupa del posicionamiento de los productos en la mente de los consumidores para diferenciarse de la competencia.

- Se encarga de identificar y desarrollar productos o mejorar los existentes. Esto implica la investigación de las necesidades del mercado, la generación de ideas, el diseño de productos, la prueba y la implementación en el mercado.
- Descarga un papel esencial en la fijación de precios de los productos. Se deben considerar factores como los costos de producción, demanda, competencia por parte de los clientes.
- Planificación y ejecución de estrategias de promoción y publicidad para dar a conocer los productos o servicios de una empresa.
- Garantizar que los productos estén disponibles. Esto implica la gestión de canales de distribución, la logística de transporte y almacenamiento, y la coordinación con distribuidores y minoristas.
- Construir y mantener relaciones sólidas con los clientes atendiendo las quejas y reclamaciones, la fidelización de clientes existentes y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio a través del marketing relacional.

#### **2.1.1.1. Demanda**

Cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos y pueden adquirir en un mercado específico durante un período de tiempo determinado. Representa la cantidad y la intensidad con la que los consumidores desean adquirir un producto a un precio determinado por el mercado. (Balarezo, 2004)

Está influenciada por una serie de factores, como el precio, la disponibilidad del producto, las preferencias de los consumidores, el nivel de ingresos, las tendencias del mercado y los factores socioeconómicos. Estos factores pueden afectar tanto la demanda total del mercado como la demanda individual de los consumidores.

Es importante distinguir entre la demanda efectiva y la demanda potencial, primero, la demanda efectiva se refiere a la cantidad real de un producto que los consumidores pueden comprar en un mercado específico a un precio determinado durante un período de tiempo dado. Representa la demanda que se materializa en forma de compras reales por parte de los consumidores. Considera varios factores, como el precio del producto, la disponibilidad, las preferencias de los consumidores, la competencia, los ingresos y otros factores socioeconómicos.

La medición y comprensión de la demanda efectiva es esencial para las empresas, ya que les permite evaluar el rendimiento de sus productos en el mercado, ajustar sus estrategias de precios y marketing, y tomar decisiones informadas sobre la producción, la distribución y la gestión de inventarios. Las empresas pueden utilizar técnicas de investigación de mercado, análisis de ventas y seguimiento de indicadores clave para estimar y evaluar la demanda efectiva de sus productos, proporcionando información para las decisiones y la satisfacción de las necesidades del mercado.

Y segundo, la demanda potencial representa a la máxima cantidad de un producto o servicio que los consumidores estarían dispuestos a adquirir en un mercado específico en un tiempo fijo, bajo condiciones ideales. Representa el límite superior de la demanda, sin considerar restricciones como el precio, la disponibilidad o limitaciones económicas. (Balarezo, 2004)



Es importante tener en cuenta que la demanda potencial es un indicador teórico y no necesariamente se traduce en una demanda real o efectiva. Existen barreras y limitaciones que pueden evitar que la demanda potencial se materialice completamente, como restricciones económicas, barreras de acceso, competencia, factores psicológicos y culturales, entre otros. (Ruiz et al., 2020)

A pesar de estas limitaciones, el análisis de la demanda potencial es valioso para las empresas, ya que les permite evaluar el tamaño y el potencial de un mercado, identificar oportunidades de crecimiento, tomar decisiones sobre la inversión en capacidad de producción y diseñar estrategias de marketing y posicionamiento. El conocimiento de la demanda potencial ayuda a las empresas a comprender la amplitud y profundidad del mercado objetivo, y a adaptar sus estrategias de producto, precios y comercialización para aprovechar al máximo las oportunidades y satisfacer las necesidades de los consumidores en el mercado objetivo. (Rizo et al., 2017)

Las funciones de la demanda se refieren a las relaciones y características que describen cómo la cantidad demandada de un producto cambia en respuesta a diferentes variables. Estas funciones son fundamentales para predecir el comportamiento de los consumidores y para tomar decisiones estratégicas en el ámbito empresarial. A continuación, se presentan algunas de las principales funciones de la demanda:

**Función de demanda básica:** muestra la relación entre el precio de un producto o servicio y la cantidad demandada por los consumidores. Normalmente, se espera que una disminución en el precio aumente la cantidad demandada, y viceversa. Esta

función permite a las empresas comprender cómo los cambios en el precio afectan la demanda y ajustar su estrategia de precios en consecuencia.

Función de demanda cruzada: relación entre el precio de un producto y la demanda de otro producto relacionado. Permite identificar si dos productos son complementarios o sustitutos. Esta información es útil para desarrollar estrategias de precios, promociones y bundling de productos. (Arechavaleta, 2015)

Función de demanda de ingreso: muestra cómo la cantidad demandada de un producto o servicio varía en función del nivel de ingresos de los consumidores. Puede revelar si un producto es un bien normal o un bien inferior. Esto es importante para segmentar el mercado y adaptar las estrategias de marketing en función de los diferentes niveles de ingresos de los consumidores.

Función de demanda estacional: Algunos productos o servicios experimentan variaciones en la demanda según la temporada o época del año. Esta función muestra cómo la demanda fluctúa en diferentes períodos y ayuda a las empresas a planificar su producción, inventario y estrategias promocionales para aprovechar los picos de demanda estacionales. (González et al., 2020)

Función de demanda demográfica: muestra cómo la demanda de un producto o servicio varía según características demográficas como la edad, el género, la ubicación geográfica o el nivel educativo. Permite a las empresas adaptar sus productos, mensajes de marketing y canales de distribución para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de diferentes segmentos de la población.

### **2.1.1.2. Oferta**

Cantidad de bienes o servicios que los productores pueden ofrecer en el mercado en un determinado tiempo y a un precio específico. Representa la disponibilidad y disposición de los productores para suministrar productos o servicios a los consumidores. La oferta está determinada por diversos factores, como los costos de producción, la tecnología, los recursos disponibles, la capacidad de producción y las expectativas de los productores en términos de rentabilidad.

La relación entre la oferta y el precio de un producto se rige por la ley de la oferta, que establece que, a medida que el precio de un producto aumenta, los productores tienen un incentivo para ofrecer más cantidad de ese producto en el mercado. Por el contrario, si el precio disminuye, los productores pueden reducir su oferta y perjudicaría los ingresos en la empresa.

Es importante destacar que la oferta no solo se limita a la cantidad de productos o servicios, sino también a las condiciones de venta, como la calidad, las características, la disponibilidad y los servicios postventa ofrecidos por los productores. (Guijarro & Andrango, 2012)

El análisis de la oferta es fundamental para las empresas, pues permite tomar decisiones estratégicas sobre la producción, la fijación de precios, la distribución y la gestión de inventarios. Las funciones de la oferta se refieren a las diversas características y roles que desempeña la oferta en el ámbito económico y empresarial. A continuación, se presentan algunas de las funciones más importantes de la oferta:

Tiene una influencia directa en los precios de los productos. A medida que la oferta aumenta, con una demanda constante, es probable que los precios tiendan a disminuir. Por otro lado, si la oferta es limitada, los precios pueden aumentar debido a la escasez. (Izquierdo et al., 2020)

Proporciona una señal a los productores sobre qué productos o servicios deben producirse y en qué cantidad. Si hay una alta demanda y una oferta insuficiente, los productores pueden aumentar su capacidad de producción para satisfacer esa demanda. Por otro lado, si la demanda es baja y la oferta excede la demanda, los productores pueden reducir la producción o buscar mercados alternativos.

Fomenta la competencia entre los productores. Cuando hay múltiples proveedores que ofrecen productos similares, deben esforzarse por mejorar la calidad, reducir los costos y ofrecer mejores condiciones para atraer a los consumidores. Esto promueve la eficiencia en la producción y la innovación.

Permite a las empresas planificar y tomar decisiones estratégicas. Al percibir la relación entre la oferta y la demanda, las empresas pueden estimar la demanda esperada y ajustar su producción, precios y estrategias de comercialización en consecuencia. Contribuye a la estabilidad económica al equilibrar la oferta y la demanda en el mercado. Cuando están en equilibrio, se evitan escaseces o excedentes significativos, lo que puede ayudar a mantener precios estables y una economía más equilibrada. (Ortiz, 2019)

### **2.1.1.3. Comercialización directa**

La comercialización directa es un enfoque de venta en el que los fabricantes o productores venden sus productos o servicios directamente al consumidor final, sin la intervención de intermediarios como mayoristas, minoristas o distribuidores. En este modelo, la empresa asume el control total del proceso de comercialización, desde la producción hasta la distribución y venta. Algunas particularidades y ventajas de la comercialización directa son:

- Al eliminar los intermediarios, la empresa puede establecer una relación más cercana con los clientes. Esto permite una mejor comprensión de sus necesidades y preferencias, lo que a su vez facilita la personalización de los productos o servicios.
- La empresa tiene un control total sobre la imagen de la marca y la forma en que se presenta al mercado. Puede transmitir su propuesta de valor de manera más efectiva y asegurarse de que se mantenga la coherencia para el cliente.
- Al eliminar los márgenes de beneficio de los intermediarios, la empresa puede obtener mayores ganancias al vender directamente al consumidor. Esto puede ser especialmente beneficioso en productos de alto valor o con una demanda suficientemente fuerte para justificar la inversión en canales de distribución.
- La empresa puede obtener retroalimentación inmediata de los clientes y utilizarla para mejorar sus productos, servicios o procesos. Al tener contacto directo con los consumidores, se pueden identificar rápidamente problemas o áreas de mejora.

Al tener control total sobre el proceso de comercialización, la empresa tiene la flexibilidad de tomar decisiones estratégicas de manera ágil. Puede ajustar rápidamente precios, promociones, estrategias de marketing y otras variables para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. (Sánchez, 2009)

Sin embargo, también existen desafíos en la comercialización directa, como la inversión inicial requerida en infraestructura y logística, la necesidad de establecer canales de distribución propios y la demanda de una gestión eficiente del servicio al cliente. La comercialización directa implica una serie de funciones y acciones, como:

- Ventas y promoción
- Investigación de mercado y segmentación
- Gestión de la logística y distribución
- Análisis de resultados y mejora continua

#### **2.1.1.4. Comercialización indirecta**

La comercialización indirecta es un enfoque de venta en el que los productos o servicios de una empresa se distribuyen y venden a través de intermediarios, como mayoristas, minoristas o distribuidores. En este modelo, la empresa se encarga de producir los bienes, mientras que los intermediarios se encargan de la distribución y venta al cliente final. (Secretaría de Economía, México, 2023)

Al utilizar intermediarios, se puede llegar a un mayor número de clientes y cubrir una mayor área geográfica. Los intermediarios suelen tener redes de distribución extensas y canales establecidos, lo que facilita la llegada de los productos a diferentes ubicaciones y puntos de venta. Esto le permite a la empresa compartir los costos y los riesgos con los intermediarios pues estos asumen la responsabilidad de la logística,

el almacenamiento, la gestión de inventario y la promoción de los productos, lo que reduce la carga financiera y operativa para la empresa. (Westreicher, 2022)

Los intermediarios suelen tener un profundo conocimiento del mercado y de los clientes locales. Pueden ofrecer información valiosa sobre las preferencias, tendencias y demandas de los consumidores, lo que ayuda a adaptar los productos y las estrategias de marketing de manera más efectiva, sobre todo suelen tener relaciones establecidas con minoristas, mayoristas y otros actores del mercado. Esto brinda a la empresa acceso a canales de distribución consolidados y facilita la colocación de productos en estanterías y puntos de venta relevantes.

Al dejar la distribución y la venta en manos de intermediarios, la empresa puede concentrarse en lo que mejor sabe hacer: la producción y el desarrollo de productos. Esto permite dedicar más recursos y atención a mejorar la calidad, la innovación y la competitividad de los productos. Aunque la comercialización indirecta ofrece ventajas significativas, también puede presentar desafíos, como la pérdida de control directo sobre la marca y la experiencia del cliente, la dependencia de la efectividad de los intermediarios y la necesidad de establecer relaciones sólidas. (Romero, 2011)

Las funciones de la comercialización indirecta son desempeñadas tanto por la empresa como por los intermediarios involucrados en el proceso de distribución y venta de los productos. A continuación, se presentan algunas de las principales funciones de la comercialización indirecta:

La empresa debe seleccionar cuidadosamente a los intermediarios que se encargarán de distribuir y vender sus productos. Esto implica evaluar su capacidad, experiencia, reputación y alcance en el mercado. Una vez seleccionados, la empresa debe gestionar la relación con los intermediarios, estableciendo acuerdos y contratos, proporcionando capacitación y apoyo, y supervisando su desempeño. Implica la gestión de la cadena de suministro, asegurando que los productos se entreguen de manera eficiente desde la empresa hasta los intermediarios y, finalmente, hasta los puntos de venta o los clientes finales. (Amado, 2003)

La empresa y los intermediarios deben colaborar en el desarrollo de estrategias de marketing y promoción para impulsar las ventas de los productos. Esto implica la planificación y ejecución de actividades promocionales, campañas de publicidad, promociones en punto de venta y actividades de relaciones públicas para generar demanda y atraer a los clientes.

La empresa debe establecer relaciones sólidas y de confianza con los intermediarios para garantizar una colaboración efectiva. Esto implica mantener una comunicación constante, proporcionar apoyo técnico y capacitación, resolver problemas y conflictos, y establecer incentivos y recompensas para motivar el desempeño de los intermediarios.

La empresa debe monitorear y evaluar el desempeño de los intermediarios para asegurarse de que cumplan con los objetivos establecidos. Esto implica realizar análisis de ventas, seguimiento de indicadores clave de rendimiento, evaluar la satisfacción del cliente y recopilar retroalimentación para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. (Rueda & Toloza, 2013)



Aunque la comercialización indirecta implica confiar en intermediarios, la empresa debe asegurarse de que su marca y su imagen se mantengan consistentes y alineadas con sus valores y posicionamiento. Esto implica proporcionar pautas de marca, materiales de marketing y capacitación para garantizar que los productos se presenten de manera adecuada y se mantenga la reputación de la empresa.

Estas funciones son esenciales para asegurar una comercialización indirecta exitosa y garantizar que los productos lleguen de manera efectiva al mercado y se promuevan de manera adecuada. La colaboración estrecha entre la empresa y los intermediarios es clave para maximizar los resultados y lograr los objetivos comerciales. Los objetivos de la comercialización directa son aquellos que se persiguen al utilizar canales directos de distribución y venta, sin intermediarios. Algunos de los objetivos comunes de la comercialización directa incluyen:

**Maximizar el control sobre la estrategia de marketing:** La comercialización directa permite a la empresa tener un control total sobre la estrategia de marketing, desde el desarrollo del producto hasta la promoción y venta. Esto le brinda la capacidad de adaptar rápidamente las estrategias y mensajes de marketing en función de las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes.

**Establecer una relación directa con los clientes:** Al eliminar intermediarios, la comercialización directa facilita el establecimiento de una relación directa y personalizada con los clientes. Esto permite a la empresa comprender mejor sus necesidades, ofrecer un servicio personalizado y brindar una experiencia de compra excepcional. Además, la relación directa ayuda a construir la lealtad del cliente y generar referencias positivas. (Castillo, 2004)

**Obtener una mayor rentabilidad:** La comercialización directa puede aumentar la rentabilidad de la empresa al eliminar los márgenes de beneficio de los intermediarios. Al vender directamente al cliente final, la empresa puede establecer precios competitivos y maximizar sus ganancias.

**Recopilar datos y retroalimentación del cliente:** La comercialización directa proporciona una valiosa oportunidad para recopilar datos y obtener retroalimentación directa de los clientes. Esto ayuda a la empresa a comprender mejor las necesidades del mercado, identificar tendencias y oportunidades, y tomar decisiones informadas en términos de productos, segmentación de mercado y estrategias de marketing.

**Expandir la presencia de la marca:** La comercialización directa puede ayudar a la empresa a expandir su presencia en el mercado. Al llegar directamente al cliente final, la empresa puede explorar nuevos mercados geográficos y llegar a segmentos de clientes específicos. Esto puede aumentar el alcance de la marca y generar un mayor reconocimiento y demanda de los productos. (Chávez, 2019)

**Mejorar la eficiencia y el control de la cadena de suministro:** La comercialización directa permite una gestión más eficiente de la cadena de suministro al eliminar los intermediarios. La empresa tiene un mayor control sobre el inventario, la logística y la distribución, lo que puede resultar en tiempos de entrega más rápidos, una mejor gestión de la calidad. (Amado, 2003)

La comercialización indirecta presenta varios desafíos que las empresas deben enfrentar y superar para lograr una distribución y venta efectiva de sus productos a través de intermediarios y son:

- Selección y gestión de intermediarios.
- Coordinación y comunicación efectiva.
- Dependencia de terceros.
- Competencia y conflicto de intereses.

### **2.1.2. Área comercial**

Aquella encargada de gestionar y desarrollar las actividades relacionadas con la venta y comercialización de los productos o servicios que ofrece la organización. Es un departamento estratégico que se enfoca en alcanzar los objetivos de venta, maximizar los ingresos y asegurar la satisfacción del cliente. Tiene la responsabilidad de identificar y analizar el mercado, definir estrategias de venta, establecer precios, gestionar la distribución, desarrollar acciones promocionales y mantener relaciones comerciales efectivas con los clientes. Además, se encarga de investigar y evaluar la competencia, identificar oportunidades de negocio, y diseñar y ejecutar planes de marketing y ventas. (Arechavaleta, 2015)

El equipo de trabajo del área comercial está conformado por profesionales especializados en ventas, marketing, negociación, atención al cliente y análisis de mercado. Estos profesionales utilizan técnicas y herramientas específicas para captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes y lograr el posicionamiento de la marca. Las funciones pueden variar según la empresa y su sector de actividad, pero en general, las funciones principales del área comercial incluyen:

- Realizar estudios y análisis para identificar las necesidades, preferencias y comportamiento de los clientes, así como las tendencias del mercado. Esto proporciona información clave para el desarrollo de estrategias comerciales.

- Definir las estrategias y tácticas de venta para alcanzar los objetivos comerciales. Esto implica determinar los segmentos de mercado objetivo, establecer precios, diseñar promociones y establecer las políticas de ventas.
- Identificar y contactar a potenciales clientes, ya sea a través de prospección activa, generación de leads, participación en ferias o eventos, o mediante estrategias de marketing digital. El objetivo es ampliar la base de clientes y aumentar las oportunidades de venta.
- Conservar y fortalecer las relaciones con los clientes existentes, proporcionando un servicio personalizado y atendiendo sus necesidades. Además, realizar negociaciones comerciales con clientes y proveedores para lograr acuerdos beneficiosos para ambas partes.
- Gestionar la red de distribución de la empresa, ya sea a través de agentes, distribuidores, mayoristas o minoristas. Esto implica supervisar los canales de distribución, asegurar la disponibilidad de productos en los puntos de venta y garantizar la entrega oportuna y eficiente.
- Realizar el seguimiento de las ventas, analizar los resultados obtenidos y elaborar informes para evaluar el desempeño comercial. Esto permite identificar áreas de mejora y corregir desviaciones.
- Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos, como marketing, finanzas, producción y logística, para garantizar la coherencia y alineación de las estrategias comerciales con las demás áreas de la empresa.

Estas funciones son fundamentales para el éxito del área comercial, ya que contribuyen a impulsar las ventas, aumentar la participación en el mercado y generar relaciones sólidas con los clientes. Además, el área comercial juega un papel crucial en la generación de ingresos y en la consecución de los objetivos comerciales.

### **2.1.3. Indicadores de gestión**

Son medidas cuantificables y específicas utilizadas para evaluar el desempeño y el progreso, equipo o proceso hacia sus objetivos y metas. Estos indicadores proporcionan una visión objetiva y clara de cómo está funcionando una empresa o un departamento, lo que permite tomar decisiones informadas y realizar mejoras cuando sea necesario. A continuación, definiré los ejemplos mencionados:

- *Tiempo de atención:* mide la rapidez con la que una empresa o equipo atiende a sus clientes o responde a sus solicitudes. Puede referirse al tiempo que lleva responder a una llamada telefónica, un correo electrónico.
  
- *Nivel de satisfacción de clientes:* con los productos, servicios o la experiencia proporcionada por una empresa. Puede medirse mediante encuestas de satisfacción, calificaciones o comentarios recibidos de los clientes.
  
- *Meta de venta:* establece un objetivo cuantitativo específico para las ventas de una empresa durante un período determinado. Puede expresarse en términos de ingresos, unidades vendidas, margen de beneficio, etc.

- *Tasa de conversión:* de clientes potenciales que se convierten en clientes reales, generalmente en el contexto de ventas o marketing. Por ejemplo, si se obtienen 100 leads y 10 se convierten en clientes, la tasa de conversión sería del 10%.
- *Rotación de inventario:* mide la rapidez con la que se venden y reemplazan los productos en el inventario de la empresa. Una rotación alta indica una gestión eficiente del inventario, mientras que una rotación baja puede implicar problemas de obsolescencia o falta de demanda.
- *Índice de retención de empleados:* mide en una organización durante un período determinado. Un alto índice de retención generalmente indica que los empleados están satisfechos.
- *Rentabilidad:* indicador crítico que mide la capacidad de la empresa para generar beneficios con los recursos invertidos. Puede expresarse como el margen de beneficio, el retorno sobre la inversión (ROI) u otras ratios financieras.

Estos indicadores de gestión son solo algunos ejemplos de los muchos que se utilizan en diferentes industrias y áreas de negocio. Cada empresa puede seleccionar los indicadores más relevantes y apropiados para evaluar su rendimiento y lograr sus objetivos estratégicos.

## 2.1.4. Herramientas de mejora

### 2.1.4.1. Empaty map

Mapa de empatía en español, es una herramienta utilizada en el diseño de experiencias del cliente y el desarrollo de productos y servicios para comprender mejor las necesidades, deseos y emociones de los usuarios o clientes. Es una representación visual que ayuda a los equipos a ponerse en los zapatos de sus clientes y obtener una perspectiva más profunda de cómo piensan y sienten, lo que les permite diseñar soluciones más centradas en el usuario (Martínez-Gómez et al., 2005). Generalmente se presenta como una plantilla dividida en secciones que representan diferentes aspectos del cliente. Estas secciones típicas incluyen:

- Ver: se registran las observaciones visuales sobre el cliente o usuario objetivo.  
¿Qué ven? ¿Cuál es su entorno físico?
- Escuchar: registran las observaciones sobre lo que escuchan, como comentarios, quejas, el lenguaje que utilizan, etc.
- Decir/Pensar: se capturan las expresiones verbales o pensamientos que el cliente podría tener, como deseos, preocupaciones, preguntas o necesidades no satisfechas.
- Hacer: se enfoca en las acciones del cliente. ¿Qué acciones realizan? ¿Cuáles son sus comportamientos y rutinas?
- Sentir: aquí se registran las emociones y sentimientos que experimenta el cliente. ¿Qué emociones tienen? ¿Qué les motiva o les frustra?

La idea detrás del mapa de empatía es que, al visualizar estas dimensiones, los equipos pueden adquirir una comprensión más completa del cliente y obtener información útil para diseñar productos y servicios que satisfagan sus necesidades y generen una experiencia positiva. El proceso de crear un mapa de empatía generalmente involucra realizar investigaciones cualitativas, como entrevistas, encuestas, sesiones de observación y análisis de datos para obtener información directa del cliente.

#### **2.1.4.2. Employee journey map**

El “Employee Journey Map” (Mapa del Viaje del Empleado) es una herramienta utilizada por las organizaciones para visualizar y comprender la experiencia completa de los empleados durante su trayectoria dentro de la empresa. Al igual que un “Customer Journey Map” se enfoca en la experiencia del cliente, el Employee Journey Map se centra en los diferentes puntos de contacto e interacciones que experimenta un empleado desde el momento en que se une a la organización hasta que se va.

El objetivo es obtener una visión detallada de cómo se sienten, piensan y actúan los empleados en cada etapa de su relación con la empresa. Esta herramienta permite identificar oportunidades para mejorar la experiencia del empleado, así como detectar posibles problemas o áreas de mejora. Algunos aspectos clave que se pueden incluir son:

- *Reclutamiento y onboarding*: proceso de reclutamiento, entrevistas, contratación y la experiencia de incorporación del empleado en la organización.
- *Entrenamiento y desarrollo*: se centra en las oportunidades de capacitación, desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa.



- *Experiencia laboral diaria:* incluye el ambiente de trabajo, las relaciones con compañeros y supervisores, y el grado de satisfacción con las tareas y responsabilidades.
- *Soporte y bienestar del empleado:* describe los beneficios, políticas de bienestar, y el apoyo que la empresa brinda a los empleados.
- *Desarrollo profesional y avance:* examina las oportunidades de crecimiento en la empresa, como ascensos y desarrollo de carrera.
- *Reconocimiento y retroalimentación:* considera cómo se reconoce el desempeño del empleado y cómo se proporciona retroalimentación sobre su trabajo.
- *Salida o desvinculación del empleado:* Incluye el proceso de desvinculación, entrevistas de salida y las razones por las que los empleados dejan la organización.

Crear un Employee Journey Map permite a las organizaciones comprender mejor la experiencia de sus empleados y diseñar estrategias más efectivas para mejorar el compromiso y la satisfacción del personal. Al abordar las necesidades y preocupaciones de los empleados en cada etapa, las empresas pueden aumentar la retención de talento y fomentar una cultura organizacional positiva y productiva.

### 2.1.4.3. Customer journey map

Mapa del viaje del cliente es una herramienta utilizada en el marketing y la experiencia del cliente para visualizar y comprender la experiencia que tienen los clientes con una empresa, marca, producto o servicio a lo largo de todas las etapas de interacción. Su objetivo principal es mapear y analizar cada punto de contacto entre el cliente y la empresa, desde el primer contacto hasta la fase posterior a la compra y más allá (Heras et al., 2009). Se crea representando gráficamente las etapas y los puntos de contacto clave que un cliente atraviesa durante su relación con la empresa. Algunos puntos importantes son:

- *Etapas del viaje*: se dividen las etapas secuenciales que un cliente experimenta, como conciencia, investigación, consideración, compra, servicio postventa y lealtad.
- *Puntos de contacto*: identifica y detalla todos los puntos de interacción que un cliente puede tener con la empresa, como visitar el sitio web, leer un correo electrónico de marketing, llamar al centro de atención al cliente, entre otros.
- *Emociones y necesidades*: capturan las emociones, sentimientos y necesidades que experimenta el cliente en cada etapa y punto de contacto.
- *Canales y dispositivos*: especifican los canales y dispositivos que utiliza el cliente para interactuar con la empresa, como dispositivos móviles, sitios web, redes sociales, tiendas físicas, etc.

- *Barreras y fricciones:* se identifican posibles obstáculos o problemas que los clientes pueden enfrentar durante su viaje y que podrían afectar negativamente su experiencia.
- *Soluciones y mejoras:* se proponen soluciones y mejoras para abordar las necesidades del cliente, eliminar fricciones y mejorar su experiencia en general.

Finalmente, permite obtener una comprensión más profunda de cómo los clientes interactúan con su marca y cómo se sienten en cada etapa del proceso. Esto ayuda a identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la retención y la lealtad, y crear estrategias de marketing más efectivas y centradas en afianzar las relaciones con el cliente.

## **2.2. Importancia de la variable**

La comercialización desempeña un papel fundamental en el éxito y crecimiento de la empresa porque permite a las empresas identificar oportunidades de mercado y segmentos de clientes que puedan ser atendidos de manera efectiva. A través de un análisis de mercado, las empresas pueden comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes, y adaptar sus productos, servicios y estrategias de marketing para satisfacer esas demandas. Mediante la implementación de estrategias de venta, promoción y distribución adecuadas, se busca atraer a los clientes, persuadirlos para que adquieran los productos o servicios y maximizar las ventas. Una comercialización efectiva contribuye directamente a aumentar los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

La comercialización ayuda a establecer y fortalecer las ventajas competitivas de una empresa. Mediante la diferenciación de productos, la creación de marcas sólidas, la construcción de relaciones duraderas con los clientes y la mejora continua de la propuesta de valor, una empresa puede destacar en un mercado competitivo y ganar una ventaja sobre sus competidores. Otro aspecto clave es que no solo se trata de atraer nuevos clientes, sino también de mantener y fidelizar a los existentes. Mantener una relación sólida con los clientes, brindar un excelente servicio postventa, ofrecer programas de fidelización y adaptarse a sus necesidades cambiantes son elementos clave para generar lealtad y retención a largo plazo.

El área comercial juega algo fundamental en el crecimiento de una empresa. Es el motor que impulsa las ventas, genera ingresos y establece conexiones sólidas con los clientes. La importancia del área comercial radica en su capacidad para comprender y satisfacer las necesidades del mercado, identificar oportunidades de crecimiento y mantener una ventaja competitiva.

Una de las principales razones por las que el área comercial es importante es su contribución directa a la generación de ingresos. A través de estrategias de venta efectivas, promoción y negociación con clientes, el área comercial impulsa las ventas y maximiza los ingresos. Sin un enfoque sólido en la comercialización y la venta de productos, una empresa puede tener dificultades para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Además, el área comercial actúa como un vínculo vital entre la empresa y los clientes. Es responsable de establecer relaciones duraderas y construir la confianza necesaria para fomentar la lealtad y retención. La capacidad de conectarse y comunicarse efectivamente con los clientes es fundamental para construir una base sólida de clientes satisfechos.

## 2.3. Análisis comparativo

**Tabla 1**

*Área comercial*

Autores	Definición	Comentario
<b>(Ruhi, 2018)</b>	“El área comercial es esencial en la estructura organizativa de una empresa, ya que se encarga de todas las acciones que tienen como objetivo generar ingresos y aumentar las ventas”	Un aspecto destacado del área comercial es su capacidad para comprender las necesidades y deseos del mercado. Mediante un análisis profundo, se pueden
<b>(Simonato, 2018)</b>	Su responsabilidad consiste en administrar la interacción con los clientes, tanto los actuales como los posibles, mediante tareas como identificar oportunidades, atraer nuevos clientes, negociar acuerdos, brindar servicio al cliente y mantener su lealtad.	identificar las demandas cambiantes de los clientes y adaptar las estrategias comerciales en consecuencia. Esto incluye la segmentación del mercado, la personalización de mensajes y la creación de propuestas de valor atractivas. Otro aspecto importante
<b>(Villanueva, 2018)</b>	Su función principal es administrar y llevar a cabo todas las tareas relacionadas con la comercialización de los productos o servicios de la empresa. Esto implica detectar posibles oportunidades de venta, establecer conexiones con clientes potenciales, realizar presentaciones, negociar acuerdos y lograr ventas exitosas.	del área comercial es su habilidad para establecer y mantener relaciones sólidas con los clientes. A través de un enfoque centrado en el cliente, se construye confianza y lealtad, lo que a su vez impulsa la repetición de compras y la recomendación a otros clientes potenciales

Permite a las empresas expandir su presencia en el mercado, ya sea a través de la entrada en nuevos segmentos de mercado, la expansión geográfica o la diversificación de productos. Al llegar a nuevos clientes y mercados, una empresa puede aumentar su cuota de mercado, alcanzar un crecimiento sostenible y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

## 2.4. Análisis crítico

El área comercial y comercialización también presenta desafíos y aspectos críticos que deben abordarse de manera efectiva. Uno de los desafíos es la creciente competencia en el mercado. Con la globalización y la digitalización, las empresas se enfrentan a una mayor competencia tanto a nivel local como internacional. Esto requiere que el área comercial desarrolle estrategias innovadoras y diferenciadoras para destacar entre la multitud y captar la atención de los clientes.

Otro aspecto crítico es la necesidad de mantenerse actualizado con las tendencias y cambios del mercado. El entorno empresarial está en constante evolución, y el área comercial debe estar al tanto de los avances tecnológicos, los cambios en el comportamiento del consumidor y las nuevas oportunidades de mercado. Esto requiere una inversión de tiempo y recursos en investigación de mercado. Además, el área comercial a menudo se enfrenta a la presión de alcanzar objetivos de ventas y generar ingresos en plazos determinados. Esto puede llevar a un enfoque excesivo en las ventas a corto plazo, descuidando relaciones a largo plazo. Es importante encontrar un equilibrio entre la generación de ingresos inmediatos y la construcción de una base sólida de clientes leales y satisfechos.

La medición y evaluación de los resultados también representa un desafío en el área comercial. Determinar la efectividad de las estrategias de comercialización y ventas requiere un seguimiento de métricas clave, como las tasas de conversión, el retorno de inversión y la satisfacción del cliente. Esto implica la implementación de sistemas de seguimiento y análisis de datos, como la capacidad de interpretar y utilizar estos datos de manera efectiva.

## CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

### 3.1. Reseña histórica

Comercializadora Gonavsa S.A. es una empresa con sede principal en Guayaquil, Ecuador, que se dedica a la comercialización de productos de petróleo. Fue fundada el 24 de agosto de 2017, y desde entonces ha destacado en el sector de comerciantes al por mayor de petróleo y productos derivados del petróleo. Desde sus inicios, Comercializadora Gonavsa S.A. ha demostrado un crecimiento constante y una sólida presencia en el mercado ecuatoriano. Gracias a su enfoque en la calidad de sus productos y servicios, así como a su compromiso con la satisfacción del cliente, la empresa ha logrado establecerse como un referente en el sector. (Gonavsa, 2023)

A lo largo de su trayectoria, Comercializadora Gonavsa S.A. ha establecido relaciones estratégicas con diversos actores de la industria petrolera, lo que le ha permitido expandir su red de distribución y ofrecer una amplia gama de productos a sus clientes. (Gonavsa, 2023)

La empresa se ha destacado por su capacidad de adaptación a los cambios y desafíos del mercado, así como por su compromiso con el cumplimiento de las normativas y regulaciones en materia de comercio de productos petroleros. La empresa continúa creciendo y consolidándose como una empresa líder en el sector, gracias a su visión empresarial, su enfoque en la calidad y su compromiso con la excelencia en el servicio. Con una sólida base construida a lo largo de los años, “Gonavsa S.A” mira hacia el futuro con entusiasmo y determinación para seguir siendo una fuerza motriz en la industria de la comercialización de combustible.

## **3.2. Filosofía organizacional**

### **3.2.1. Misión**

Gonavsa (2023) cita:

Nuestra misión es ser líderes en la comercialización de combustible, brindando productos de calidad y servicios excepcionales que satisfagan las necesidades de nuestros clientes. Nos esforzamos por ser una empresa confiable y responsable, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos

### **3.2.2. Visión**

Gonavsa (2023) cita:

Nuestra visión es ser reconocidos como el referente en el mercado de la comercialización de combustible, destacándonos por nuestra excelencia operativa, innovación y compromiso con la sostenibilidad. Aspiramos a ser líderes en el suministro de combustibles limpios y energías alternativas, promoviendo un futuro más sostenible y respetuoso con el medio ambiente.

### **3.2.3. Principios**

Gonavsa (2023) describe:

Orientación al cliente: Nuestra principal prioridad es comprender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Nos esforzamos por establecer relaciones sólidas y duraderas, ofreciendo productos y servicios que superen sus expectativas. Valoramos la escucha activa, la empatía y la prontitud en la atención al cliente.



Excelencia en el servicio: Nos comprometemos a brindar un servicio excepcional en todas las etapas del proceso comercial. Desde el primer contacto hasta la entrega del combustible, nos esforzamos por ofrecer una experiencia positiva y sin contratiempos. Buscamos la eficiencia operativa, la puntualidad y la resolución proactiva de problemas.

*Conocimiento del mercado:* Mantenemos un profundo conocimiento del mercado de combustibles y sus tendencias. Estamos atentos a los cambios en la demanda, la competencia y los avances tecnológicos relacionados. Utilizamos esta información para adaptar nuestras estrategias de comercialización, identificar oportunidades y tomar decisiones fundamentadas.

*Integridad y ética:* Nos regimos por los más altos estándares éticos en todas nuestras operaciones comerciales. Valoramos la honestidad, la transparencia y la responsabilidad en nuestras acciones. Cumplimos con todas las regulaciones y normativas aplicables, y sembramos prácticas comerciales justas y éticas.

*Colaboración y trabajo en equipo:* Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo, donde el intercambio de conocimientos y la cooperación entre los miembros del equipo son fundamentales. Reconocemos la importancia de la sinergia y la colaboración entre diferentes departamentos.

*Innovación y mejora continua:* Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar y mantenernos a la vanguardia de la industria. Fomentamos la creatividad, la innovación y la adopción de tecnologías y prácticas comerciales avanzadas. Estamos abiertos al cambio y nos adaptamos rápidamente a las demandas del mercado.

#### **3.2.4. Objetivos**

Gonavsa (2023) cita:

- Ofrecer combustibles de alta calidad que cumplan con los estándares más exigentes de la industria.
  
- Expandir nuestra presencia a nivel nacional e internacional, estableciendo una sólida red de estaciones de servicio y distribuidores.
  
- Desarrollar e implementar tecnologías y soluciones de energía limpia y renovable.
  
- Mejorar continuamente nuestros procesos operativos para garantizar la eficiencia y minimizar el impacto ambiental.
  
- Brindar un servicio al cliente excepcional, enfocado en la satisfacción y fidelización de nuestros clientes.
  
- Fomentar una cultura de seguridad en todas nuestras operaciones para proteger a nuestros empleados y al entorno.

### 3.2.5. Políticas

*Política de calidad del combustible:* ofrecer combustibles de alta calidad con los estándares y especificaciones técnicas establecidas por los organismos reguladores y la industria. Realizaremos pruebas y controles de calidad rigurosos en todas las etapas de almacenamiento, manipulación y distribución para garantizar la integridad y eficiencia de todos los productos ofrecidos productos.

*Política de seguridad en las operaciones:* cumplir con los más altos estándares de seguridad en todas nuestras operaciones relacionadas con el manejo, almacenamiento y transporte de combustible. Implementaremos medidas de seguridad adecuadas para prevenir riesgos, proteger la salud y seguridad de nuestros empleados, clientes y el entorno en general.

*Política de protección ambiental:* a minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones y productos. Implementaremos prácticas y tecnologías que reduzcan las emisiones de gases contaminantes y promoveremos la adopción de combustibles más limpios y renovables. Además, cumpliremos con las regulaciones ambientales aplicables y fomentando el uso responsable de los recursos naturales.

*Política de cumplimiento normativo:* Nos comprometemos a cumplir con todas las leyes, regulaciones y requisitos legales aplicables en la comercialización de combustible. Realizaremos nuestras operaciones de acuerdo con los estándares éticos y de integridad, evitando cualquier forma de corrupción o actividad ilegal.

*Política de transparencia y honestidad:* Nos comprometemos a mantener una comunicación transparente y honesta con nuestros clientes, proveedores y socios comerciales. Proporcionaremos información precisa y completa sobre nuestros productos, precios y condiciones de venta, evitando prácticas comerciales de carácter engañosas o fraudulentas.

*Política de servicio al cliente:* Nos comprometemos a brindar un servicio al cliente excepcional, enfocado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Responderemos de manera oportuna y efectiva a las consultas, quejas y requerimientos de los clientes, garantizando una atención personalizada y profesional a todos los clientes.

### **3.2.6. Valores**

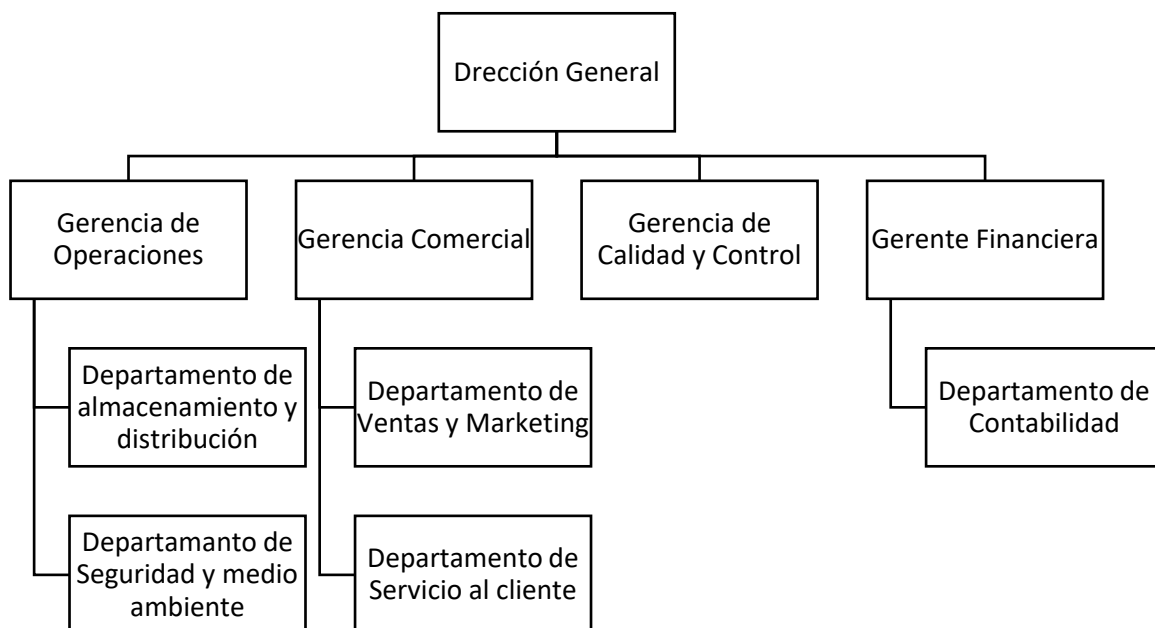
- *Calidad:* ofrecer productos y servicios de la más alta calidad.
- *Confianza:* Nos esforzamos por generar la confianza de nuestros clientes, proveedores y socios comerciales a través de nuestra honestidad, transparencia y cumplimiento de compromisos.
- *Sostenibilidad:* Nos preocupamos por el medio ambiente y nos esforzamos por promover prácticas y productos que sean sostenibles y respetuosos con el entorno y el medio ambiente.

- *Responsabilidad:* Nos comprometemos a operar de manera responsable, cumpliendo con las normas legales y éticas, y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de las comunidades en las que estamos presentes.
- *Innovación:* Buscamos constantemente la innovación y la mejora continua en todas nuestras actividades, adoptando nuevas tecnologías y soluciones que nos permitan ser líderes en la industria.

### 3.3. Diseño organizacional

**Figura 1**

*Organigrama*



### 3.3.1. Explicación organigrama de la empresa

- Dirección General:

Adquiere la responsabilidad de proporcionar una visión estratégica y liderazgo global a la empresa comercializadora de combustible.

- Gerencia de Operaciones:

Abriga un papel crucial en la gestión y ejecución eficiente de las operaciones diarias relacionadas con el almacenamiento, distribución y logística de combustible.

- Departamento de almacenamiento y distribución:

Se encarga de las actividades relacionadas con el manejo y distribución eficiente del combustible.

- Departamento de Seguridad y Medio Ambiente:

Tiene la responsabilidad de garantizar la seguridad de las operaciones y minimizar el impacto ambiental.

- Gerencia Comercial:

Tiene la responsabilidad de planificar, desarrollar y ejecutar estrategias comerciales para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

- Departamento de ventas y marketing

Tiene la responsabilidad de impulsar las ventas y promover la imagen de la empresa en el mercado.

- Departamento de servicio al cliente:

Asume la responsabilidad de garantizar la satisfacción y fidelización de los clientes, brindando un servicio de calidad y atendiendo sus necesidades de manera eficiente.

- Gerencia de calidad y control:

Posee la responsabilidad de asegurar que los productos y servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos y garantizar el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables.

- Gerente Financiera:

Ejerce un papel crucial en una empresa, siendo responsable de la gestión financiera y el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización.

- Departamento de Contabilidad:

Desempeña un papel fundamental en la empresa, encargándose de registrar, analizar y controlar las transacciones financieras.

### **3.4. Productos y/o servicios**

- La empresa comercializadora suministra diferentes tipos de combustible, como gasolina, diésel, gasóleo.
- Entrega a las estaciones de servicio: Ofrece la opción de entregar combustible directamente a los clientes en su ubicación, ya sea en empresas, estaciones de servicio, hogares o industrias.

### 3.5. Diagnóstico organizacional

**Tabla 2**

*FODA*

<b>VARIABLES INTERNAS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1: Conocimiento del mercado.	D1: Inadecuada gestión en los procesos de comercialización de combustible.
F2: Relaciones sólidas con proveedores.	D2: Incorrecta comunicación interna y toma de decisiones.
F3: Responsabilidad social.	D3: Errores en la gestión de pedidos lo que ha reducido un 15% de las ventas en comparación con el primer trimestre.
F4: Sostenibilidad ambiental.	D4: Falta de un sistema efectivo y flexible dificulta acomodar cambios de último momento reduciendo un 5% de las ventas.
F5: Gestión de riesgos y seguridad.	
F6: Transparencia y ética.	
<b>VARIABLES EXTERNAS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1: Transición a combustibles alternativos.	A1: Cambios en la demanda de combustible.
O2: Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores para el suministro de combustible.	A2: Volatilidad de los precios del combustible.
O3: Tecnología y automatización en la gestión de procesos.	A3: Riesgos climáticos y desastres naturales.
O4: Gestión eficiente de la cadena de suministro	A4: Regulaciones ambientales más estrictas



**▪ Fortalezas**

- Conocimiento profundo del mercado: El equipo comercial cuenta con un profundo conocimiento del mercado de combustibles, incluyendo las tendencias, la demanda y la competencia.
- Relaciones sólidas con proveedores: El área comercial ha establecido relaciones sólidas con proveedores confiables y de calidad. Esto garantiza un suministro constante de combustible y la capacidad de ofrecer precios competitivos a los clientes.
- Responsabilidad social corporativa: Demuestra preocupación por la comunidad y la sociedad en su conjunto. Esto puede incluir programas de apoyo a comunidades locales, iniciativas de educación vial, o la promoción de prácticas laborales justas y seguras en toda la cadena de suministro.
- Gestión de riesgos y seguridad: En todas sus operaciones, desde la producción hasta la distribución y el servicio al cliente, demuestra un compromiso con la protección de sus empleados, clientes y activos. Esto puede minimizar la probabilidad de accidentes y eventos adversos que podrían tener un impacto negativo en la empresa y la sociedad en general.
- La transparencia en la comunicación y el comportamiento ético en los negocios son componentes importantes de una empresa holística. Esto incluye la divulgación de información precisa y completa a los consumidores, así como la toma de decisiones éticas en situaciones difíciles, como los cambios en los precios del combustible.

## ▪ Oportunidades

- Transición a combustibles alternativos: La creciente preocupación por el cambio climático y la sostenibilidad ha abierto oportunidades para que las empresas de combustibles fósiles exploren y promuevan combustibles alternativos, como el gas natural comprimido (GNC), el gas natural licuado (GNL), el hidrógeno verde.
  
- Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores para el suministro de combustible: Esta oportunidad implica fortalecer la cadena de suministro estableciendo relaciones sólidas con proveedores confiables. Esto puede mejorar la eficiencia en la adquisición de combustible, garantizar un suministro constante y permitir la negociación de mejores condiciones comerciales.
  
- Tecnología y automatización en la gestión de procesos: La adopción de tecnología y automatización en la gestión de procesos puede aumentar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la precisión en la toma de decisiones. Esto puede incluir la implementación de sistemas de seguimiento de flotas, análisis de datos avanzados y herramientas de gestión de inventarios.
  
- Gestión eficiente de la cadena de suministro: La gestión eficiente de la cadena de suministro es fundamental para garantizar un flujo constante de combustible y reducir costos operativos. Esto implica optimizar la logística, minimizar los tiempos de inactividad y reducir los riesgos operativos.

- **Debilidades**

- Una gestión inadecuada en los procesos de combustible puede tener múltiples implicaciones negativas. Puede resultar en un uso ineficiente de recursos, pérdidas financieras debido a desperdicios o falta de control sobre los niveles de inventario, y en última instancia, afectar la satisfacción del cliente si las entregas no son precisas o a tiempo.
- La falta de comunicación interna eficiente y una toma de decisiones incorrecta pueden resultar en una falta de alineación entre los equipos, duplicación de esfuerzos, retrasos en la ejecución de tareas y decisiones subóptimas que afectan la operación en general.
- Los errores en la gestión de pedidos tienen un impacto directo en las ventas al reducir la satisfacción del cliente y la confianza en la empresa. La disminución del 15% en las ventas sugiere que estos errores están afectando significativamente la rentabilidad.
- La falta de un sistema flexible puede llevar a dificultades para responder a cambios repentinos en la demanda o en las condiciones del mercado. La reducción del 5% en las ventas sugiere que la inflexibilidad está impactando la capacidad de aprovechar oportunidades emergentes.

## ▪ Amenazas

- Cambios en la demanda de combustible: especialmente con el aumento de los vehículos eléctricos y las políticas gubernamentales en favor de energías más limpias. Esto podría reducir la demanda de combustibles tradicionales y representar una amenaza para el área comercial.
- Volatilidad de los precios del combustible: están sujetos a cambios en los precios del petróleo, factores geopolíticos y fluctuaciones en la oferta y demanda global. Estas fluctuaciones pueden afectar la rentabilidad del área comercial y dificultar la fijación de precios estables.
- Riesgos climáticos y desastres naturales: La industria de combustibles está sujeta a riesgos climáticos, como tormentas, inundaciones y eventos climáticos extremos que pueden afectar la producción, el transporte y la distribución de combustibles. Estos eventos pueden dar lugar a interrupciones en el suministro y costos adicionales de recuperación.
- Avance de competidores en energías alternativas: como empresas que ofrecen opciones de carga para vehículos eléctricos o proveedores de energía renovable, representa una amenaza para el área comercial de una empresa comercializadora de combustible pues podrían captar una parte del mercado y reducir la demanda de combustibles convencionales.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico situacional**

Realizar un diagnóstico situacional del área comercial es un paso crucial para identificar los problemas y oportunidades de mejora, por lo que se ha tomado en consideración realizar varios puntos clave que permitan determinar con mayor claridad la situación actual del área sujeta al estudio.

En el marco de la propuesta de mejora para el área comercial de Gonavsa S.A., se llevará a cabo una exhaustiva identificación de los problemas que afectan los procesos de pedidos para el abastecimiento de combustible. A través de un cuestionarios y análisis de datos, se buscará comprender a fondo las causas fundamentales que contribuyen a la ineficiencia en la gestión de pedidos. Algunas de las posibles causas identificadas podrían incluir falta de planificación adecuada, deficiente comunicación interna, sistemas de seguimiento obsoletos, falta de capacitación del personal y políticas de abastecimiento inadecuadas.

Los efectos de estos problemas también serán analizados minuciosamente. Entre los efectos identificados se encuentran el desabastecimiento periódico de combustible, la pérdida de clientes debido a la incapacidad de suministrar el producto, la disminución de las ventas e ingresos, daño en la reputación y marca de la empresa, así como el incremento de costos adicionales derivados de errores y retrasos en los procesos comerciales lo que conlleva al problema objeto de esta investigación.

Este análisis profundo de los problemas y sus causas permitirá desarrollar estrategias de mejora específicas y efectivas para abordar los desafíos del área comercial. Se buscará implementar soluciones que optimicen la planificación de pedidos, mejoren la comunicación interna, actualicen los sistemas de seguimiento, proporcionen capacitación adecuada al personal y establezcan políticas de abastecimiento más eficientes. De esta manera, se aspira a lograr una gestión más efectiva y una operación más rentable, asegurando así el suministro oportuno de combustible a los clientes y fortaleciendo la posición de Gonavsá S.A. en el mercado.

#### **4.1.1. Puntos críticos a analizar en el área comercial**

- *Desabastecimiento periódico de combustible:* La empresa enfrenta la falta de suficiente inventario de combustible para satisfacer la demanda de los clientes de manera consistente, lo que lleva a situaciones recurrentes de desabastecimiento.
- *Pérdida de clientes:* Debido al desabastecimiento y la incapacidad para suministrar combustible a los clientes en determinados momentos, la empresa ha experimentado la pérdida de clientes que buscan opciones alternativas para satisfacer sus necesidades.
- *Disminución de ventas e ingresos:* La falta de disponibilidad de combustible para comercializar ha llevado a una disminución en las ventas de la empresa, lo que, a su vez, impacta negativamente en los ingresos generales.
- *Ineficiencia en los procesos de pedidos:* Los procesos actuales de gestión de pedidos para el abastecimiento de combustible se han mostrado ineficientes, lo que ha dado lugar a retrasos y errores en el proceso.

- *Deficiente comunicación interna:* La comunicación entre los diferentes departamentos relacionados con el área comercial, como ventas, logística y suministros, no ha sido óptima, lo que ha resultado en falta de coordinación.
- *Sistemas de seguimiento obsoletos:* Los sistemas utilizados para rastrear pedidos, inventarios y entregas pueden estar desactualizados o ser poco eficientes, lo que dificulta el monitoreo y la gestión efectiva de la cadena de suministro.
- *Falta de capacitación del personal:* El personal encargado del área comercial puede carecer de la capacitación adecuada para gestionar eficientemente los procesos de pedidos y el inventario, lo que puede resultar en errores y problemas de coordinación.
- *Políticas de abastecimiento inadecuadas:* Las políticas internas relacionadas con la gestión de inventarios y el abastecimiento pueden no estar bien definidas o actualizadas, lo que afecta la toma de decisiones en el área comercial y puede llevar a una mala gestión de los recursos.

Estas problemáticas afectan el funcionamiento del área comercial de Gonavsa S.A. y tienen consecuencias negativas tanto en la satisfacción de los clientes como en la rentabilidad de la empresa. Abordar estas cuestiones de manera efectiva será clave para lograr una mejora significativa en el área y garantizar un abastecimiento oportuno y satisfactorio de combustible a los clientes.

4.1.2. Diagrama de Ishikawa (causa - efecto)

Figura 2

Diagrama de Ishikawa (causa – efecto)





#### **4.1.2.1. Análisis del diagrama de Ishikawa (causa)**

La ineficiencia en los procesos de pedidos y abastecimiento de combustible en el área comercial de Gonavsa S.A. puede atribuirse a varias causas fundamentales. En primer lugar, la falta de planificación adecuada podría estar llevando a una estimación inexacta de la demanda futura, lo que conduce a la generación de pedidos insuficientes o excesivos.

La comercialización ayuda a establecer y fortalecer las ventajas competitivas de una empresa. Mediante la diferenciación de productos, la creación de marcas sólidas, la construcción de relaciones duraderas con los clientes y la mejora continua de la propuesta de valor, una empresa puede destacar en un mercado competitivo y ganar una ventaja sobre sus competidores. Otro aspecto clave es que no solo se trata de atraer nuevos clientes, sino también de mantener y fidelizar a los existentes. Mantener una relación sólida con los clientes, brindar un excelente servicio postventa, ofrecer programas de fidelización y adaptarse a sus necesidades cambiantes son elementos clave para generar lealtad y retención a largo plazo.

Además, una deficiente comunicación interna entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento puede resultar en malentendidos, duplicación de esfuerzos y retrasos en la gestión de pedidos. La utilización de sistemas de seguimiento obsoletos también puede estar contribuyendo a la falta de visibilidad en la cadena de suministro y dificultar la toma de decisiones informadas. Por último, la falta de capacitación del personal en el área comercial puede estar llevando a una ejecución ineficiente de los procesos, lo que contribuye a errores y deficiencias en el manejo del inventario.

#### **4.1.2.2. Análisis del diagrama de Ishikawa (efectos)**

Los efectos de estas causas en el área comercial son significativos y repercuten en la operación y reputación de la empresa. El desabastecimiento periódico de combustible resulta en la incapacidad de satisfacer la demanda de los clientes de manera consistente, lo que a su vez conduce a la pérdida de clientes que buscan opciones alternativas de suministro. La disminución de las ventas e ingresos resultante afecta negativamente la rentabilidad de la empresa y puede poner en riesgo su sostenibilidad en el mercado. La ineficiencia en los procesos de pedidos también puede llevar a retrasos en la entrega de combustible a los clientes y generar una mala reputación de la empresa por su incapacidad para cumplir con los plazos acordados, la falta de una gestión adecuada del inventario y abastecimiento puede generar costos adicionales, como gastos de almacenamiento y transporte innecesarios.

Las causas fundamentales de la ineficiencia en el área comercial de Gonavs S.A. incluyen problemas en la planificación, comunicación, sistemas de seguimiento y capacitación del personal. Estas causas tienen efectos significativos, como el desabastecimiento periódico de combustible, la pérdida de clientes, la disminución de ventas e ingresos, una mala reputación y costos adicionales. Abordar estas causas de manera efectiva mediante estrategias de mejora adecuadas es esencial para optimizar la gestión del área comercial, asegurar un abastecimiento oportuno de combustible y mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.

### 4.1.3. Levantamiento de información

#### 4.1.3.1. Desarrollo del cuestionario

1. ¿Cuál es la frecuencia con la que experimenta la falta de combustible para satisfacer la demanda de los clientes en el área de comercialización?

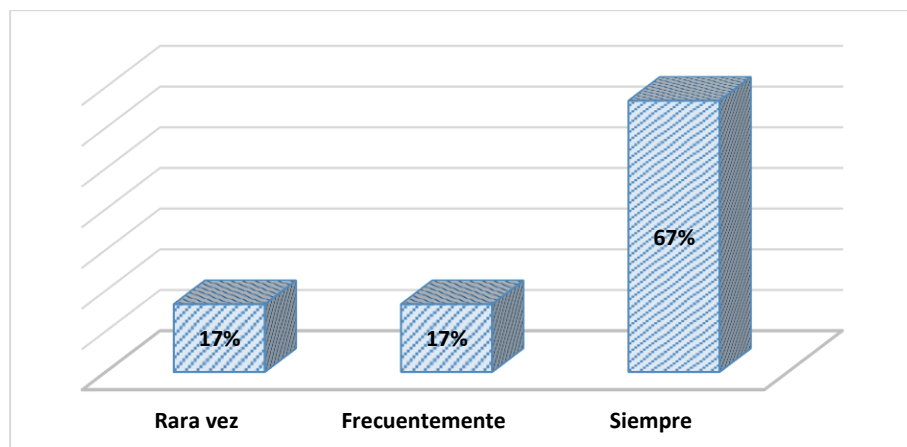
**Tabla 3**

*Frecuencia de falta de combustible*

<b>RESULTADOS</b>						
<b>OPCIONES</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
	2	2	8	17%	17%	67%
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>			<b>100%</b>	

**Figura 3**

*Frecuencia de falta de combustible*



Los resultados de la tabla muestran la frecuencia con la que se experimenta la falta de combustible para satisfacer la demanda de los clientes en el área de comercialización. Se observa que el 17% de las veces es rara vez que se enfrenta a esta situación, mientras que en el 17% de los casos ocurre con frecuencia. Sin embargo, la mayoría de las veces, es decir, en un 67% de las situaciones, siempre hay escasez de combustible para atender la demanda de los clientes.

2. *¿Considera que ha enfrentado dificultades en la gestión de pedidos y abastecimiento de combustible?*

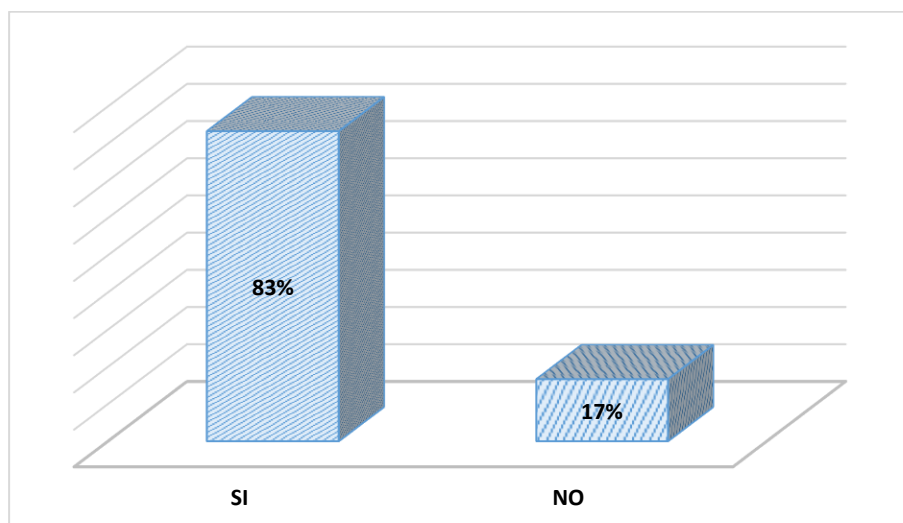
**Tabla 4**

*Dificultades en la gestión de pedidos*

<b>RESULTADOS</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	10	2	83%	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>100%</b>	

**Figura 4**

*Dificultades en la gestión de pedidos*



Los resultados de la tabla indican que el 83% de los encuestados ha enfrentado dificultades en la gestión de pedidos y abastecimiento de combustible en el área comercial. Por otro lado, el 17% de los encuestados no ha enfrentado este tipo de problemas. Los principales desafíos mencionados podrían incluir problemas con la disponibilidad y entrega oportuna de combustible, dificultades en la coordinación de pedidos y entregas, así como posibles inconvenientes logísticos que afecten el suministro adecuado de combustible para satisfacer la demanda de los clientes.

3. ¿Cuáles considera que son los factores que contribuyen al desabastecimiento periódico de combustible en la empresa?

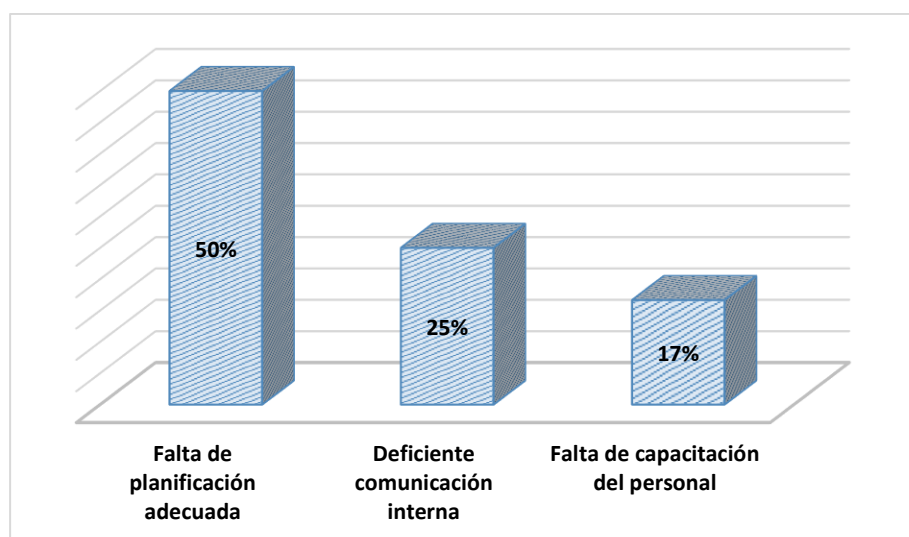
**Tabla 5**

*Desabastecimiento*

<b>RESULTADOS</b>						
<b>OPCIONES</b>	<b>Falta de planificación adecuada</b>	<b>Deficiente comunicación interna</b>	<b>Falta de capacitación del personal</b>	<b>Falta de planificación adecuada</b>	<b>Deficiente comunicación interna</b>	<b>Falta de capacitación del personal</b>
	6	3	2	50%	25%	17%
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>			<b>100%</b>	

**Figura 5**

*Desabastecimiento*



Los resultados de la tabla muestran los factores que se consideran contribuyen al desabastecimiento periódico de combustible en la empresa. El 50% de los encuestados identifica la "falta de planificación adecuada" como el principal factor que contribuye a este problema. Además, el 25% de los encuestados señala la "deficiente comunicación interna" como otro factor importante que afecta el abastecimiento de combustible. Por último, el 17% de los encuestados atribuye el desabastecimiento a la "falta de capacitación del personal".

4. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento y comercialización de combustible?

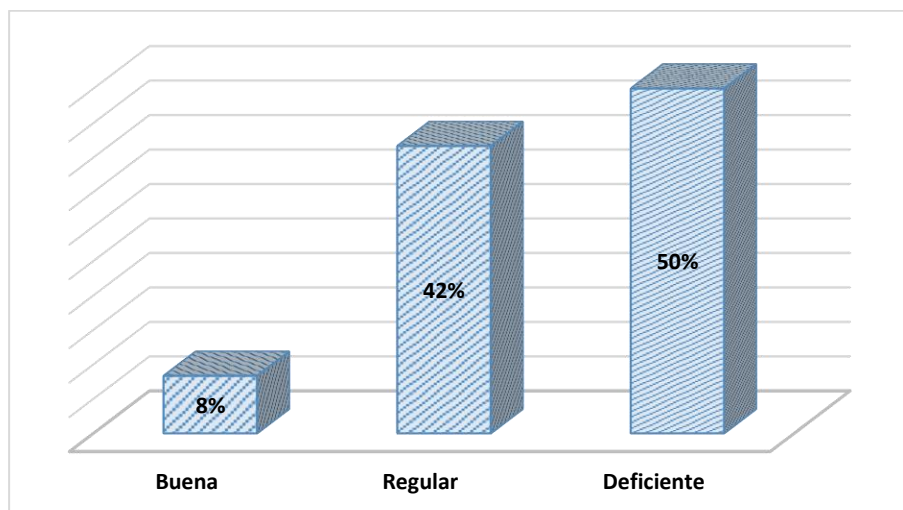
**Tabla 6**

*Calificación de la comunicación*

<b>RESULTADOS</b>						
<b>OPCIONES</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
	1	5	6	8%	42%	50%
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>			<b>100%</b>	

**Figura 6**

*Calificación de la comunicación*



Los resultados muestran la calificación de la comunicación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento y comercialización de combustible. Solamente el 8% de los encuestados califica la comunicación como "buena", el 42% de los encuestados la califica como "regular", lo que sugiere que hay margen de mejora en la coordinación y transmisión de información entre los departamentos. Sin embargo, la mayoría, es decir, el 50% de los encuestados, la califica como "deficiente".

5. *¿Considera que ha experimentado situaciones de retrasos en la entrega de combustible a los clientes?*

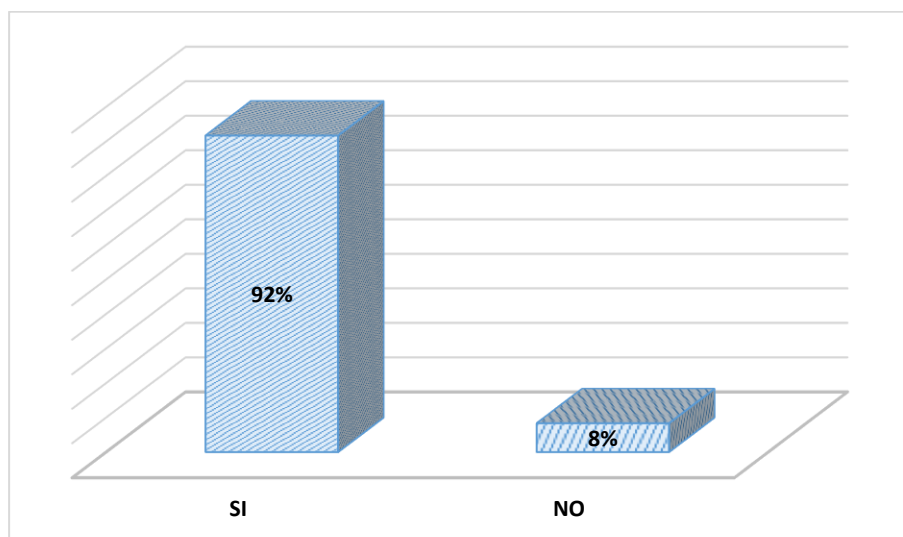
**Tabla 7**

*Retraso en las entregas*

<b>RESULTADOS</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	11	1	92%	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>100%</b>	

**Figura 7**

*Retraso en las entregas*



Los resultados de la tabla muestran que el 92% de los encuestados ha experimentado situaciones de retrasos en la entrega de combustible a los clientes en el área comercial. Por otro lado, solo el 8% de los encuestados indica que no ha enfrentado este tipo de situaciones. Estos resultados revelan que la mayoría de los clientes ha experimentado retrasos en la entrega de combustible, lo que puede afectar negativamente la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

6. *¿Considera que los sistemas utilizados para rastrear pedidos, inventarios y entregas son eficientes?*

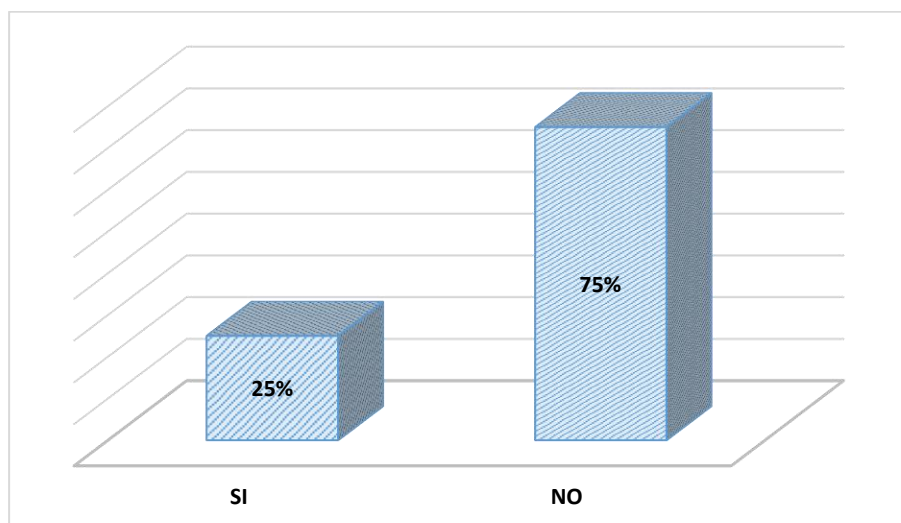
**Tabla 8**

*Sistemas de rastreo*

<b>RESULTADOS</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	3	9	25%	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>100%</b>	

**Figura 8**

*Sistemas de rastreo*



Los resultados de la tabla muestran que solo el 25% de los encuestados considera que los sistemas utilizados para rastrear pedidos, inventarios y entregas son eficientes en el área comercial. En contraste, el 75% de los encuestados opina que estos sistemas no son eficientes. Estos resultados indican que la mayoría de los participantes perciben que existen deficiencias en los sistemas de seguimiento utilizados, lo que puede estar contribuyendo a los problemas de gestión de pedidos y abastecimiento de combustible mencionados previamente.



7. ¿Ha recibido capacitación suficiente en el manejo de los procesos de pedidos y abastecimiento de combustible?

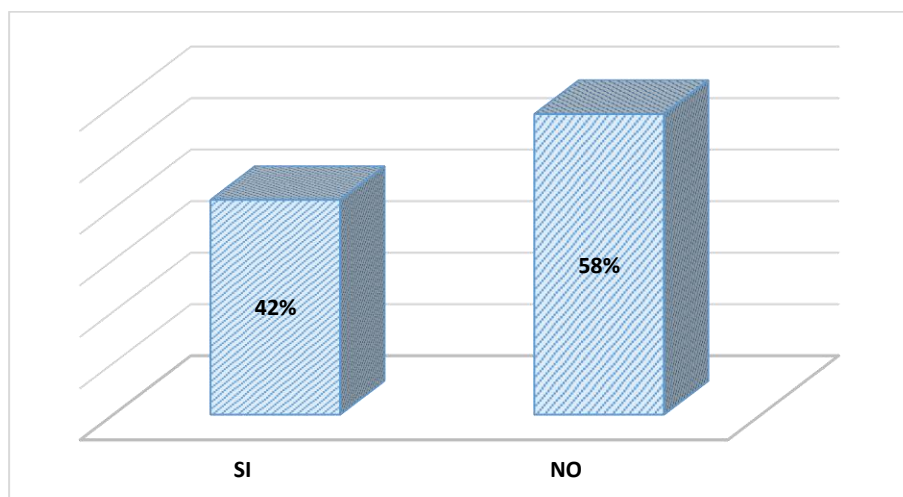
**Tabla 9**

*Capacitaciones en el manejo de los procesos de pedidos*

<b>RESULTADOS</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	5	7	42%	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>100%</b>	

**Figura 9**

*Capacitaciones en el manejo de los procesos de pedidos*



Los resultados de la tabla muestran que el 42% de los encuestados afirma haber recibido capacitación suficiente en el manejo de los procesos de pedidos y abastecimiento de combustible en el área comercial. Sin embargo, el 58% de los encuestados indica que no ha recibido capacitación suficiente en esta área. Estos resultados sugieren que una parte significativa del personal en el área comercial no se siente adecuadamente capacitada para gestionar de manera efectiva los procesos.

8. ¿Ha enfrentado problemas en la planificación de la demanda de combustible y la estimación de necesidades futuras?

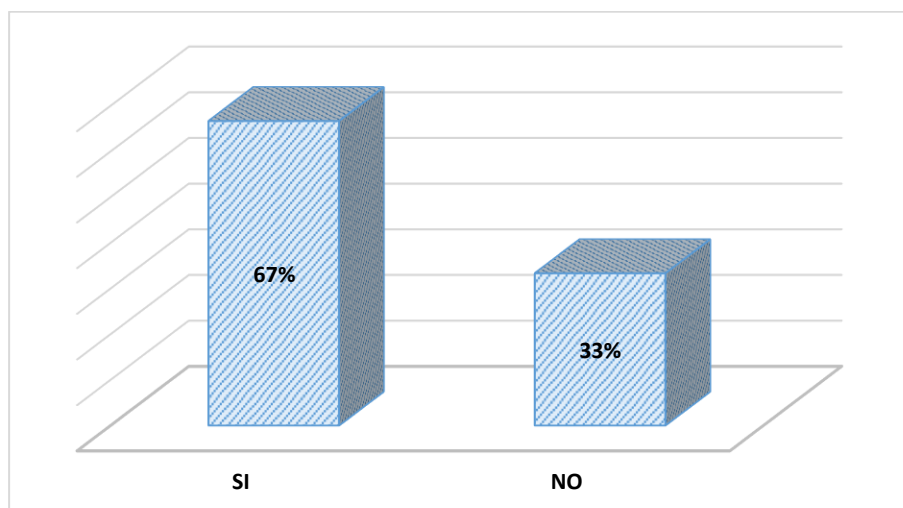
**Tabla 10**

*Planificación de demanda*

<b>RESULTADOS</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	8	4	67%	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>100%</b>	

**Figura 10**

*Planificación de demanda*



Los resultados de la tabla muestran que el 67% de los encuestados ha enfrentado problemas en la planificación de la demanda de combustible y la estimación de necesidades futuras. En contraste, el 33% de los encuestados indica que no ha tenido dificultades en esta área. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados ha experimentado dificultades en la planificación de la demanda de combustible, lo que puede estar contribuyendo a los problemas de desabastecimiento y retrasos en la entrega de combustible que se mencionaron anteriormente.

9. *¿Considera que existen políticas de abastecimiento adecuadas y actualizadas en la empresa?*

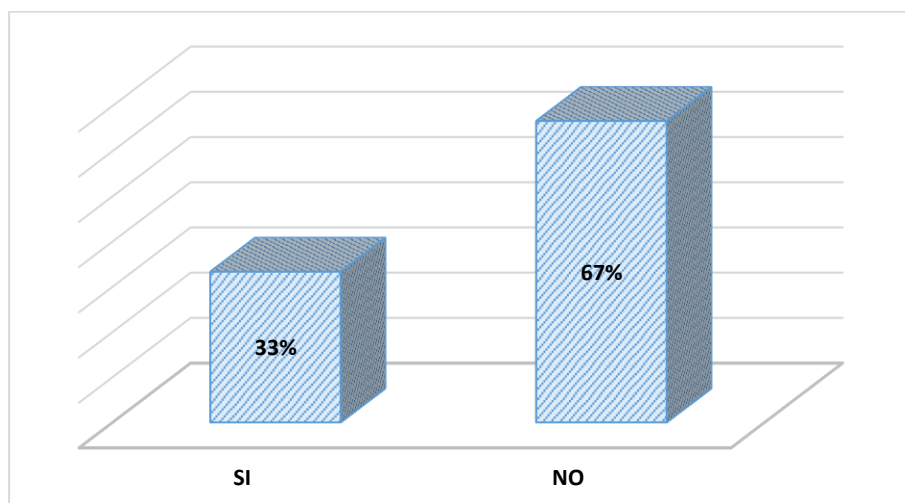
**Tabla 11**

*Políticas de abastecimiento adecuadas*

<b>RESULTADOS</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	4	8	33%	67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>100%</b>	

**Figura 11**

*Políticas de abastecimiento adecuadas*



Los resultados de la tabla muestran que el 33% de los encuestados cree que existen políticas de abastecimiento adecuadas y actualizadas en la empresa en el área comercial. En contraste, el 67% de los encuestados considera que no existen políticas adecuadas y actualizadas en este aspecto. Estos resultados indican que la mayoría de los participantes percibe que las políticas de abastecimiento no son suficientemente efectivas o no se mantienen actualizadas para abordar de manera adecuada los desafíos relacionados con la gestión de combustible en la empresa.

10. ¿Está de acuerdo y considera necesario que se analice e implemente una propuesta de mejora al área comercial?

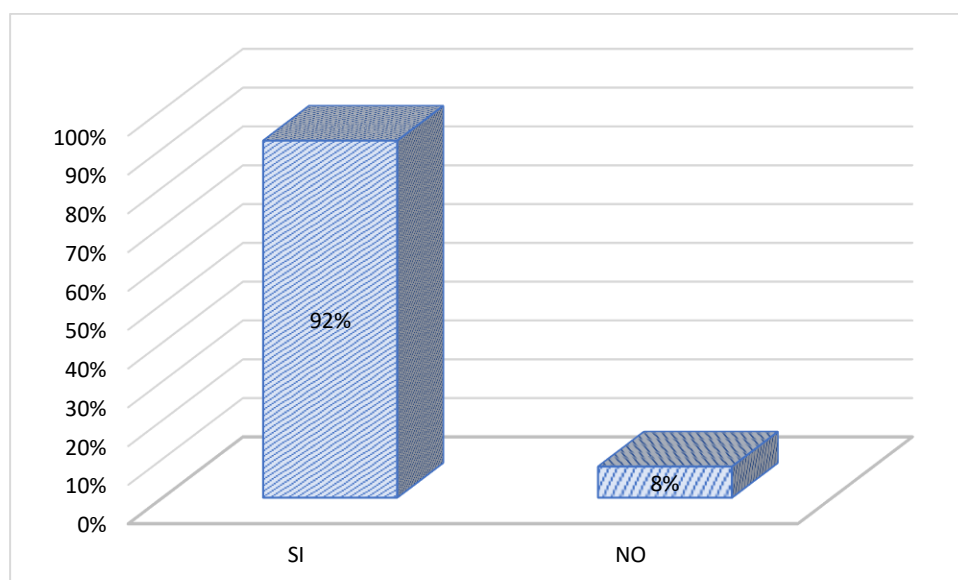
**Tabla 12**

*Propuesta de mejora*

<b>RESULTADOS</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	11	1	33%	67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>100%</b>	

**Figura 12**

*Propuesta de mejora*



Existe un alto nivel de acuerdo (67%) con la idea de analizar e implementar una propuesta de mejora en el área comercial, mientras que solo el 33% no está de acuerdo. Dado que la mayoría de las respuestas indican un acuerdo con la propuesta de mejora, sería recomendable considerar seriamente la implementación de cambios o mejoras en el área comercial.

#### 4.1.4. Prestación de la guía de entrevista

1. Como cliente de Gonavsá S.A. en la comercialización de combustibles, ¿cuál de los siguientes aspectos considera que ha tenido el mayor impacto en su satisfacción?

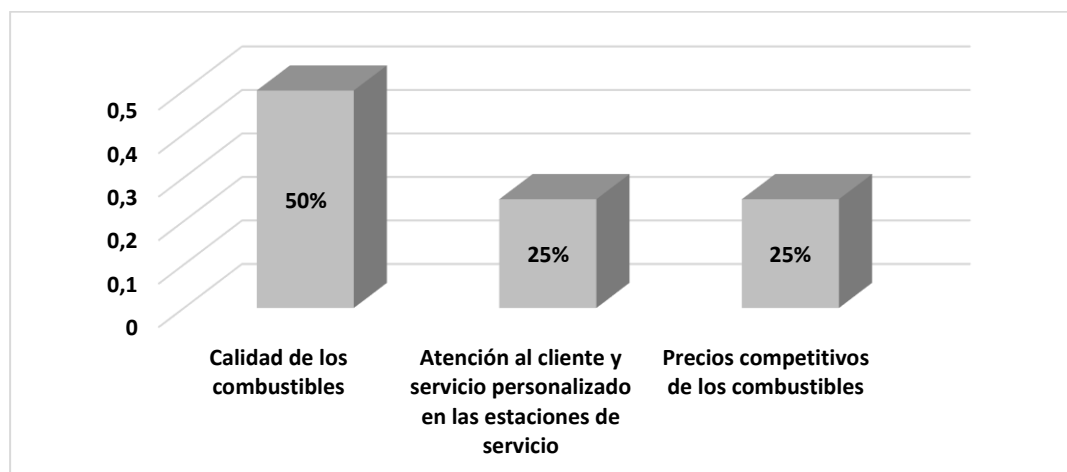
Tabla 13

Aspectos con mayor impacto

<b>RESULTADOS</b>						
<b>OPCIONES</b>	Calidad de los combustibles	Atención al cliente y servicio personalizado en las estaciones de servicio	Precios competitivos de los combustibles	Calidad de los combustibles	Atención al cliente y servicio personalizado en las estaciones de servicio	Precios competitivos de los combustibles
	30	15	15	50%	25%	25%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>			<b>100%</b>	

Figura 13

Aspectos con mayor impacto



La entrevista revela que la mayoría de los clientes de Gonavsá S.A. priorizan la calidad de los combustibles (50%) como el aspecto más importante para su satisfacción. La atención al cliente y el servicio personalizado en las estaciones de servicio también son valorados (25%), al igual que los precios competitivos (25%).

## 2. ¿Cuál de los siguientes factores influye más en su decisión de continuar comprando combustibles en Gonavsa S.A.?

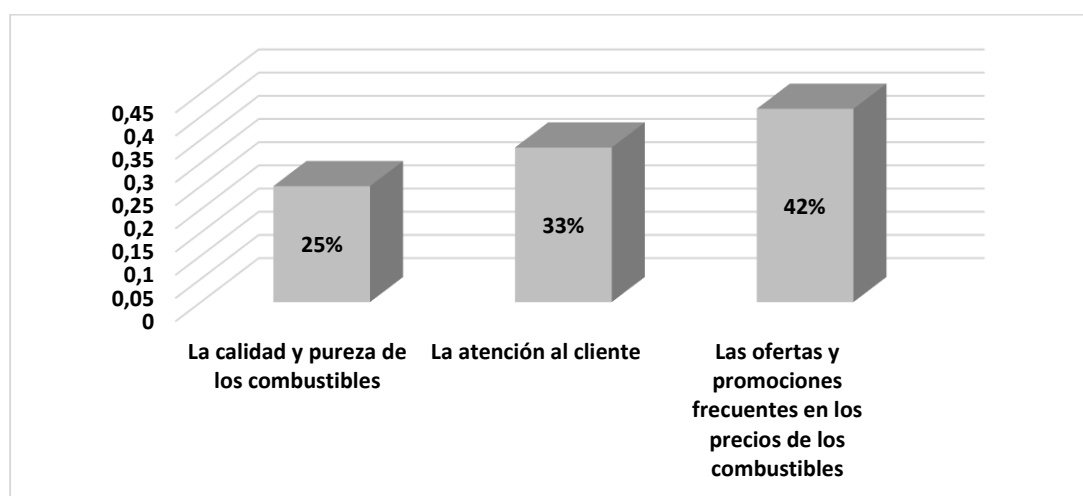
**Tabla 14**

*Factores en decisión de compra*

<b>RESULTADOS</b>						
<b>OPCIONES</b>	La calidad y pureza de los combustibles	La atención al cliente	Las ofertas y promociones frecuentes en los precios de los combustibles	La calidad y pureza de los combustibles	La atención al cliente	Las ofertas y promociones frecuentes en los precios de los combustibles
	15	20	25	25%	33%	42%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>			<b>100%</b>	

**Figura 14**

*Factores en decisión de compra*



Los resultados de la entrevista reflejan que la influencia principal en la decisión de los clientes de continuar comprando combustibles en Gonavsa S.A. varía: el 42% valora las ofertas y promociones de precios, el 33% la calidad de los combustibles y el 25% la atención al cliente. Esto sugiere la importancia de equilibrar precios competitivos, calidad del producto y un servicio al cliente destacado para mantener y atraer a los clientes.

### 3. ¿Preferiría que Gonavsa S.A. ofrezca una amplia variedad de combustibles o que se especialice en la oferta de un tipo específico?

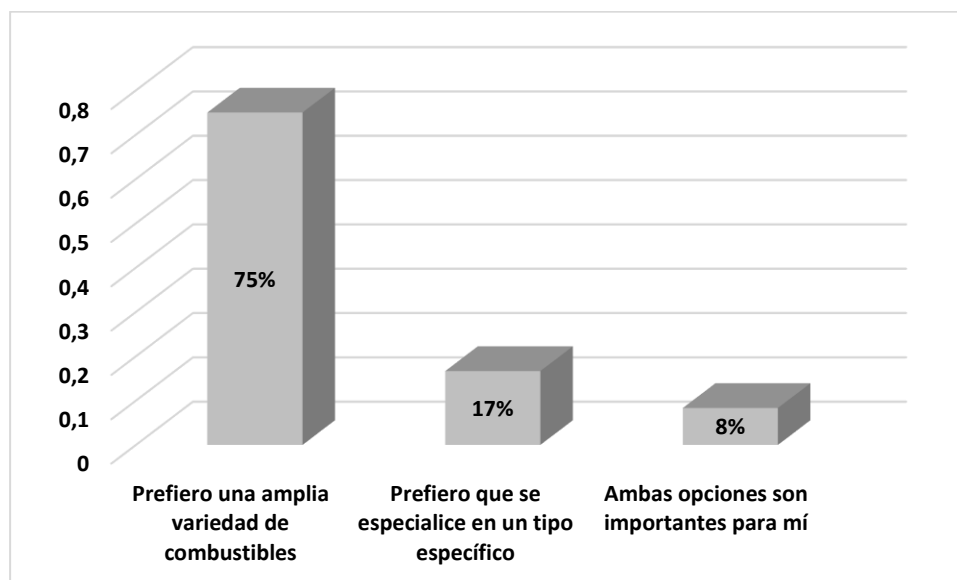
**Tabla 15**

*Variedad de combustibles o especialización*

<b>RESULTADOS</b>						
<b>OPCIONES</b>	Prefiero una amplia variedad de combustibles	Prefiero que se especialice en un tipo específico	Ambas opciones son importantes para mí	Prefiero una amplia variedad de combustibles	Prefiero que se especialice en un tipo específico	Ambas opciones son importantes para mí
	45	10	5	75%	17%	8%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>			<b>100%</b>	

**Figura 15**

*Variedad de combustibles o especialización*



Los resultados de la entrevista muestran que la mayoría de los clientes (75%) prefieren que Gonavsa S.A. ofrezca una amplia variedad de combustibles en lugar de especializarse en un tipo específico. Sin embargo, un segmento minoritario (17%) prefiere la especialización en un tipo específico de combustible. Además, el 8% de los encuestados considera que ambas opciones son importantes.

#### 4. En su opinión, ¿qué aspecto distingue más a Gonavsa S.A. de otras empresas de comercialización de combustibles en el mercado?

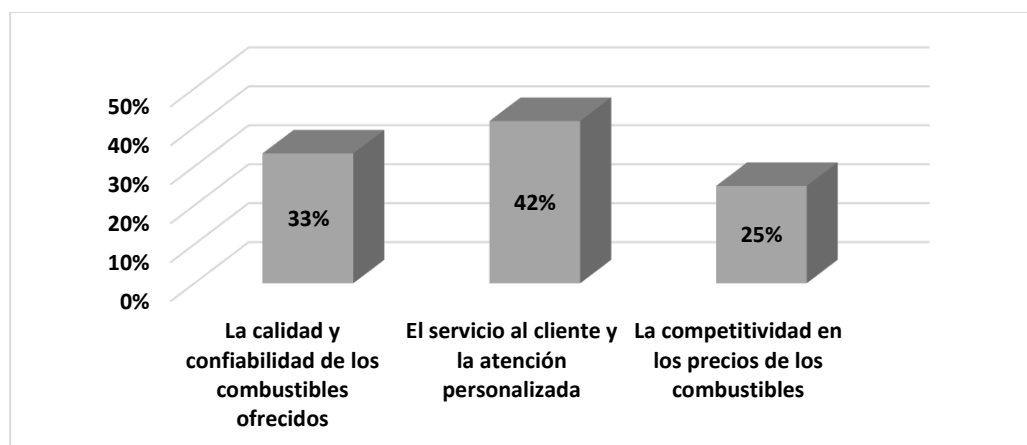
Tabla 16

Aspectos diferenciadores de la empresa

<b>RESULTADOS</b>						
<b>OPCIONES</b>	La calidad y confiabilidad de los combustibles ofrecidos	El servicio al cliente y la atención personalizada	La competitividad en los precios de los combustibles	La calidad y confiabilidad de los combustibles ofrecidos	El servicio al cliente y la atención personalizada	La competitividad en los precios de los combustibles
	20	25	15	33%	42%	25%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>			<b>100%</b>	

Figura 16

Aspectos diferenciadores de la empresa



Los resultados de la entrevista muestran que, según la percepción de los clientes, el aspecto que más distingue a Gonavsa S.A. de otras empresas de comercialización de combustibles es el "servicio al cliente y la atención personalizada", con un 42% de los encuestados destacándolo. La "calidad y confiabilidad de los combustibles ofrecidos" también se considera importante, con un 33% de los encuestados mencionándolo. Mientras tanto, el 25% considera que la "competitividad en los precios de los combustibles" es un factor distintivo.



5. En una escala del 1 al 5, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante, ¿cuánto valoraría mantener una relación a largo plazo con Gonavsa S.A. en comparación con otros factores como el precio o la calidad de los combustibles?

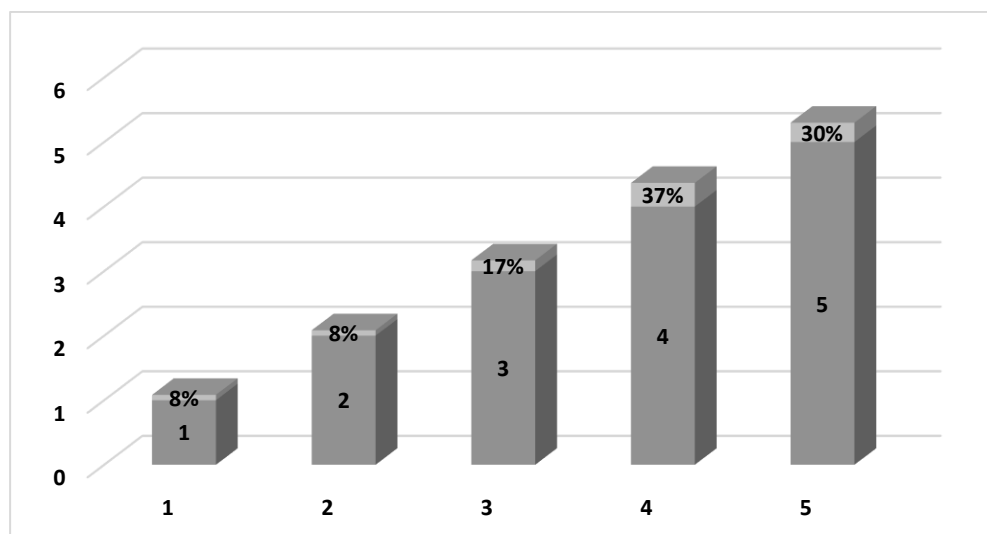
**Tabla 17**

*Relación a largo plazo con la empresa*

<b>RESULTADOS</b>										
<b>OPCIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	5	5	10	22	18	8%	8%	17%	37%	30%
<b>TOTAL</b>			<b>60</b>					<b>100%</b>		

**Figura 17**

*Relación a largo plazo con la empresa*



Los resultados de la entrevista muestran que la mayoría de los clientes (67% en total) valora altamente mantener una relación a largo plazo con Gonavsa S.A. en comparación con otros factores como el precio o la calidad de los combustibles. El 37% de los encuestados otorga un valor de "4" y el 30% otorga un valor de "5" en una escala del 1 al 5, lo que indica una fuerte preferencia por la relación a largo plazo con la empresa.

#### **4.1.4.1. Resultados generales de la guía de entrevista**

El análisis general de los resultados de la entrevista realizada a los clientes de Gonavsa S.A., empresa dedicada a la comercialización de combustibles, revela una serie de hallazgos significativos. En primer lugar, la calidad y pureza de los combustibles se destacan como un atributo crítico para la satisfacción de los clientes, con un 50% de los encuestados identificándolo como el factor más importante. Esto subraya la importancia de mantener y mejorar la calidad de los productos ofrecidos para mantener la satisfacción del cliente.

En segundo lugar, la atención al cliente y el servicio personalizado en las estaciones de servicio son valorados por el 25% de los encuestados como el factor principal que influye en su decisión de seguir comprando en Gonavsa S.A. Esto resalta la relevancia de proporcionar una experiencia excepcional en las estaciones de servicio y fomentar relaciones sólidas con los clientes para mantenerlos satisfechos.

En tercer lugar, el 42% de los clientes considera que las ofertas y promociones frecuentes en los precios de los combustibles son el factor más influyente en su decisión de compra. Esto indica que la competitividad de precios es un factor crítico en el mercado de comercialización de combustibles y que Gonavsa S.A. debe seguir siendo competitiva en este aspecto. Finalmente, la mayoría de los clientes (67%) valora altamente mantener una relación a largo plazo con Gonavsa S.A. en comparación con otros factores como el precio o la calidad de los combustibles. Esto destaca la importancia de la fidelización de clientes y la construcción de relaciones sólidas como un enfoque estratégico clave para la empresa.

#### **4.1.5. Resultados diagnosticados en la situación actual del área comercial**

El diagnóstico reveló que el área comercial de Gonavsa S.A. enfrenta problemas significativos relacionados con la gestión de pedidos y abastecimiento de combustible. Los colaboradores han reportado experimentar desabastecimiento periódico de combustible, lo que afecta la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de los clientes de manera consistente. Esto ha llevado a la pérdida de clientes, disminución de las ventas e ingresos y daño en la reputación de la empresa.

Las causas fundamentales identificadas para estos problemas incluyen la falta de planificación adecuada, una deficiente comunicación interna, el uso de sistemas de seguimiento obsoletos y la falta de capacitación del personal en el área comercial. La falta de planificación adecuada ha llevado a una estimación inexacta de la demanda futura, generando pedidos insuficientes o excesivos en momentos clave.

La comunicación interna deficiente entre los departamentos de ventas, logística y suministros ha generado malentendidos y retrasos en la gestión de pedidos, lo que afecta la coordinación y eficiencia del proceso. El uso de sistemas de seguimiento obsoletos dificulta la visibilidad en la cadena de suministro y la toma de decisiones informadas, mientras que la falta de capacitación del personal ha resultado en una ejecución ineficiente de los procesos, generando errores y deficiencias en la gestión del inventario lo que afecta sus procesos comerciales.

En cuanto a las propuestas de mejora, los colaboradores han sugerido varias soluciones. Entre las principales propuestas se encuentran:

- Mejorar la planificación de la demanda y estimación de necesidades futuras para evitar desabastecimientos y excesos de inventario.
- Implementar un sistema de comunicación más efectivo entre los departamentos involucrados para mejorar la coordinación y agilizar la toma de decisiones.
- Actualizar los sistemas de seguimiento para una mejor visibilidad de la cadena de suministro y facilitar la toma de decisiones informadas.
- Brindar capacitación adicional al personal del área comercial para mejorar la gestión de pedidos e inventarios y aumentar la eficiencia operativa.
- Revisar y actualizar las políticas de abastecimiento para una gestión más eficiente de los recursos.

En definitiva el diagnóstico revela que el área comercial de Gonavsa S.A. enfrenta desafíos significativos en la gestión de pedidos y abastecimiento de combustible. La identificación de las causas fundamentales y las propuestas de mejora proporcionadas por los colaboradores ofrecen una base sólida para el diseño e implementación de estrategias efectivas que optimicen los procesos y permitan una gestión más eficiente del área comercial. Abordar estos problemas y aplicar las soluciones propuestas contribuirá a mejorar la satisfacción del cliente, aumentar la rentabilidad y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado.

## 4.2. Diseño de la propuesta de mejora al área comercial

**Tabla 18**

*Presentación de la propuesta de mejora*

<b>Estrategias de mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Cronograma de implementación</b>	<b>Responsables de implementación</b>
<i>Mejorar la planificación de la demanda.</i>	Analizar datos históricos de ventas y patrones de demanda para estimar necesidades futuras de combustible.	Mes 1-2: Investigación y análisis de datos	Equipo de planificación de demanda
	Contratar a un asesor o consultor en planificación de demanda para proporcionar experiencia y orientación en la mejora de procesos.	Mes 2: Contratación del asesor o consultor	Recursos Humanos (para la contratación)
	Implementar un sistema de pronósticos para ajustar la planificación según las tendencias del mercado.	Mes 3-4: Implementación del sistema de pronósticos	Equipo de IT (para la implementación del sistema)
<i>Establecer una comunicación interna efectiva.</i>	Crear canales de comunicación claros y fluidos entre los departamentos de ventas, logística y suministros.	Mes 1-2: Establecimiento de canales de comunicación	Equipos de ventas, logística y suministros
	Programar reuniones periódicas para alinear a los equipos y mejorar la coordinación en la gestión de pedidos.	Mes 3-4: Implementación de reuniones periódicas	Gerentes de departamento
<i>Actualizar los sistemas de</i>	Implementar sistemas de seguimiento actualizados y nuevos sistemas	Mes 2-3: Implementación de nuevos sistemas	Equipo de IT (para la implementación de sistemas)

---

<i>seguimiento y gestión.</i>	tecnologías de gestión de la cadena de suministro.	Mes	4-5:	Departamento de Capacitación (para la capacitación del personal)
	Capacitar al personal en el uso efectivo de las nuevas herramientas y sistemas.	Capacitación personal		
<i>Capacitar al personal del área comercial.</i>	Identificar las necesidades de capacitación del personal en gestión de pedidos, inventarios y atención al cliente.	Mes 1: Evaluación de necesidades de capacitación		Departamento de Recursos Humanos
	Diseñar programas de capacitación personalizados para cada rol en el área comercial.	Mes 2-3: Diseño de programas de capacitación		Departamento de Capacitación
<i>Revisar y actualizar las políticas de</i>	Evaluar las políticas actuales y compararlas con las mejores prácticas de la industria.	Mes 1-2: Evaluación de políticas actuales		Equipo de gestión de políticas
<i>abastecimiento.</i>	Diseñar y redactar las nuevas políticas de abastecimiento, teniendo en cuenta las mejores prácticas	Mes 5-6: Diseño y redacción de las políticas		Equipo de redacción de políticas
	Socializar las nuevas políticas con el equipo directivo y los colaboradores involucrados.	Mes 7: Socialización de las nuevas políticas		Equipo de dirección y colaboradores involucrados
	Implementar las nuevas políticas de abastecimiento en todos los procesos del área comercial	Mes 8-10: Implementación de las nuevas políticas		

---

#### **4.2.1. Análisis descriptivo de la propuesta de mejora**

La propuesta de mejora busca abordar las problemáticas identificadas en el área comercial de Gonavsa S.A., especialmente en los procesos de pedidos y abastecimiento de combustible. Al optimizar estos procesos, la empresa podrá enfrentar de manera efectiva los desafíos actuales, como el desabastecimiento periódico, la pérdida de clientes y la disminución de ventas e ingresos. Además, al asegurar un suministro oportuno y eficiente de combustible, Gonavsa S.A. podrá satisfacer las necesidades de sus clientes y mantener una relación sólida con ellos, lo que contribuirá a mejorar la satisfacción del cliente y fomentar la fidelidad hacia la empresa por parte de los clientes.

La implementación de esta propuesta también tendrá un impacto positivo en la rentabilidad y competitividad de Gonavsa S.A. Al mejorar la gestión del área comercial, se reducirán los costos operativos asociados con el desabastecimiento y los problemas logísticos. La empresa podrá optimizar sus inventarios y recursos, evitando el almacenamiento excesivo y los gastos innecesarios. Asimismo, al fortalecer la imagen de la empresa y mejorar la satisfacción del cliente, Gonavsa S.A. podrá diferenciarse de la competencia y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

La propuesta de mejora se pondrá en marcha mediante un enfoque sistemático y organizado. Se establecerá un equipo de trabajo dedicado a la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas. Cada estrategia será abordada de manera secuencial, comenzando con la investigación y análisis de datos para mejorar la planificación de la demanda. Posteriormente, se enfocará en la comunicación interna efectiva, la actualización de los sistemas de seguimiento y gestión, la capacitación del personal y finalmente, la revisión y actualización de las políticas de abastecimiento.

El proceso de implementación también incluirá la definición de metas y objetivos claros, la asignación de recursos adecuados y la comunicación efectiva con todos los colaboradores involucrados en el área comercial. Se establecerá un cronograma de implementación que permita una ejecución oportuna y se realizarán evaluaciones periódicas para medir el progreso y los resultados obtenidos.

La propuesta de mejora no solo es una oportunidad para resolver los problemas actuales en el área comercial, sino que también sienta las bases para una mejora continua en la gestión de la empresa. Al mantener un enfoque en la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, Gonavsá S.A. podrá mantener una posición sólida en la industria y seguir creciendo de manera sostenible en el futuro. La colaboración y el compromiso de todo el equipo serán fundamentales para el éxito de la implementación y para alcanzar los objetivos trazados en la propuesta de mejora hacia el área comercial.

La propuesta está conformada por varias estrategias y a su vez cada una de ellas contiene las acciones a realizar, a continuación se habla de cada estrategia a implementar dentro de la propuesta:

- *Mejorar la planificación de la demanda:* Esta estrategia consiste en llevar a cabo un análisis exhaustivo de datos históricos de ventas y patrones de demanda para estimar con mayor precisión las necesidades futuras de combustible. Se realizarán estudios de tendencias del mercado y se tomarán en cuenta factores estacionales y eventos relevantes que puedan influir en la demanda. Además, se implementará un sistema de pronósticos que permita ajustar la planificación en tiempo real, tomando en cuenta las variaciones en la demanda. Esto



ayudará a garantizar que Gonavsa S.A. cuente con el inventario adecuado para satisfacer las necesidades de sus clientes en todo momento y evitar tanto el desabastecimiento como el almacenamiento excesivo de combustible.

- *Establecer una comunicación interna efectiva:* Para mejorar la coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en la gestión de pedidos y abastecimiento, se implementarán canales de comunicación claros y fluidos. Se utilizarán herramientas digitales como correo electrónico, mensajería instantánea y plataformas colaborativas para facilitar la comunicación entre los equipos. Además, se programarán reuniones periódicas en las que participen representantes de cada departamento para revisar el estado de los pedidos, abordar posibles problemas y tomar decisiones informadas de manera conjunta. La comunicación efectiva ayudará a eliminar malentendidos y minimizará la duplicación de esfuerzos, lo que mejorará la eficiencia en la gestión del área comercial.
- *Actualizar los sistemas de seguimiento y gestión:* La implementación de sistemas de seguimiento actualizados y tecnologías de gestión de la cadena de suministro permitirá una mayor visibilidad en tiempo real de los pedidos, inventarios y entregas. Estos sistemas facilitarán la toma de decisiones informadas, permitiendo a los responsables del área comercial conocer el estado actual de los pedidos y el inventario, así como anticipar y solucionar posibles problemas de abastecimiento. Además, la capacitación del personal en el uso efectivo de estas herramientas garantizará que se aprovechen al máximo los beneficios que ofrecen, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo errores.

- *Capacitar al personal del área comercial:* La capacitación del personal es esencial para asegurar una ejecución eficiente de los procesos y garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados con las estrategias de mejora. Se identificarán las necesidades de capacitación específicas de cada rol en el área comercial, y se diseñarán programas personalizados para abordar esas necesidades. Estos programas incluirán sesiones teóricas y prácticas para mejorar las habilidades en la gestión de pedidos, la atención al cliente, el manejo del inventario y otras áreas relevantes. La capacitación del personal garantizará una ejecución adecuada de las estrategias de mejora y contribuirá a una cultura de mejora continua en el área comercial.
- *Revisar y actualizar las políticas de abastecimiento:* Para mejorar la eficiencia en el área comercial, se evaluarán las políticas actuales de abastecimiento y se compararán con las mejores prácticas de la industria. Se consultará a expertos y profesionales de la industria para obtener retroalimentación y recomendaciones sobre cómo optimizar las políticas existentes. A partir de esta retroalimentación y análisis, se diseñarán y redactarán nuevas políticas de abastecimiento que reflejen las mejores prácticas y se ajusten a las necesidades específicas de Gonavsá S.A. Estas nuevas políticas serán socializadas con el equipo directivo y los colaboradores involucrados para asegurar su comprensión y aceptación antes de ser implementadas en todos los procesos del área comercial.

La implementación de estas estrategias se llevará a cabo en un cronograma definido, comenzando con la investigación y análisis de datos en el primer mes, seguido por la implementación de sistemas y capacitación en los meses siguientes. La revisión y actualización de las políticas de abastecimiento se realizará a lo largo de

varios meses, teniendo en cuenta el tiempo necesario para obtener la retroalimentación de expertos y socializar las nuevas políticas.

La propuesta de mejora para el área comercial de Gonavsa S.A. es de vital importancia para el éxito y sostenibilidad de la empresa. Al abordar las problemáticas identificadas y optimizar los procesos de pedidos y abastecimiento de combustible, la empresa podrá obtener una serie de beneficios significativos y ventajas competitivas. A continuación, se describen algunos de los aspectos más destacados de la importancia de la propuesta y los pros que se tendrán al implementarla:

- *Eficiencia operativa:* La implementación de las estrategias de mejora permitirá una gestión más eficiente de los procesos comerciales. Al mejorar la planificación de la demanda, actualizar los sistemas de seguimiento y gestión, y establecer una comunicación interna efectiva, Gonavsa S.A. podrá evitar retrasos, reducir errores y agilizar la ejecución de los pedidos. Esto resultará en una operación más fluida y efectiva en el área comercial.
- *Satisfacción del cliente:* Al asegurar un suministro oportuno y eficiente de combustible, la empresa podrá satisfacer las necesidades de sus clientes de manera consistente. La mejora en la gestión de pedidos y abastecimiento contribuirá a la confianza de los clientes en la empresa, lo que se traducirá en una mayor satisfacción y fidelidad hacia la marca.
- *Incremento de ventas e ingresos:* La optimización del área comercial permitirá a Gonavsa S.A. aumentar su capacidad para atender la demanda de combustible de manera efectiva. Esto se traducirá en un aumento en las ventas y, por ende, en los ingresos de la empresa. La implementación de la propuesta

abrirá oportunidades para ampliar la cartera de clientes y aumentar la participación en el mercado.

- *Reducción de costos:* Al evitar el desabastecimiento y optimizar los inventarios, la empresa podrá reducir los costos operativos asociados con la gestión ineficiente de los pedidos y el almacenamiento excesivo de combustible. La mejora en la planificación y el uso eficiente de los recursos contribuirá a un uso más racional de los recursos financieros y operativos.
- *Fortalecimiento de la reputación y la imagen de marca:* Una gestión eficiente del área comercial se traducirá en un servicio más confiable y consistente para los clientes. Esto fortalecerá la reputación de la empresa y generará una imagen positiva de marca en el mercado. La mejora en la satisfacción del cliente también se reflejará en reseñas positivas y recomendaciones, lo que fortalecerá aún más la imagen de Gonavsa S.A. en la industria.
- *Ventaja competitiva:* La implementación de la propuesta de mejora permitirá a Gonavsa S.A. diferenciarse de la competencia. Al ofrecer un servicio más eficiente y satisfactorio, la empresa se destacará en el mercado y se posicionará como líder en el sector. Esto le brindará una ventaja competitiva y la colocará en una posición más sólida para enfrentar la competencia.

La propuesta de mejora para el área comercial de Gonavsa S.A. es esencial para el crecimiento y el éxito continuo de la empresa. La optimización de los procesos de pedidos y abastecimiento de combustible tendrá un impacto positivo en la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, las ventas, los ingresos y la reputación de la marca, brindará a Gonavsa S.A. una ventaja competitiva y la preparará para enfrentar los desafíos futuros en la industria. La implementación exitosa de la propuesta requerirá el compromiso y el trabajo en equipo de todos los colaboradores.

#### 4.2.1.1. Generalidades de la propuesta de mejora (principales cuestiones de la propuesta)

- **¿Se ha previsto la contratación de un asesor o consultor?**

Sí, en la propuesta de mejora se ha previsto la contratación de un asesor o consultor en dos áreas específicas:

**Mejorar la planificación de la demanda:** Se menciona la contratación de un asesor o consultor en planificación de demanda para proporcionar experiencia y orientación en la mejora de procesos relacionados con la planificación de la demanda.

**Establecer una comunicación interna efectiva:** También se contempla la contratación de un asesor en comunicación interna para ayudar en la implementación de estrategias efectivas de comunicación interna entre los departamentos. Ambos asesores o consultores desempeñarían un papel crucial en la implementación de estas estrategias de mejora y en la optimización de los procesos relacionados con la planificación y la comunicación interna.

- **¿Se tiene presupuesto para la propuesta de mejora?**

Sí, la empresa cuenta con un presupuesto establecido anual para la solución de problemas o eventualidades emergentes. En este caso, la propuesta de mejora se encuentra dentro del alcance de este presupuesto existente. Esto significa que la implementación de las estrategias y acciones propuestas no requerirá una asignación de recursos adicional fuera del presupuesto anual ya destinado para abordar mejoras y solucionar problemas dentro de la organización. Por lo tanto, la ejecución de estas mejoras puede llevarse a cabo sin preocupaciones financieras adicionales.

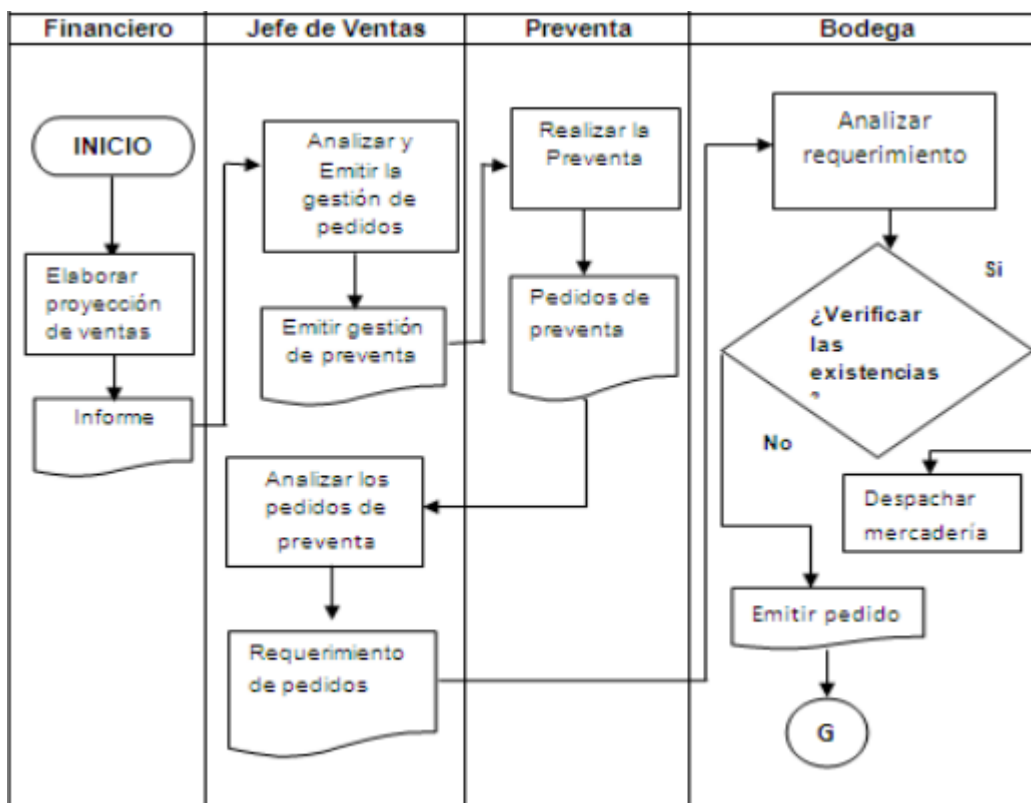
- **¿Se cuenta con toda la información histórica?**

La propuesta de mejora sugiere analizar datos históricos de ventas y patrones de demanda como parte de la planificación de la demanda. Para responder si se cuenta con toda la información histórica necesaria, es importante verificar si la empresa ha mantenido registros y datos históricos relevantes sobre sus ventas y demanda en el pasado. La disponibilidad de esta información puede variar según las prácticas de registro de datos anteriores de la empresa. Si la empresa ha mantenido registros completos y precisos de sus operaciones pasadas, entonces es probable que se cuente con la información histórica requerida.

- **¿Cuál es su actual flujograma?**

**Figura 18**

*Flujograma actual del área comercial*



Este enfoque estructurado permite realizar varias implementaciones de mejoras, también promueve la transparencia y la comunicación efectiva dentro del equipo y con los interesados relevantes. Además, el flujograma sirve como una referencia útil para el seguimiento y la evaluación continuos de la efectividad de las acciones tomadas, lo que contribuye a una gestión más eficiente de los recursos y una mayor capacidad de respuesta ante cualquier cambio o desafío emergente.

▪ **¿Se hará cambios en el proceso?**

Sí, es muy probable que se realicen cambios en el proceso después de la contratación del consultor y la reestructuración y actualización del flujograma de procesos. La contratación de un consultor suele estar orientada a identificar áreas de mejora y eficiencia en los procesos existentes de la empresa. Una vez que el consultor haya llevado a cabo una revisión exhaustiva de los procesos y haya recomendado mejoras, es probable que se implementen cambios para optimizar la gestión.

Los cambios pueden incluir la eliminación de pasos innecesarios o redundantes, la introducción de nuevas prácticas recomendadas, la reasignación de responsabilidades o roles dentro del proceso y la incorporación de tecnología o herramientas más eficientes. El objetivo es aumentar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad y la velocidad de ejecución, y asegurarse de que los procesos estén alineados con las metas y objetivos estratégicos de la empresa. Por lo tanto, es muy probable que se realicen cambios en el proceso como parte del esfuerzo para efectivizar las mejoras y optimizar la gestión en todos los aspectos de la operación.

## **4.2.2. Presupuesto de la propuesta de mejora**

### **4.2.2.1. Presupuesto anual disponible de la empresa**

GONAVSA S.A. es una empresa que opera con un enfoque sólido en la planificación y la gestión financiera. Cada año, la dirección de la empresa trabaja de cerca con el departamento financiero para definir un presupuesto anual de 50,000 dólares. Este proceso de definición del presupuesto es riguroso y meticuloso, involucrando un análisis detallado de las necesidades financieras y las metas estratégicas de la organización. Una vez establecido, este presupuesto es comunicado de manera transparente a todas las áreas de la empresa, lo que brinda a cada equipo una visión clara de los recursos disponibles para abordar proyectos y situaciones que requieran atención.

Gracias a esta práctica de definir y comunicar el presupuesto anual, GONAVSA S.A. se encuentra en una posición favorable para la implementación de la propuesta de mejora. La empresa reconoce que disponer de un presupuesto económico establecido anualmente es un activo valioso que le permite tomar decisiones estratégicas de inversión con confianza. Con un presupuesto de 50,000 dólares a su disposición, GONAVSA S.A. está bien posicionada para llevar a cabo con éxito las estrategias de mejora propuestas, asegurando que los recursos sean asignados de manera efectiva y eficiente para optimizar sus procesos y operaciones. La empresa considera esta asignación presupuestaria como una expresión de su compromiso continuo con la mejora y la excelencia en su desempeño empresarial.



#### 4.2.2.2. Inversión económica estimada por actividad

Tabla 19

*Inversión económica estimada para la implementación de la propuesta de mejora*

<b>Estrategias de mejora</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Presupuesto individual</b>	<b>Total</b>
<i>Mejorar la planificación de la demanda.</i>	Analizar datos históricos de ventas y patrones de demanda para estimar necesidades futuras de combustible.	\$500,00	\$3.500,00
	Contratar a un asesor o consultor en planificación de demanda para proporcionar experiencia y orientación en la mejora de procesos.	\$2.000,00	
	Implementar un sistema de pronósticos para ajustar la planificación según las tendencias del mercado.	\$1.000,00	
<i>Establecer una comunicación interna efectiva.</i>	Crear canales de comunicación claros y fluidos entre los departamentos de ventas, logística y suministros.	\$1.500,00	\$2.000,00
	Programar reuniones periódicas para alinear a los equipos y mejorar la coordinación en la gestión de pedidos.	\$500,00	
<i>Actualizar los sistemas de seguimiento y gestión.</i>	Implementar sistemas de seguimiento actualizados y tecnologías de gestión de la cadena de suministro.	\$2.500,00	\$3.500,00
	Capacitar al personal en el uso efectivo de las nuevas herramientas y sistemas.	\$1.000,00	
<i>Capacitar al personal del área comercial.</i>	Identificar las necesidades de capacitación del personal en gestión de pedidos, inventarios y atención al cliente.	\$500,00	\$2.000,00
	Diseñar programas de capacitación personalizados para cada rol en el área comercial.	\$1.500,00	
<i>Revisar y actualizar las políticas de abastecimiento.</i>	Evaluar las políticas actuales y compararlas con las mejores prácticas de la industria.	\$150,00	\$1.150,00
	Diseñar y redactar las nuevas políticas de abastecimiento, teniendo en cuenta las mejores prácticas	\$800,00	
	Socializar las nuevas políticas con el equipo directivo y los colaboradores involucrados.	\$100,00	
	Implementar las nuevas políticas de abastecimiento en todos los procesos del área comercial	\$100,00	
<b>TOTAL ESTIMADO</b>			<b>\$12.150,00</b>

Las cifras que se presentan en el presupuesto para cada acción de mejora se derivan de una evaluación detallada y fundamentada de los costos asociados a la implementación de cada estrategia. Aquí se explica la justificación detrás de estas cifras y en anexos se encontrará la cotización de gastos.

### **1. Mejorar la planificación de la demanda:**

- Analizar datos históricos de ventas: Se asigna un presupuesto de \$500 para este análisis, ya que implica la recopilación y el procesamiento de datos existentes.
- Contratar a un asesor o consultor: Se estima un costo de \$2.000 para contratar un experto en planificación de demanda, basado en tarifas promedio de consultores en el campo.
- Implementar un sistema de pronósticos: Se presupuesta \$1.000 para esta implementación, considerando los costos tecnológicos y de capacitación asociados.

### **2. Establecer una comunicación interna efectiva:**

- Crear canales de comunicación claros: Se asigna un presupuesto de \$1.500 para establecer estos canales, cubriendo posibles costos de software, infraestructura o herramientas de comunicación.
- Programar reuniones periódicas: Se presupuesta \$500 para la organización y ejecución de reuniones regulares.

### **3. Actualizar los sistemas de seguimiento y gestión:**

- Implementar sistemas de seguimiento actualizados: Se estima un costo de \$2.500 para la adquisición e implementación de sistemas de seguimiento mejorados.

- Capacitar al personal: Se asigna un presupuesto de \$1,000 para la capacitación del personal en el uso efectivo de los nuevos sistemas.

#### **4. Capacitar al personal del área comercial:**

- Identificar necesidades de capacitación: Se presupuesta \$500 para evaluar las necesidades de capacitación.
- Diseñar programas de capacitación personalizados: Se estima un costo de \$1,500 para el diseño y desarrollo de programas de capacitación adaptados a los roles específicos en el área comercial.

#### **5. Revisar y actualizar las políticas de abastecimiento:**

- Evaluar políticas actuales: Se asigna un presupuesto de \$150 para realizar la evaluación inicial de las políticas existentes.
- Diseñar y redactar nuevas políticas: Se estima un costo de \$800 para el diseño y redacción de políticas basadas en las mejores prácticas.
- Socializar e implementar las nuevas políticas: Se presupuestan \$100 para la presentación de las políticas a los equipos directivos y colaboradores, y \$100 para la implementación efectiva.

El "total estimado" de \$12.150,00 representa la suma de todos estos costos estimados para la implementación de las estrategias de mejora. Estas cifras se fundamentan en un análisis detallado de los requerimientos y necesidades específicas de cada acción, considerando factores como recursos humanos, tecnológicos y de capacitación, así como las prácticas de la industria y las mejores prácticas.

### 4.3. Mecanismos de control a la propuesta de mejora

Tabla 20

*Mecanismos de control a la propuesta de mejora*

Estrategias de mejora	Acciones de mejora	KPI	Responsables	Periodo de control	Análisis de resultados
Mejorar la planificación de la demanda.	Análisis de datos históricos de ventas y patrones de demanda para estimar necesidades futuras de combustible.	Porcentaje de precisión de pronósticos.	Departamento de ventas	Mensual	Comparar pronósticos con resultados reales y ajustar estrategias según las desviaciones.
	Implementación de un sistema de pronósticos para ajustar la planificación según las tendencias del mercado.	Cumplimiento de fechas de entrega.	Departamento de logística	Trimestral	Evaluar si los pedidos se entregan en tiempo y ajustar el sistema de pronósticos según la demanda real.
Establecer una comunicación interna efectiva.	Crear canales de comunicación claros y fluidos entre los departamentos de ventas, logística y suministros.	Nivel de satisfacción del trabajador (cliente interno).	Departamento de ventas	Mensual	Obtener retroalimentación de los clientes sobre la comunicación y realizar mejoras según las necesidades.
	Programar reuniones periódicas para alinear a los equipos y mejorar la coordinación en la gestión de pedidos. (realizar 2 reuniones al mes, con tiempo de duración de 2 horas cada reunión )	Número de reuniones mensuales realizadas	Departamento de logística	Mensual	Monitorear si las reuniones mejoran la coordinación y ajustar la frecuencia según los resultados obtenidos.
Actualizar los sistemas de seguimiento y gestión.	Implementación de sistemas de seguimiento actualizados y tecnologías de gestión de la cadena de suministro.	Tiempo promedio de respuesta a consultas.	Departamento de sistemas	Trimestral	Evaluar la eficiencia del sistema y realizar ajustes para mejorar la respuesta

---

	Capacitar al personal en el uso efectivo de las nuevas herramientas y sistemas.	Porcentaje de colaboradores capacitados.	de	Departamento de recursos humanos	Semestral	a las necesidades del área. Evaluar la efectividad de la capacitación y proporcionar refuerzos o entrenamiento adicional si es necesario.
Capacitar al personal del área comercial.	Identificar las necesidades de capacitación del personal en gestión de pedidos, inventarios y atención al cliente. Diseñar programas de capacitación personalizados para cada rol en el área comercial.	Nivel de conocimiento personal.	de	Departamento de recursos humanos	Anual	Realizar pruebas de conocimiento y evaluar la mejora en la gestión de pedidos y atención al cliente.
Revisar y actualizar las políticas de abastecimiento.	Evaluar las políticas actuales y compararlas con las mejores prácticas de la industria. Consultar a expertos y profesionales de la industria para obtener retroalimentación y recomendaciones. Diseñar y redactar las nuevas políticas de abastecimiento, teniendo en cuenta las mejores prácticas y las recomendaciones recibidas. Socializar las nuevas políticas con el equipo directivo y los colaboradores involucrados. Implementar las nuevas políticas de abastecimiento en todos los procesos del área comercial.	Nivel de cumplimiento de las políticas.	de	Equipo directivo	Trimestral	Monitorear el cumplimiento de las políticas y realizar ajustes si es necesario para mejorar la eficiencia.

---

#### **4.3.1. Análisis descriptivo de los mecanismos de control**

El uso de los KPI (indicadores clave de desempeño) en el mecanismo de control es esencial para evaluar objetivamente el progreso y los resultados de la propuesta de mejora. Los KPI son métricas específicas y cuantificables que permiten medir el rendimiento de cada estrategia y el logro de los objetivos establecidos. Al definir los KPI de manera clara y precisa, se facilita la evaluación del impacto de las acciones de mejora y se obtiene una visión más clara del desempeño del área comercial.

Los responsables designados para cada acción de mejora tienen un papel fundamental en la implementación exitosa de la propuesta. Estos individuos serán los encargados de llevar a cabo las acciones definidas, asegurando que se realicen de manera efectiva y oportuna. Su responsabilidad también incluye el monitoreo constante de los indicadores para identificar posibles desviaciones y tomar acciones correctivas en caso necesario. La designación de responsables proporciona un enfoque de responsabilidad individual y asegura que cada estrategia sea tratada con la atención y el enfoque necesario para su éxito.

La periodicidad de control establecida en el mecanismo permitirá evaluar el impacto de las acciones de mejora a lo largo del tiempo. Las evaluaciones periódicas brindan una visión más completa y detallada del progreso, ya que permiten identificar tendencias a lo largo del tiempo y evaluar si las mejoras son sostenibles y constantes. Además, las evaluaciones regulares proporcionan la oportunidad de tomar decisiones oportunas y ajustar las estrategias si se presentan desviaciones o cambios en el entorno empresarial.

El análisis de resultados es una etapa crítica en el mecanismo de control, ya que permite determinar la efectividad de la propuesta de mejora. Al comparar los KPI establecidos con los resultados obtenidos, se puede evaluar el rendimiento de las acciones de mejora y determinar si se están alcanzando los objetivos propuestos. Si los resultados están alineados con los objetivos, se podrá validar el éxito de la propuesta, si se identifican desviaciones o resultados insatisfactorios, el análisis permitirá tomar decisiones informadas para realizar ajustes, reevaluar estrategias o implementar medidas correctivas que permitan alcanzar los resultados deseados.

Los KPI designados a las acciones de mejoras se utilizarán para medir y evaluar el rendimiento de las actividades realizadas. Cada uno de los KPI definidos en la tabla de seguimiento y control debe ser desarrollado de manera específica para cada estrategia de mejora. A continuación, se explica cómo se deben realizar cada uno de los KPI y cómo verificar el análisis de los resultados:

**KPI:** Porcentaje de precisión de pronósticos (estrategia 1 - mejorar la planificación de la demanda). **Cómo realizarlo:** Este KPI se calcula comparando las estimaciones realizadas para la demanda futura de combustible con los resultados reales obtenidos. Se divide el número de pronósticos precisos entre el total de pronósticos realizados y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje de precisión. **Verificación del análisis:** Se compara el porcentaje de precisión obtenido con el objetivo establecido en la tabla. Si el porcentaje es alto y se acerca al objetivo, esto indicaría que la planificación de la demanda está siendo efectiva.

KPI: Cumplimiento de fechas de entrega (estrategia 1 - mejorar la planificación de la demanda). Cómo realizarlo: Se calcula dividiendo el número de pedidos entregados a tiempo entre el total de pedidos realizados y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje de cumplimiento. Verificación del análisis: Se evalúa si el porcentaje de cumplimiento se acerca al objetivo establecido en la tabla. Si el porcentaje es alto, indica que los pedidos están siendo entregados en tiempo y forma, lo que es un indicador positivo de la mejora en la planificación.

KPI: Nivel de satisfacción del cliente (estrategia 2 - establecer una comunicación interna efectiva). Cómo realizarlo: Se puede medir a través de encuestas de satisfacción enviadas a los clientes para obtener su retroalimentación sobre la calidad del servicio y la comunicación con el equipo de ventas. Verificación del análisis: Se evalúan los resultados de las encuestas para determinar si el nivel de satisfacción del cliente ha mejorado con respecto a las mediciones anteriores o al inicio de la implementación de la estrategia.

KPI: Cumplimiento de plazos acordados (estrategia 2 - establecer una comunicación interna efectiva). Cómo realizarlo: Se calcula dividiendo el número de pedidos entregados dentro del plazo acordado entre el total de pedidos y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje de cumplimiento. Verificación del análisis: Se compara el porcentaje de cumplimiento con el objetivo establecido en la tabla. Un alto porcentaje indica una mejora en la comunicación interna y en la coordinación de los equipos para cumplir con los plazos acordados.



KPI: Tiempo promedio de respuesta a consultas (estrategia 3 - actualizar los sistemas de seguimiento y gestión). Cómo realizarlo: Se mide el tiempo que tarda el departamento de sistemas en responder a las consultas o solicitudes de soporte del área comercial. Verificación del análisis: Se compara el tiempo promedio de respuesta con el objetivo establecido en la tabla. Si se logra reducir el tiempo promedio, esto indica una mejora en la eficiencia de los sistemas y la gestión del área comercial.

KPI: Porcentaje de colaboradores capacitados (estrategia 4 - capacitar al personal del área comercial). Cómo realizarlo: Se calcula dividiendo el número de colaboradores capacitados entre el total de colaboradores en el área comercial y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje de capacitación. Verificación del análisis: Se evalúa si se ha logrado capacitar al porcentaje deseado de colaboradores. Un alto porcentaje indica que el personal está mejor preparado para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente.

KPI: Nivel de conocimiento del personal (estrategia 4 - capacitar al personal del área comercial). Cómo realizarlo: Se puede medir a través de pruebas de conocimiento realizadas antes y después de la capacitación para evaluar la mejora en el conocimiento y las habilidades del personal. Verificación del análisis: Se comparan los resultados de las pruebas antes y después de la capacitación. Un aumento en el nivel de conocimiento indica una mejora en la preparación del personal.

KPI: Nivel de cumplimiento de las políticas (estrategia 5 - revisar y actualizar las políticas de abastecimiento). Cómo realizarlo: Se evalúa el cumplimiento de las políticas de abastecimiento mediante auditorías internas y revisiones de los

procedimientos operativos estándar. Verificación del análisis: Se compara el nivel de cumplimiento obtenido con el objetivo establecido en la tabla. Si el nivel de cumplimiento es alto, indica una mejora en la adhesión a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

KPI: Obtención de retroalimentación y recomendaciones de expertos (estrategia 5 - revisar y actualizar las políticas de abastecimiento). Cómo realizarlo: Se evalúa la participación y las recomendaciones proporcionadas por expertos y profesionales de la industria durante la revisión de las políticas de abastecimiento. Verificación del análisis: Se evalúa si las recomendaciones de los expertos han sido consideradas en la actualización de las políticas. La obtención de recomendaciones y su inclusión en las políticas son indicadores positivos de mejora.

KPI: Socialización de las nuevas políticas (estrategia 5 - revisar y actualizar las políticas de abastecimiento). Cómo realizarlo: Se evalúa la efectividad de la socialización de las nuevas políticas mediante la participación y el conocimiento del equipo directivo y colaboradores involucrados. Verificación del análisis: Se evalúa el nivel de conocimiento y comprensión de las nuevas políticas por parte del equipo directivo y los colaboradores. Un alto nivel de conocimiento indica una comunicación efectiva y una mayor probabilidad de implementación exitosa.

El análisis de los resultados se realiza comparando los valores de cada KPI con los objetivos establecidos en la tabla de seguimiento y control. Si los valores de los KPI cumplen con los objetivos, esto indica que la propuesta de mejora está teniendo un impacto positivo en el área comercial. Sin embargo, si los resultados no cumplen con los objetivos, se deben identificar las posibles causas y tomar medidas correctivas

para mejorar el desempeño. La retroalimentación obtenida a través del análisis de resultados permite mantener una mejora continua y ajustar las estrategias según sea necesario para alcanzar los resultados deseados.

Los responsables seleccionados para llevar el control de la implementación de la propuesta de mejora en el área comercial de Gonavsa S.A. desempeñarán un papel fundamental en el seguimiento y verificación del proceso. Ellos serán los encargados de monitorear la ejecución de las estrategias, recopilar datos relevantes y medir los indicadores clave de desempeño (KPI) establecidos para cada acción. Es importante destacar que estos responsables deberán presentar informes constantes a la dirección y equipo directivo de la empresa para asegurar una supervisión efectiva del proceso de mejora.

Los informes presentados por los responsables permitirán verificar el progreso y los resultados obtenidos en cada etapa de la implementación. Estos informes contendrán datos cuantitativos y cualitativos que reflejen el desempeño del área comercial, destacando los logros alcanzados, identificando posibles desviaciones y presentando recomendaciones para ajustar las estrategias si es necesario. La presentación constante de informes garantizará la transparencia en el proceso de mejora y facilitará la toma de decisiones informadas por parte del equipo directivo. Además, estos informes servirán como herramienta de retroalimentación y aprendizaje para el equipo, permitiendo una mejora continua en la gestión del área comercial y asegurando que la propuesta de mejora alcance los resultados deseados en beneficio de la empresa en su conjunto.

## **CAPITULO V: SUGERENCIAS**

Establecer un sistema de seguimiento automatizado, la implementación de un sistema de seguimiento automatizado permitirá recopilar y analizar datos en tiempo real. Esta tecnología proporcionará información actualizada y precisa sobre los indicadores clave de desempeño (KPI) y el progreso de las estrategias de mejora. Además, facilitará la generación de informes detallados y visualizaciones gráficas que ayuden a los responsables a comprender y comunicar los resultados de manera efectiva. Un sistema automatizado también permitirá identificar rápidamente desviaciones y tomar acciones correctivas oportunas para mantener el rumbo.

Fomentar la comunicación interdepartamental, la promoción de una comunicación abierta y efectiva entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso comercial es esencial para la optimización de la cadena de suministro. La realización de reuniones periódicas permitirá compartir información relevante, abordar desafíos y colaborar en la identificación de oportunidades de mejora. La retroalimentación cruzada entre los departamentos facilitará la alineación de objetivos y la toma de decisiones coordinada para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Implementar programas de capacitación continua, el desarrollo de programas de formación y actualización para el personal del área comercial garantizará que estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva. Los programas de capacitación deben abarcar tanto aspectos técnicos como habilidades de liderazgo y comunicación. Una fuerza laboral bien capacitada estará más preparada para enfrentar los desafíos, adaptarse a los

cambios del mercado y contribuir de manera significativa a la implementación exitosa de la propuesta de mejora.

Realizar auditorías internas periódicas, las auditorías internas brindarán una visión objetiva del desempeño y el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Estas evaluaciones permitirán identificar posibles brechas en el cumplimiento de las estrategias y áreas que requieran mejoras. Los hallazgos de las auditorías serán fundamentales para tomar decisiones informadas y corregir desviaciones a tiempo para mantener el progreso hacia los objetivos de la propuesta.

Establecer incentivos por desempeño, la implementación de un sistema de incentivos basado en el logro de resultados motivará al personal del área comercial a comprometerse y esforzarse por alcanzar los objetivos establecidos. Los incentivos pueden ser tanto monetarios como no monetarios, como reconocimientos públicos, ascensos o capacitaciones adicionales. Los incentivos por desempeño generan un ambiente de competencia positiva y empoderan a los colaboradores para dar lo mejor de sí en la implementación de las estrategias de mejora.

Fomentar la innovación, la creación de un programa de sugerencias y la promoción de un ambiente propicio para la innovación estimularán la generación de nuevas ideas y enfoques para mejorar la gestión del área comercial. La empresa puede establecer un sistema para recibir y evaluar las propuestas de los empleados, reconociendo y premiando aquellas ideas que aporten valor y mejoren la eficiencia operativa. La innovación es un motor clave para la competitividad y el crecimiento.

Establecer alianzas estratégicas, la búsqueda de alianzas con proveedores y socios estratégicos puede ampliar la capacidad de distribución y fortalecer la cadena de suministro de la empresa. Estas asociaciones permitirán acceder a recursos adicionales, compartir mejores prácticas y aprovechar sinergias para mejorar la eficiencia y reducir costos. Las alianzas estratégicas pueden ser una ventaja competitiva significativa para Gonavsá S.A. al expandir su red de distribución y mejorar la capacidad de cumplir con la demanda de combustible de manera oportuna.

Realizar estudios de mercado periódicos, la realización de estudios de mercado periódicos proporcionará una visión actualizada de las necesidades y preferencias de los clientes. Estos estudios permitirán identificar tendencias emergentes, evaluar la satisfacción del cliente y analizar el posicionamiento de la empresa en comparación con la competencia. La información obtenida en estos estudios será valiosa para ajustar las estrategias de mejora y adaptarse a los cambios del mercado para mantener una ventaja competitiva.

Fomentar la cultura de mejora continua, crear una cultura organizacional que promueva la mejora continua es fundamental para el éxito a largo plazo de la propuesta. Esto implica fomentar una mentalidad abierta al cambio, donde se valoren las sugerencias y se aprenda de los errores. La alta dirección debe liderar con el ejemplo y reconocer los esfuerzos del equipo en la implementación de la propuesta de mejora. Una cultura de mejora continua impulsa la innovación y la adaptabilidad de la empresa ante los desafíos del mercado.

## Conclusiones

- *Conclusión general:* la propuesta de mejora para el área comercial de Gonavsá S.A. representa una iniciativa integral para optimizar la gestión en la comercialización de combustible. Mediante un diagnóstico exhaustivo, se identificaron las problemáticas clave que afectaban el desempeño del área, y se propusieron estrategias específicas para abordar cada una de ellas. La implementación de esta propuesta de mejora, respaldada por un sólido mecanismo de control y seguimiento, busca mejorar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Asimismo, promueve una cultura de mejora continua y adaptabilidad ante los desafíos del mercado.
- *Conclusión del diagnóstico:* el diagnóstico realizado en el área comercial de Gonavsá S.A. reveló una serie de problemáticas que estaban impactando negativamente en la operación y el rendimiento de la empresa. La ineficiencia en los procesos de pedidos y abastecimiento, la falta de comunicación interna efectiva y la necesidad de capacitación del personal emergieron como aspectos cruciales a abordar. Estas conclusiones permitieron establecer una base sólida para la elaboración de la propuesta de mejora, enfocada en corregir las deficiencias identificadas y fortalecer el área comercial para enfrentar los desafíos del mercado.

- *Conclusión de la mejora:* la propuesta de mejora se presenta como una hoja de ruta clara y coherente para optimizar el área comercial de Gonavsa S.A. Cada estrategia propuesta tiene el objetivo de abordar las problemáticas clave y mejorar los procesos de pedidos, abastecimiento y comunicación interna. La implementación de esta propuesta promoverá un mayor nivel de satisfacción del cliente, la generación de ingresos sostenibles y una mayor competitividad en el mercado de combustibles. La mejora continua será un componente esencial de este proceso, asegurando que la empresa se mantenga ágil y adaptable ante las cambiantes condiciones del mercado.
- *Conclusión del control:* el mecanismo de control establecido para la propuesta de mejora es fundamental para asegurar que las estrategias se ejecuten de manera efectiva y se alcancen los objetivos propuestos. Los indicadores clave de desempeño (KPI) permitirán medir el progreso y los resultados obtenidos, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones y la identificación de posibles ajustes en el camino. Los responsables designados para el control deberán presentar informes constantes que reflejen el estado del avance y permitan una supervisión adecuada por parte del equipo directivo. La retroalimentación obtenida a través del control será esencial para asegurar la mejora continua y garantizar que la propuesta de mejora alcance su máximo potencial en beneficio de Gonavsa S.A. y sus clientes.



### Referencias bibliográficas

- Amado, R. H. (2003). La incidencia del Impuesto Especial sobre el vino en su comercialización intracomunitaria. *Anuario Jurídico de La Rioja*(9), 83-127. Retrieved 21 de 7 de 2023, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1294326.pdf>
- Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de Comercialización. En M. Ramirez, *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos* (pp. 169-195). OmmiaScience. <https://www.omniascience.com/books/index.php/monographs/catalog/download/88/362/707-1?inline=1#:~:text=Las%20estrategias%20de%20comercializaci%C3%B3n%20tambi%C3%A9n,las%20ventas%20o%20lograr%20una>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Balarezo, L. (2004). *Plan de marketing para el lanzamiento de la maestría en ingeniería y gestión de operaciones*. Universidad de Piura. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1204/ING\\_421.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1204/ING_421.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barreiro, J., Pérez, L., & Ruzo, E. (2004). El área de comercialización e investigación de mercados en la Universidad Española: Evolución y revisión de la actividad investigadora. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 11-125. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1096676.pdf>
- Blanco, M., Ganduglia, F., & Rodríguez, D. (2018). *Manual 5: el mercado y la comercialización*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf?sequence=1>

Borja, M. (2016). *Metodología de la investigación científica para ingenieros*. Chiclayo.

[https://www.academia.edu/33692697/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_Investigaci%C3%B3n\\_Cient%C3%ADfica\\_para\\_ingenier%C3%ADa\\_Civil](https://www.academia.edu/33692697/Metodolog%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_para_ingenier%C3%ADa_Civil)

Boubeta, A. (2006). *Fidelización del Cliente – Introducción a la venta Personal y a la Dirección de Ventas*. España: Ideaspropias.

Castillo, U. (2004). *Estrategias de marketing y plan comercial para una empresa que compite en el sector de productos informáticos en la ciudad de Quito*. Tesis de

Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2467/1/T0291-MBA-Castillo-Estrategias.pdf>

Chávez, A. (2019). *Estudio de factibilidad para la comercialización internacional de la rosa Explorer, de la empresa “Leon Roses” Ubicada en el Cantón Bolívar-Carchi*. Tesis de Grado. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

<http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/725/1/449%20Estudio%20de%20factibilidad%20para%20la%20comercializaci%C3%B3n%20internacional%20de%20rosa%20explorer.pdf>

da Silva, D. (12 de mayo de 2021). *Gastos de ventas de una empresa: definición, tipos y ejemplos*. Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/gastos-de-ventas/>

Díaz, J. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 21-24.

<https://www.redalyc.org/pdf/1930/193030122007.pdf>

- Euroinnova. (2023). *Que es el departamento comercial de una empresa*. Euroinnova: <https://www.euroinnova.us/blog/que-es-el-departamento-comercial-de-una-empresa>
- Gonavsa. (2023). *Quienes Somos*. <http://gonavsa.com.ec/>
- González, S., Baque, L., & Mendoza, M. (2020). Planeación estratégica para mejorar la comercialización de cacao en la empresa Agro Álava del Empalme. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*(7), 8-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-399.pdf>
- Guijarro, D., & Andrango, E. (2012). *Creación de una empresa para la producción y comercialización de flores de verano "ASTROMELIA" ubicada en Tabacundo Provincia de Pichincha*. Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/341>
- Heras, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*, 12(41), 7-35. Retrieved 21 de 7 de 2023, from <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575809700465>
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., & Zambrano, S. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-399.pdf>
- Keller, K., & Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educación.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

López, P. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74.

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)

Martínez-Gómez, P., Rubio, M., & Sánchez-Pérez, R. (2005). *Aplicación de herramientas biotecnológicas en la mejora genética de frutales del género Prunus*. Retrieved 21 de 7 de 2023, from [http://aida-itea.org/aida-itea/files/itea/revistas/2005/101-4/itea\\_101-4\\_319-332.pdf](http://aida-itea.org/aida-itea/files/itea/revistas/2005/101-4/itea_101-4_319-332.pdf)

Murillo, E., Arias, C., & Proaño, M. (2019). El servicio post venta y la atención al cliente: estrategias de fidelización. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(2), 27-34.

<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/9>

Narváez, S., & Palomino, P. (2013). *Desarrollo de un modelo de gestión de responsabilidad social basado en la Norma ISO 26000 para la operación de las estaciones de servicios de EP Petroecuador ubicadas en las zonas de frontera*.

Tesis de grado. Escuela Politecnica Nacional.

<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8039/4/CD-5275.pdf>

Ortiz, S. (2019). *Propuesta metodológica para la comercialización de servicio de detección de fugas de agua no visible*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

<http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/912/OIOSRR08T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Piloso, A., & Trujillo, J. (2020). *Estudio comparativo comercial de los Incoterms 2010 y 2020 en relación a las importaciones del Ecuador*. Tesis de Grado.

Universidad de Guayaquil.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54874/1/TESIS%20FINAL%20PILOSO%20AYLIN%20-%20TRUJILLO%20JOYCE.pdf>

*Policy Paper no. 4 – Multiculturalism: New Policy Responses to Diversity.* (s.f.).

Retrieved 21 de 7 de 2023, from Unesco.org:  
<http://www.unesco.org/most/pp4.htm>

Ramirez, I. (2014). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos.* España: Elearning S.L.

[https://books.google.com.ec/books?id=OW8srgEACAAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=OW8srgEACAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true)

Rizo, M., Villa, B., Vuelta, D., & Vargas, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario Estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. *Ciencia en su PC(4)*, 91-102.

<https://www.redalyc.org/pdf/1813/181353794007.pdf>

Romero, F. R. (2011). Los efectos socioeconómicos de las políticas de comercialización internacional del café en el cantón de Turrialba entre el período de 1997 - 2005. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 9(17), 107-120.

Retrieved 21 de 7 de 2023, from <http://redalyc.org/pdf/666/66615066008.pdf>

Rueda, D., & Toloza, L. (2013). *Factibilidad para la creacion de una empresa comercializadora de cafe en porcion individual.* Retrieved 21 de 7 de 2023, from

Empresarial, Profesional en Gestión:  
<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11189/2/124842.pdf>

Ruhi, S. (2018). Exploring Focus Area of Car Dealers and Consumers Regarding 4C's. *The Business Journal*, 6(1), 45-52.

<http://www.businessjournal.ac.in/2018/January/8.pdf>

- Ruiz, K., Peralta, G., López, F., & Castillo, B. (2020). Estrategias de comercialización de la empresa familiar CONSTRUNICA con respecto a empresas similares de la ciudad de Estelí, Nicaragua. Periodo 2018-2019. *Revista Científica de FAREM-Estelí*.(34), 20-38.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5377/farem.v0i34.10005>
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Método de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGrawHill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sánchez, G. (2009). *Propuesta de estrategias de comercialización para microempresas de dulces cristalizados de Santa Cruz Acalpixca en la delegación Xochimilco*. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional.  
<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/7242/46.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Secretaría de Economía, México. (2023). *Comercialización*. México emprende:  
<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion#:~:text=La%20comercializaci%C3%B3n%20es%20el%20conjunto,lo%20conozcan%20y%20lo%20consuman.>
- Simonato, F. (2018). La innovación en el área comercial a través de la gestión de las experiencias. *Ciencias Administrativas*(11), 63-79.  
[https://www.redalyc.org/pdf/5116/Resumenes/Resumen\\_511654337006\\_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/5116/Resumenes/Resumen_511654337006_1.pdf)
- Terreros, D. (27 de diciembre de 2021). *Qué es una encuesta, para qué sirve y qué tipos existen*.  
[https://www.google.com/search?q=definicion+de+encuesta&rlz=1C1CHBF\\_esEC1026EC1027&sxsrf=ALiCzsbDtpgb8P2y8v0K\\_-7BDpfOdVMENg%3A1668133250735&ei=grFtY7bDLMaKwbkP0auymAw&ve](https://www.google.com/search?q=definicion+de+encuesta&rlz=1C1CHBF_esEC1026EC1027&sxsrf=ALiCzsbDtpgb8P2y8v0K_-7BDpfOdVMENg%3A1668133250735&ei=grFtY7bDLMaKwbkP0auymAw&ve)

d=0ahUKEwi2jOTOiKX7AhVGRTABHdGVDMMQ4dUDCA8&uact=5&oq=definicion+de+encuesta&gs\_lcp=Cgxn

Universidad Católica Andrés Bello. (2022). *Grupos de procesos y seguimiento y control. Gestion de Proyectos de Software*: <https://sites.google.com/site/gpsguayana/grupos-de-procesos-de-seguimiento-y-control>

Villanueva, A. (2018). *Sistema para la toma de decisiones para la inteligencia de negocios del área comercial de la empresa Ingram Micro S.A., 2017*. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16387>

Westreicher, G. (2022). *Comercialización*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/comercializacion.html>





▪ **Ficha de la guía de entrevista**

<b>GUIA DE ENTREVISTA</b>	
<b>1. Como cliente de Gonavsa S.A. en la comercialización de combustibles, ¿cuál de los siguientes aspectos considera que ha tenido el mayor impacto en su satisfacción?</b>	
<input type="checkbox"/> Calidad de los combustibles	
<input type="checkbox"/> Atención al cliente y servicio personalizado	
<input type="checkbox"/> Precios competitivos de los combustibles	
<input type="checkbox"/> Rapidez en la entrega y disponibilidad de productos	
<b>2. ¿Cuál de los siguientes factores influye más en su decisión de continuar comprando combustibles en Gonavsa S.A.?</b>	
<input type="checkbox"/> La calidad y pureza de los combustibles	
<input type="checkbox"/> La atención al cliente y la experiencia en las estaciones de servicio	
<input type="checkbox"/> Las ofertas y promociones frecuentes en los precios de los combustibles	
<b>3. ¿Preferiría que Gonavsa S.A. ofrezca una amplia variedad de combustibles o que se especialice en la oferta de un tipo específico?</b>	
<input type="checkbox"/> Prefiero una amplia variedad de combustibles	
<input type="checkbox"/> Prefiero que se especialice en un tipo específico	
<input type="checkbox"/> Ambas opciones son importantes para mí	
<b>4. En su opinión, ¿qué aspecto distingue más a Gonavsa S.A. de otras empresas de comercialización de combustibles en el mercado?</b>	
<input type="checkbox"/> La calidad y confiabilidad de los combustibles ofrecidos	
<input type="checkbox"/> El servicio al cliente y la atención personalizada	
<input type="checkbox"/> La competitividad en los precios de los combustibles	
<b>5. En una escala del 1 al 5, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante, ¿cuánto valoraría mantener una relación a largo plazo con Gonavsa S.A. en comparación con otros factores como el precio o la calidad de los combustibles?</b>	
<input type="checkbox"/> 1	
<input type="checkbox"/> 2	
<input type="checkbox"/> 3	
<input type="checkbox"/> 4	
<input type="checkbox"/> 5	

▪ **Ficha del cuestionario aplicado**

CUESTIONARIO	
<b>1. ¿Cuál es la frecuencia con la que experimenta la falta de combustible para satisfacer la demanda de los clientes en el área de comercialización?</b>	
[ ] Rara vez	
[ ] Frecuentemente	
[ ] Siempre	
<b>2. ¿Considera que ha enfrentado dificultades en la gestión de pedidos y abastecimiento de combustible? Si es así, ¿cuáles han sido los principales desafíos?</b>	
[ ] SI	
[ ] NO	
<b>3. ¿Cuáles considera que son los factores que contribuyen al desabastecimiento periódico de combustible en la empresa?</b>	
[ ] Falta de planificación adecuada	
[ ] Deficiente comunicación interna	
[ ] Falta de capacitación del personal	
<b>4. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento y comercialización de combustible?</b>	
[ ] Buena	
[ ] Regular	
[ ] Deficiente	
<b>5. ¿Considera que ha experimentado situaciones de retrasos en la entrega de combustible a los clientes?</b>	
[ ] SI	
[ ] NO	

6. *¿Considera que los sistemas utilizados para rastrear pedidos, inventarios y entregas son eficientes?*

[ ] SI

[ ] NO

7. *¿Ha recibido capacitación suficiente en el manejo de los procesos de pedidos y abastecimiento de combustible?*

[ ] SI

[ ] NO

8. *¿Ha enfrentado problemas en la planificación de la demanda de combustible y la estimación de necesidades futuras?*

[ ] SI

[ ] NO

9. *¿Considera que existen políticas de abastecimiento adecuadas y actualizadas en la empresa?*

[ ] SI

[ ] NO

10. *¿Está de acuerdo y considera necesario que se analice e implemente una propuesta de mejora al área comercial?*

[ ] SI

[ ] NO

- Validación del instrumento

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(CUESTIONARIO)**

**Título del trabajo de investigación:**

Propuesta de mejora al área comercial de la empresa GONAVSA S.A. en la ciudad de Guayaquil para el año 2023.

**Investigador(es):**

Castro Peña, Rugel Kley  
Vivas Mercado, Elvis Leonardo

**ASPECTOS A VALIDAR**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20	BAJA 21-40	REGULAR 41-60	BUENA 61-80	MUY BUENA 81-100
Claridad	La formulación de las preguntas se realiza con lenguaje apropiado.					90
Objetividad	Se expresa en conductas observables					94
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios para la investigación					91
Consistencia	Comprende los aspectos correspondientes a la investigación					93
Coherencia	Existe coherencia y relación con las variables					96
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90
Intencionalidad	Es adecuado para valorar los aspectos de las estrategias a implementar					90

**PROMEDIO DE VALORACION** 92

**Opinión de aplicabilidad:**

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO APROBADA

---

**Datos del experto**

**Nombre y apellidos:** Mgs. Jaime Ulloa

**Grado académico:** Magister

**Fecha:** 08/08/2023

**Firma:**

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(CUESTIONARIO)**

**Título del trabajo de investigación:**

Propuesta de mejora al área comercial de la empresa GONAVSA S.A. en la ciudad de Guayaquil para el año 2023.

**Investigador(es):**

Castro Peña, Rugel Kley

Vivas Mercado, Elvis Leonardo

**ASPECTOS A VALIDAR**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20	BAJA 21-40	REGULAR 41-60	BUENA 61-80	MUY BUENA 81-100
Claridad	La formulación de las preguntas se realiza con lenguaje apropiado.					84
Objetividad	Se expresa en conductas observables					95
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios para la investigación					90
Consistencia	Comprende los aspectos correspondientes a la investigación					95
Coherencia	Existe coherencia y relación con las variables					98
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					89
Intencionalidad	Es adecuado para valorar los aspectos de las estrategias a implementar					93

**PROMEDIO DE VALORACION**

92

**Opinión de aplicabilidad:**

Promedio de valoración muy bueno INSTRUMENTO APLICABLE

**Datos del experto**

**Nombre y apellidos:** Magister Braulio Castillo

**Grado académico:** MBA

**Fecha:** 05/08/2023

**Firma:**



BRAULIO CASTILLO CAVALOS

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(CUESTIONARIO)**

**Título del trabajo de investigación:**

Propuesta de mejora al área comercial de la empresa GONAVSA S.A. en la ciudad de Guayaquil para el año 2023.

**Investigador(es):**

Castro Peña, Rugel Kley  
Vivas Mercado, Elvis Leonardo

**ASPECTOS A VALIDAR**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20	BAJA 21-40	REGULAR 41-60	BUENA 61-80	MUY BUENA 81-100
Claridad	La formulación de las preguntas se realiza con lenguaje apropiado.					96
Objetividad	Se expresa en conductas observables					95
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios para la investigación					95
Consistencia	Comprende los aspectos correspondientes a la investigación					95
Coherencia	Existe coherencia y relación con las variables					96
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					96
Intencionalidad	Es adecuado para valorar los aspectos de las estrategias a implementar					95

**PROMEDIO DE VALORACION** 95

**Opinión de aplicabilidad:**

Excelente instrumento apto para su aplicación.

**Datos del experto:**

**Nombre y apellidos:** Dr. Armando Rodríguez Salazar

**Grado académico:** Docente

**Fecha:** 12/08/2023

**Firma:**

▪ **Cotización de costos**

Enviada por:	Solicitada por:	Datos cotización			
<b>EXPERTOS LOGISTICOS CONSULTORIA</b>	<b>GONAVSA S.A.</b>	<b>N° cotización:</b> 121			
ELC	logistica@gonava.com	<b>Divisa:</b> USD			
cramirez@expertoslogisticos.com	9999999999999	<b>Fecha:</b> 2023-09-04			
-		<b>Validez oferta:</b> 2 días			
		<b>Forma de pago:</b> Efectivo			

Items	Cant.	Precio	Desc.	Total
Análisis historico	1	500.00	%	500
			%	
Sistema de pronostico	1	1000.00	%	1000
Asesoría profesional	1	2000.00	%	2000
Canales de comunicación	1	1500.00	%	1500
Programación de reuniones	1	500.00	%	500
Sistema de seguimiento de gestion de suministro	1	2500.00	%	2500
Capacitación de sistema de seguimiento	1	1000.00	%	1000
Análisis de necesidades de capacitación	1	500.00	%	500
Evaluación de políticas internas	1	150	%	150
Diseño de políticas actualizadas	1	800	%	800

Totales	
Subtotal	12150
Impuesto	0%
<b>Total</b>	<b>12150</b>