

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**" Plan de mejora para el proceso de ventas de la fundación
Chankuap del Cantón Morona, Provincia de Morona
Santiago, Ecuador 2023 "**

**Trabajo de investigación
para optar al grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
CPA. Zúñiga Cali, Diana Yajandra

Docente Guía:
Mg. Pinto Villar, Yenny Marilú

TACNA - PERÚ

2024

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

ÍNDICE

RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	3
1.1 TÍTULO DEL TEMA:	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN (GENERAL Y ESPECÍFICOS):.....	5
1.4 METODOLOGÍA:	6
1.5 JUSTIFICACIÓN:	8
1.6 DEFINICIONES:	11
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	17
1.8 CRONOGRAMA DE INVESTIGACIÓN	19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE O TÓPICO CLAVE	21
2.2. IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES O TÓPICOS CLAVE	29
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO	33
2.4. ANÁLISIS CRÍTICO.	35
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL	39
A. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	39
3.1. RESEÑA HISTÓRICA	39
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	41
3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	44
3.4. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	45
3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	48
CAPÍTULO IV RESULTADOS	51
4.1 DIAGNÓSTICO	51
4.2 DISEÑO DE LA MEJORA	77
4.3 MECANISMOS DE CONTROL	94
CAPÍTULO V SUGERENCIAS	102
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS	114

Índice de tablas

Tabla 1	19
Tabla 2	33
Tabla 3	55
Tabla 4	60
Tabla 5	62
Tabla 6	75
Tabla 7	86
Tabla 8	89
Tabla 9	92
Tabla 10	93
Tabla 11	93
Tabla 12	97
Tabla 13	99

Índice de figuras

Figura 1	44
Figura 2	46
Figura 3	46
Figura 4	47
Figura 5	47
Figura 6	48
Figura 7	58
Figura 8	60
Figura 9	62
Figura 10	65
Figura 11	66
Figura 12	67
Figura 13	69
Figura 14	70
Figura 15	80
Figura 16	81
Figura 17	82
Figura 18	85

Resumen

La presente propuesta de mejora está dirigida a la Fundación Chankuap de la Ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago, Ecuador 2023, organización que se dedica a la producción y comercialización de productos artesanales, alimenticios, cosméticos y naturales. El objetivo es optimizar el proceso de ventas de la Fundación, enfrentando los desafíos y problemas que se han logrado identificar. La metodología empleada se basa en un enfoque descriptivo y un estudio de campo, utilizando herramientas como el Diagrama de Pareto y la Matriz FODA. El diagnóstico identificó áreas clave para la mejora, incluyendo la diversificación de productos, la capacitación del personal de ventas y la eficiencia operativa, que revelaron la necesidad de estrategias específicas para abordar cada problema identificado. Las estrategias propuestas incluyen acciones concretas para la diversificación de productos, mejoras en la presencia digital, capacitación continua del personal de ventas y optimización de procesos logísticos para potenciar las fortalezas de la Fundación y abordar las debilidades identificadas. En conclusión, la propuesta desarrollada es apta para el crecimiento sostenible y la competitividad de la organización en el mercado actual, ofreciendo aprendizajes aplicables a otras organizaciones con objetivos similares.

Palabras clave: Propuesta de mejora, Proceso de ventas, Diversificación de productos, Comercio, Mercado.

Abstract

This improvement proposal is directed to the Chankuap Foundation of the City of Macas, Province of Morona Santiago, Ecuador 2023, an organization that is dedicated to the production and marketing of artisanal, food, cosmetic and natural products. The objective is to optimize the Foundation's sales process, facing the challenges and problems that have been identified. The methodology used is based on a descriptive approach and a field study, using tools such as the Pareto Diagram and the SWOT Matrix. The assessment identified key areas for improvement, including product diversification, sales staff training, and operational efficiency, which revealed the need for specific strategies to address each identified issue. The proposed strategies include concrete actions for product diversification, improvements in digital presence, continuous training of sales staff and optimization of logistics processes to enhance the Foundation's strengths and address identified weaknesses. In conclusion, the developed proposal is suitable for the sustainable growth and competitiveness of the organization in the current market, offering learning applicable to other organizations with similar objectives.

Keywords: Improvement proposal, Sales process, Product diversification, Commerce, Market.

Introducción

En la actualidad, debido a las variaciones de mercado y el sector empresarial la optimización de los procesos de ventas se ha convertido en uno de los elementos más relevantes para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto, el presente trabajo se centra en la elaboración de una propuesta integral de mejora para el proceso de ventas de la Fundación Chankuap, una organización con sede en la ciudad de Macas dedicada a la producción y comercialización de productos artesanales, alimenticios, cosméticos y naturales.

La investigación surge a partir de la identificación de desafíos y oportunidades en el actual modelo de ventas de la Fundación Chankuap, los cuales se han evidenciado mediante un análisis detallado que incluye la aplicación de herramientas de diagnóstico, para determinar cuáles son los desafíos abarcan desde la dependencia de ciertos productos estacionales hasta la necesidad de aprovechar el desarrollo tecnológico actual.

El propósito fundamental de esta propuesta es diseñar estrategias específicas que permitan a la Fundación Chankuap potenciar sus fortalezas, superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado; cuya importancia radica en la capacidad de adaptación y mejora, aspectos imprescindibles para garantizar la competitividad y el crecimiento sostenible en el sector empresarial de producción y comercio.

Este trabajo se llevará a cabo mediante un enfoque metodológico de estudio de campo, recopilando datos directamente en la organización para obtener información precisa de sus procesos de ventas y la propuesta se basará en la identificación de problemas específicos, análisis detallado y aplicación de estrategias concretas para abordar cada área que requiere de mejora.

Con el desarrollo de esta propuesta, se busca no solo fortalecer el desempeño de la Fundación Chankuap en el ámbito de las ventas, sino también contribuir a la generación de conocimiento aplicado en la gestión comercial, brindando así aportes valiosos dentro del campo de estudio, así como también para otras organizaciones con objetivos similares.

El estudio se desarrolla en cuatro capítulos; El **capítulo I** comienza con los antecedentes de investigación, en la que se plantea el problema; los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos; la metodología utilizada, tipo de estudio, el enfoque, los instrumentos y los procedimientos utilizados.

En el **capítulo II** dentro del marco teórico se realiza la conceptualización de la variable, que se centra en los procesos de ventas y la mejora continua en la organización, explorando la importancia de esta variable en el contexto de la Fundación Chankuap y analizando caso y temas concernientes al estudio que fortalezcan el mismo.

Seguidamente en el **capítulo III** se presenta el marco referencial, donde se ofrece una visión más detallada de la Fundación Chankuap, se presenta la reseña histórica de la organización, su filosofía organizacional, el diseño organizacional, los productos y servicios que ofrece y un diagnóstico organizacional detallado.

Mas adelante, en el **capítulo IV** se exponen los resultados obtenidos durante la investigación, mostrando un diagnóstico detallado de los procesos de ventas actuales de la Fundación Chankuap, así como el diseño de la propuesta de mejora basado en estos resultados, y se describen también los mecanismos de control propuestos para asegurar la eficacia de las estrategias de mejora.

Finalmente, en el **capítulo V** se presentan las sugerencias para la implementación de la propuesta, se exponen las conclusiones obtenidas y se emiten recomendaciones para futuras investigaciones o acciones a tomar en cuenta para continuar optimizando los procesos de ventas de la organización.

Capítulo I Antecedentes del estudio

1.1 Título del Tema:

Propuesta de mejora para el proceso de ventas de la fundación Chankuap del Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, Ecuador 2023.

1.2 Planteamiento del Problema:

La eficacia de las operaciones de ventas es un componente crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, ya que implica una evaluación exhaustiva de cada etapa del proceso actual, identificación de áreas de oportunidad y debilidades, y la posterior propuesta de medidas correctivas que permitan una optimización significativa; considerando que la eficiencia del proceso de ventas no solo trata de crecimiento comercial sostenible, sino que también el garantizar una mejor respuesta a las demandas cambiantes del mercado. (Carreño, 2023)

En el contexto latinoamericano, el problema para muchas organizaciones, se debe a sus características sociales, culturales y económicas, lo que agrega complejidad a las estrategias comerciales, debido a las claras diferencias existentes con los principales mercados como Europa, Asia o de Estados Unidos, siendo esta falta de alineación con las tendencias globales y la inadecuada respuesta a las particularidades del mercado mundial un obstáculo significativo para el éxito de las iniciativas de ventas. (Garcés et al., 2022)

De igual manera, a nivel nacional, en Ecuador, la efectividad en los procesos de ventas, enfrentan dificultades para mantenerse al día con las dinámicas del mercado y las expectativas de los consumidores, la falta de implementación de estrategias comerciales modernas y la resistencia al cambio en algunos sectores contribuyen a

un escenario en el que la optimización de los procesos de ventas se vuelve una necesidad urgente. Debido a la escasa adopción de tecnologías de última generación y la limitada integración de prácticas innovadoras, la falta de eficacia en el proceso de ventas a nivel nacional es un punto débil latente para las empresas de exportación. (Chávez e Infante, 2022)

En el ámbito local, en la ciudad de Macas, a diferencia de las áreas urbanas más desarrolladas, se observa una carencia generalizada de empresas que apliquen planes de venta bien estructurados; la falta de implementación de estrategias comerciales y la ausencia de una planificación efectiva son obstáculos para el desarrollo y crecimiento de los negocios locales, pues Macas se destaca como una ciudad donde la adopción de prácticas modernas en el proceso de ventas es limitada, la mayoría de las empresas locales carecen de planes operativos, siendo la Fundación Chankuap una de las pocas empresas locales que ha logrado incursionar en mercados internacionales.

La Fundación Chankuap, siendo una organización con más de dos décadas de existencia como centro de acopio y producción, así como punto de venta en la ciudad de Macas, ha demostrado un crecimiento constante en sus ventas, abarcando tanto el ámbito local como nacional e internacional. No obstante, a pesar del crecimiento, resulta imperativo realizar una evaluación de los procesos de ventas que han estado en vigencia durante ya varios años, y que, se encuentra en la necesidad de adaptarse a las cambiantes tendencias de mercado y consumo. (Rivadeneira, 2016)

En ese sentido, la falta de actualización y optimización en los procesos de ventas de la Fundación Chankuap podría tener repercusiones significativas en su capacidad para mantener y expandir su presencia en el mercado a largo plazo; en la actualidad donde las tendencias de consumo evolucionan rápidamente, la resistencia al cambio

podría resultar en una pérdida de relevancia frente a competidores más ágiles y adaptativos. (Pilco et al., 2022)

Además, la falta de claridad y eficiencia en el proceso de comercio de sus productos podría afectar la satisfacción del cliente, generando experiencias negativas que impactarían la lealtad a la marca, ocasionando que a medida que la fundación busca expandir su alcance a nivel nacional e internacional, estos desafíos se conviertan en obstáculos significativos para el crecimiento sostenible y la consolidación de su reputación en el mercado de productos orgánicos y artesanales. (Ramírez et al., 2022)

La propuesta de mejora en el proceso de ventas de la Fundación Chankuap se anticipa como una herramienta fundamental para la resolución de la situación problemática identificada; la actualización del modelo de ventas permitirá a la fundación adaptarse de manera más efectiva a las dinámicas cambiantes del mercado, fortaleciendo su competitividad y capacidad de captar nuevos clientes.

Adicionalmente, la eficiencia en el comercio de productos derivada de la propuesta no solo optimizará los tiempos de entrega, sino que también contribuirá a la satisfacción del cliente al ofrecer una experiencia sin contratiempos, lo que fortalecerá la lealtad del cliente y la reputación de la fundación, resolviendo las deficiencias actuales y posicionando estratégicamente a la Fundación Chankuap para un crecimiento sostenible, consolidándola como una marca empresarial reconocida.

1.3 Objetivos de la Investigación (General y específicos):

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta mejora para el proceso de ventas de la Fundación Chankuap de la ciudad de Macas, enfocado en la actualización y optimización de sus estrategias comerciales.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico exhaustivo del proceso de ventas de la fundación Chankuap de la ciudad de Macas.
- Diseñar una propuesta de mejora integral para el proceso de ventas de la fundación Chankuap de la ciudad de Macas.
- Diseñar mecanismo de evaluación y seguimiento para las estrategias de ventas de la fundación Chankuap de la ciudad de Macas.

1.4 Metodología:

1.4.1 Tipo de Estudio Descriptivo

El enfoque del estudio es descriptivo, buscando proporcionar una visión detallada y comprensiva de los procesos de ventas actuales en la Fundación Chankuap. Este tipo de estudio permitirá analizar, explicar y entender en profundidad la dinámica de las operaciones de ventas, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como el relacionar el modelo de ventas que se propone, a las necesidades de la institución.

1.4.2 Estudio de Campo

También se implementa un estudio de campo, donde se lleva a cabo un proceso de recolección de datos directamente en la empresa, observación directa de los procedimientos de ventas y análisis de documentos internos relacionados con el proceso comercial. Este enfoque permite obtener información de primera mano sobre las prácticas y procesos específicos que implementa la Fundación Chankuap en sus ventas.

1.4.3 Investigación Documental-Bibliográfica

Por otro lado, la investigación documental se enfoca en la recopilación de información relevante de diversas fuentes literarias y documentales, mediante la consulta de libros especializados en procesos de ventas, normativas comerciales, y estudios previos sobre estrategias comerciales en organizaciones similares. Este análisis bibliográfico proporciona un marco teórico sólido y enriquece la comprensión de las mejores prácticas en el ámbito de ventas.

1.4.4 Instrumento de Investigación: Matriz FODA

El instrumento principal para el análisis será la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Esta herramienta ayuda a estructurar y visualizar de manera sistemática los aspectos internos y externos que influyen en los procesos de ventas de la Fundación Chankuap. La Matriz FODA brinda una perspectiva sólida para la formulación de estrategias específicas de mejora en el plan de ventas de la fundación.

1.4.5 Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una herramienta gráfica utilizada para identificar y priorizar los problemas o factores que tienen el mayor impacto en una situación específica, y que se basa en el principio conocido como la regla del 80/20 o el principio de Pareto, que sugiere que aproximadamente el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas.

Dentro de esta propuesta de mejora, el diagrama de Pareto se aplica a datos desglosados por líneas de productos de la Fundación Chankuap, para presentar barras ordenadas de mayor a menor, donde cada barra representa un elemento específico y la altura de la barra indica su contribución al total de ventas. Al analizar este diagrama, se pueden identificar fácilmente los elementos que tienen el mayor

peso en la situación evaluada, permitiendo concentrar esfuerzos en áreas clave para lograr mejoras significativas.

En el contexto de ventas, este diagrama se utiliza para analizar y visualizar la distribución de las contribuciones individuales de diferentes elementos, como productos, clientes o categorías, al total de las ventas. La idea principal es destacar los elementos más significativos que están generando la mayor parte del impacto en los resultados.

1.5 Justificación:

1.5.1 Justificación teórica

La justificación teórica de este estudio se fundamenta en la existencia de investigaciones desarrolladas anticipadamente que aportan información científica de propuestas de mejora y sus implicaciones dentro de los procesos de gestión de las empresas, y como esta revisión bibliográfica se relaciona al caso específico de Fundación Chankuap de la ciudad de Macas.

De acuerdo a los resultados del estudio sobre la mejora del proceso de ventas en la empresa Ángulos Red SRL, se destaca, la importancia del seguimiento comercial resaltando la necesidad de comprender a fondo las demandas de los potenciales beneficiarios de la organización, permitiendo así una adaptación efectiva de las estrategias de ventas a sus necesidades específicas. Además, la sugerencia de implementar un software y tecnología para los procesos, se considera efectivo para optimizar la administración de la relación con los colaboradores y clientes de la fundación, mejorando la eficiencia y la calidad de los productos y servicios ofertados. (Castro, 2017)

Por su parte dentro de la Tesis presentada por Midler Perea, titulada Propuesta de mejora en el proceso de ventas de una empresa comercializadora de productos electrónicos para automatización industrial, indica que la capacitación continua de los equipos de ventas, la gestión cuidadosa de la demanda de recursos y servicios, en línea con la evaluación y selección de proveedores, sería fundamental para asegurar la consistencia en la entrega de beneficios y el cumplimiento estrategias de mejora en los procesos de ventas. (Perea, 2016)

Disponer de conocimientos científicos para lograr una comprensión detallada y por medio de ellos optimizar de los procesos de venta, son esenciales para identificar áreas específicas que requieren intervención y para desarrollar estrategias de mejora informadas. Además, la investigación contribuirá a consolidar la empresa al contextualizar la propuesta de mejora en las teorías y mejores prácticas relacionadas con la gestión de ventas en organizaciones similares. (Guerrero y Garcia, 2020)

En un nivel más amplio, este estudio se desarrolla con la premisa de que una gestión eficiente de las ventas es esencial para el crecimiento sostenible de cualquier organización y la literatura especializada destaca cómo las estrategias de ventas bien diseñadas pueden no solo aumentar los ingresos, sino también mejorar aspectos más específicos, como la satisfacción del cliente y la consolidación de una marca.

1.5.2 Justificación práctica

En razón de que, la realidad empresarial actual muestra que la competencia en el sector de productos orgánicos y artesanales es intensa, este se vuelve la instrumento para que la Fundación Chankuap no solo se mantenga a la par con los estándares de la industria, sino que también destaque mediante la implementación de prácticas de ventas eficaces, proporcionando una ventaja competitiva palpable, facilitando la captación y retención de clientes en un mercado cada vez más exigente.

De igual manera, la propuesta de mejora se traducirá en beneficios tangibles para la fundación, que incluye una mayor eficiencia en los procedimientos de ventas, reducción de costos operativos, y la posibilidad de expandir su alcance tanto en el ámbito local como internacional, así como también explotar al máximo su capacidad para convertirse en un referente en la comercialización de productos orgánicos y artesanales, generando impacto positivo tanto en las comunidades proveedoras, como en su sostenibilidad financiera.

1.5.3 Justificación metodológica

La necesidad de emplear un enfoque integral que permita obtener información detallada y contextualizada sobre los procesos de ventas de la Fundación Chankuap, como lo es el uso de un estudio descriptivo se justifica por la naturaleza de la investigación, ya que se busca identificar una comprensión profunda de los procedimientos existentes y las áreas de oportunidad para la mejora. Este enfoque permitirá capturar la complejidad de las operaciones de ventas de la fundación.

Por su parte, la elección del estudio de campo como método de recolección de datos es fundamental para obtener información directa y específica sobre la empresa. La observación directa y los datos institucionales proporcionarán antecedentes y detalles que permitirán una evaluación precisa de las prácticas existentes, garantizando la validez y la relevancia de los datos recopilados para la formulación de estrategias de mejora.

Así también, la inclusión de la investigación documental-bibliográfica surge de la necesidad de contextualizar la propuesta de mejora en las teorías y mejores prácticas establecidas en el ámbito de la gestión de ventas; ya que mediante la consulta de literatura especializada y estudios científicos se estructura un marco teórico sólido que

respalde la propuesta y enriquezca la comprensión de los factores externos que pueden influir en los procesos de ventas.

En cuanto a la Matriz FODA como instrumento de investigación se debe a su potencial para organizar y visualizar de manera sistemática los hallazgos del estudio de campo y de la investigación documental; esta herramienta permite una revisión analítica para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas específicas relacionadas con los procesos de ventas de la Fundación Chankuap, facilitando así la identificación de áreas específicas para la mejora.

1.6 Definiciones:

1.6.1 Plan de mejora

Un plan de mejora es un documento que presenta un conjunto estructurado de acciones y estrategias diseñadas para optimizar y perfeccionar un aspecto específico en un sistema, proceso o entidad, cuyo propósito es identificar áreas de oportunidad, proponer soluciones y establecer metas medibles con el objetivo de elevar el rendimiento, eficiencia o calidad en el área de interés.

Regularmente, los planes de mejora están basados en un análisis detallado de la situación actual, utilizando información recopilada a través de evaluaciones, estudios y retroalimentación, para luego proponer medidas específicas para alcanzar niveles superiores de desempeño o eficacia, fundamentales en la gestión organizacional, ya que guían el proceso de cambio y permiten una mejora continua. (Andrade et al., 2018)

Dentro de este estudio, el plan constituye la variable principal, que abarca desde la evaluación detallada de los procedimientos de ventas existentes hasta la introducción de cambios y prácticas innovadoras respaldadas por la investigación teórica y las mejores prácticas, no solo aborde deficiencias identificadas, sino que también

capitaliza las fortalezas de la organización y promueve un enfoque sostenible y adaptativo en el contexto del mercado, por lo cual es un documento flexible y ajustable, permitiendo la retroalimentación continua y la evolución conforme se implementan las mejoras y se evalúan sus impactos.

1.6.2 Modelos de evaluación en ventas

Los modelos de evaluación son un conjunto de enfoques estructurados y metodologías utilizadas para medir y analizar el desempeño de los procesos de ventas en una organización, que proporcionan herramientas prácticas para evaluar la eficacia de las estrategias, identificar áreas de mejora y sustentar decisiones informadas para optimizar los resultados comerciales.

En este ámbito, existen varios modelos que ofrecen enfoques específicos para analizar y mejorar el rendimiento comercial; entre los más reconocidos está el Customer Relationship Management (CRM) que destaca por su capacidad para gestionar y aprovechar datos de clientes; el Funnel de ventas que visualiza el proceso desde la adquisición hasta la conversión, identificando oportunidades de mejora en cada etapa. Además, y el Net Promoter Score (NPS) que ofrece perspectivas valiosas sobre la satisfacción del cliente. (Checasaca et al., 2022)

El estudio pretende explorar diversos modelos de evaluación en ventas, ya que esto permitirá identificar las mejores prácticas y adaptarlas a la realidad de la fundación. La selección de indicadores clave de rendimiento pertinentes, la implementación de técnicas analíticas efectivas y el diseño de sistemas de retroalimentación específicos para el sector de productos orgánicos y artesanales son aspectos cruciales que se abordan en la investigación.

1.6.3 Matriz FODA

La matriz FODA, también conocida como análisis SWOT por sus siglas en inglés (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar de manera integral las características internas y externas de una empresa o proyecto. Esta matriz divide la evaluación en cuatro categorías principales: Fortalezas, que son aspectos internos positivos; Oportunidades, factores externos positivos; Debilidades, aspectos internos negativos; y Amenazas, factores externos negativos.

En el contexto de la propuesta de mejora para el proceso de ventas de Chankuap, la matriz FODA se utilizará para realizar un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan a la organización, y al mismo tiempo, reconocer las debilidades internas, como posibles deficiencias en los procesos de ventas, ofrecerá áreas específicas para plantear posteriormente las estrategias de mejora.

1.6.4 Fundaciones y comercio

Partiendo de que las fundaciones son organizaciones sin fines de lucro que operan con el objetivo principal de realizar actividades benéficas, filantrópicas o de interés social, cuya misión está centrada en contribuir al bienestar comunitario; el financiamiento de las fundaciones proviene de donaciones, patrocinios, subvenciones y otras formas de apoyo, y se utiliza para llevar a cabo proyectos y programas que beneficien a la comunidad o al grupo específico al que se dedique.

No obstante, aunque las fundaciones son entidades sin fines de lucro, algunas participan en actividades comerciales como parte de su estrategia de financiamiento; como es el caso de Fundación Chankuap, con tiendas o puntos de venta, donde comercian productos u bienes con el propósito de recaudar fondos; lo importante es que cualquier actividad comercial esté alineada con la misión y objetivos de la fundación.

1.6.5 Proceos de ventas

El proceso de ventas se refiere a una serie estructurada de pasos o etapas que una empresa sigue para convertir a un prospecto en un cliente que realiza una compra; y las acciones que implementa para que dicha venta se haga efectiva, lo que conlleva diversas actividades, desde la identificación de clientes potenciales hasta el cierre de la venta y, al seguimiento posterior a la transacción. Cada empresa puede tener un proceso de ventas único adaptado a su industria, productos o servicios, pero generalmente involucra la interacción continua entre el vendedor y el cliente a lo largo de varias fases con el objetivo de influir positivamente en la decisión de compra. (Avilés, 2019)

Dicho proceso se divide varias fases; la primera fase es la prospección, donde se identifican y clasifican los clientes potenciales; le sigue la fase de contacto y presentación, en la que se establece el primer contacto con el cliente y se presenta la oferta de productos o servicios; luego, la etapa de manejo de objeciones, donde el vendedor aborda cualquier preocupación que pueda surgir y destaca los beneficios de la oferta. La fase final es el cierre de la venta, donde se obtiene el compromiso del cliente para realizar la compra. Posteriormente, se realiza el seguimiento y servicio postventa para garantizar la satisfacción del cliente y fomentar relaciones a largo plazo. (Loaiza, 2018)

Cada fase del proceso de ventas desempeña un papel importante en la consecución del objetivo final, la conversión del cliente potencial en un cliente satisfecho. La prospección y el contacto inicial establecen las bases, mientras que el manejo de objeciones demuestra la capacidad del vendedor para abordar preocupaciones y construir confianza. El cierre y el seguimiento son fundamentales para asegurar la

finalización de la venta y mantener relaciones continuas con el cliente. La efectividad en cada etapa contribuye al éxito global del proceso de ventas.

El proceso de ventas de Chankuap es el eje en el estudio, que se diagnostica a través de una evaluación detallada de cada una de sus etapas. A través del análisis FODA, se examinan las fortalezas internas, como certificaciones orgánicas, y las debilidades, como posibles deficiencias en la logística de ventas. Esta evaluación se traduce en estrategias específicas propuestas en el estudio para mejorar la presentación de productos, manejar objeciones de manera más efectiva y cerrar ventas de manera comprometida. Asimismo, el estudio se enfoca en el seguimiento postventa para garantizar la satisfacción del cliente.

1.6.6 Gestión en ventas

La gestión de ventas es el conjunto de procesos, estrategias y actividades diseñadas para supervisar y dirigir todas las etapas del ciclo de ventas de una empresa u organización, que conlleva planificación, organización y control de las actividades de venta con el objetivo de alcanzar y superar las metas establecidas. La gestión de ventas implica la coordinación de equipos de ventas, el diseño de estrategias de comercialización, la supervisión del rendimiento de los vendedores, la gestión de relaciones con los clientes y la optimización continua de los procesos de ventas para mejorar la eficiencia y la rentabilidad.

El estudio se convierte esencialmente en un componente de la gestión de ventas al ofrecer un análisis detallado de las fortalezas y debilidades del proceso actual, identificando oportunidades para el crecimiento y proponiendo estrategias específicas para mejorar la eficiencia y la efectividad en cada etapa del ciclo de ventas. La gestión de ventas efectiva se apoya en la comprensión profunda de los procesos comerciales,

y el estudio proporciona la base analítica para implementar mejoras concretas en la gestión de las operaciones de ventas de la Fundación Chankuap.

1.6.7 Estrategias de ventas

Las estrategias de ventas se refieren a las acciones planificadas y sistemáticas que se llevan a cabo con el objetivo de abordar y solucionar problemas, dificultades o situaciones específicas, y que son implementados en distintas áreas de una organización, que, en el ámbito comercial, son aquellas que permiten aumentar las ventas y alcanzar metas específicas. (Vanegas et al., 2020)

En sí, las estrategias de ventas funcionan como planes y acciones deliberadas diseñadas para alcanzar los objetivos de ventas de una empresa u organización, por medio de decisiones tácticas sobre cómo abordar el mercado, posicionar productos o servicios, alcanzar a los clientes potenciales, cerrar ventas y fomentar la lealtad del cliente. Las estrategias de ventas también pueden abarcar la segmentación de mercado, la fijación de precios, la promoción y la gestión de relaciones con los clientes.

Al analizar el proceso de ventas actual, identificar áreas de mejora y proponer acciones específicas, el estudio contribuye a la formulación de estrategias más sólidas. Por ejemplo, si el análisis señala que hay oportunidades para mejorar la presentación de productos, la estrategia podría centrarse en tácticas de marketing más efectivas. Si se identifican debilidades en el manejo de objeciones, la estrategia podría incluir entrenamiento adicional para el equipo de ventas.

1.6.8 Competitividad y mercado

El mercado es el entorno en el que se intercambian bienes y servicios entre compradores y vendedores. Puede abarcar desde un mercado local hasta uno global y puede incluir diferentes segmentos, como el mercado de consumidores, el mercado

empresarial y otros. Los participantes en el mercado buscan satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, y la dinámica del mercado se ve influenciada por factores como la oferta y demanda, la competencia, las tendencias del consumidor y los cambios en la economía.

Analizar y mejorar el proceso de ventas es esencial para aumentar la competitividad de la fundación en el mercado. La propuesta de mejora debe abordar aspectos que permitan a Chankuap destacarse, ofrecer productos y servicios de calidad, adaptarse a las tendencias del mercado y competir eficazmente. El estudio contribuye a la comprensión de la posición de la fundación en el mercado y proporciona recomendaciones específicas para mejorar su competitividad, asegurando así una participación más efectiva y exitosa en el entorno comercial.

1.7 Alcances y Limitaciones

El presente estudio, que se realiza en la Fundación Chankuap se beneficia de un acceso a los datos de la empresa, de la cual se tiene información detallada sobre el actual proceso de ventas, desafíos específicos y áreas de ventas. Además, se cuenta con una base sólida de información existente sobre propuestas de mejora previas implementadas por la fundación, lo que proporciona una visión histórica valiosa. La disponibilidad de literatura relevante en el ámbito de ventas y gestión comercial en el contexto específico de fundaciones también enriquece el estudio al aportar perspectivas teóricas y prácticas.

A pesar de estos alcances, el estudio también enfrenta limitaciones significativas, por una parte el tiempo asignado para la investigación podría ser insuficiente para abordar completamente todos los aspectos del proceso de ventas y realizar un análisis exhaustivo. Además, la limitada tutoría directa por parte de la directora de la maestría

en la Universidad podría afectar la profundidad de la orientación académica y la retroalimentación durante el desarrollo del trabajo, y esta restricción puede tener implicaciones en la claridad y el alcance del estudio.

A pesar de estas limitaciones, el estudio se propone maximizar el acceso a datos, aprovechar la información existente y la literatura relevante, y abordar los desafíos temporales y de tutoría mediante una planificación y ejecución cuidadosas; además de que el conocimiento de estas limitaciones permite una gestión efectiva de los recursos disponibles para lograr un estudio significativo y aplicable a la mejora del proceso de ventas de la Fundación Chankuap.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Conceptualización de la variable o tópico clave

2.1.1. Eficiencia del proceso de ventas

La eficiencia del proceso de ventas desde la perspectiva de Philip Kotler, un renombrado experto en marketing, se define como la capacidad de minimizar los recursos utilizados para alcanzar un objetivo específico, maximizando así la productividad y los resultados, lo cual, para el caso, implica la optimización de cada etapa, desde la prospección de clientes hasta el cierre de la venta, con el fin de lograr el máximo rendimiento con el menor uso posible de recursos como tiempo, personal, y dinero, que se traduce en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas comerciales de manera efectiva, adaptándose a las demandas del mercado y proporcionando valor a los clientes de manera óptima. (Izquierdo et al., 2020)

Otro autor relevante que define la eficiencia del proceso de ventas es Michael Porter, conocido por sus contribuciones en el campo de la estrategia empresarial, quien aborda la eficiencia como un componente clave de la ventaja competitiva, desde su perspectiva, se vincula estrechamente con la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios a un costo más bajo que sus competidores, sin sacrificar la calidad. (López et al., 2018)

Además, destaca que la eficiencia en el proceso de ventas no solo implica la reducción de costos, sino también la mejora continua en la calidad y la entrega puntual, lo que contribuye a la diferenciación y al posicionamiento favorable en el mercado; así, la eficiencia se convierte en un elemento crucial para el logro de una ventaja competitiva sostenible en el contexto de las actividades de ventas; y que se entiende como la capacidad de la organización para gestionar sus recursos de manera eficaz, logrando un equilibrio óptimo entre costos, calidad y satisfacción del cliente.

Similar a lo que expone por Drucker, desde la perspectiva de Drucker, la eficiencia en el proceso de ventas es la optimización de todas las actividades relacionadas con la venta, desde la identificación de clientes potenciales hasta la conclusión exitosa de transacciones, por lo que, la eficiencia se traduce en la capacidad de la organización para utilizar de manera efectiva sus recursos, como el tiempo de los vendedores, la información del mercado y las estrategias de marketing, con el objetivo de incrementar las ventas y mejorar la satisfacción del cliente. (Avila, 2021)

Para Drucker, la eficiencia no solo se trata de reducir costos, sino también de maximizar el valor entregado al cliente; así, abarca la eficacia en la ejecución de cada fase, garantizando la entrega de productos o servicios de alta calidad de manera rentable y en línea con las expectativas del mercado y los clientes. (Avila, 2021)

2.1.2. Métodos y mecanismos de ventas

La comercialización de productos implica la utilización de diversos mecanismos y métodos de venta para alcanzar los objetivos comerciales de la organización, cuyo fin es el comercio de productos y/o bienes. Entre los aspectos más relevantes que se consideran que son más relevantes, se encuentran los siguientes;

a) Ventas directas

Las ventas directas son método de comercialización que trata de la interacción personal entre el vendedor y el cliente; donde se ofrece una plataforma para establecer una conexión directa con los consumidores, permitiendo una adaptación dinámica a las necesidades individuales de cada uno, siendo una de las ventajas más destacadas la posibilidad de demostrar los productos de manera tangible, lo que proporciona a los clientes una experiencia práctica y concreta antes de realizar la compra.

La interacción personalizada en las ventas directas fomenta la construcción de relaciones sólidas y de confianza entre el vendedor y sus clientes que permite a los vendedores abordar las inquietudes y responder a las preguntas de los clientes de manera inmediata, lo que puede disipar dudas y mitigar objeciones. Además, la flexibilidad relacionada a las ventas directas permite adaptar el enfoque de venta según las necesidades y preferencias específicas.

De igual manera, la fase postventa en este modelo es crucial para mantener y fortalecer la relación con el cliente, alcanzando contacto con los clientes después de la compra, ofreciendo asistencia adicional y asegurándose de que estén satisfechos con su compra, lo que crea oportunidades para ventas adicionales y recomendaciones a otros clientes potenciales.

b) Ventas por Internet (e-commerce)

El comercio electrónico ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años debido al avance de la tecnología y la expansión de internet; cuyo método de venta se caracteriza por permitir la transacción de bienes y servicios a través de plataformas digitales, eliminando las barreras geográficas y ofreciendo una metodología de compra conveniente y accesible para los consumidores; su principal ventaja es la disponibilidad constante de horario, que permite a los clientes realizar compras en cualquier momento y desde cualquier lugar con conexión a internet.

La facilidad de acceso a una amplia variedad de productos es otra característica distintiva del comercio electrónico, pues los consumidores pueden explorar y comparar una amplia gama de productos y precios con solo unos pocos clics, lo cual les brinda una mayor libertad de elección y la posibilidad de tomar decisiones informadas.

c) Ventas a través de Intermediarios

También conocidas como ventas indirectas, son un método comúnmente utilizado por las organizaciones para comercializar sus productos, como mayoristas, minoristas o distribuidores, en lugar de llegar directamente al consumidor final. Estos intermediarios actúan como enlaces entre la empresa y los clientes finales, facilitando la distribución y la venta de los productos en el mercado.

Una de las principales ventajas de las ventas a través de intermediarios es la ampliación del alcance de mercado con una red de distribución establecida y una base de clientes consolidada, lo que permite a las empresas llegar a segmentos de mercado que de otro modo serían difíciles de alcanzar, proporcionando acceso a nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes específicos.

Otra ventaja importante de las ventas a través de intermediarios es la delegación de funciones de marketing y ventas como el almacenamiento, la logística, la promoción y la venta de productos, centrándose en sus competencias principales. Además, los intermediarios pueden ofrecer servicios de valor agregado, como el almacenamiento de inventario, la gestión de pedidos y la atención al cliente, que pueden mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

d) Ventas por Catálogo

Las ventas por catálogo son un método en el que las empresas ofrecen sus productos a los clientes a través de un catálogo impreso o digital mediante el cual los clientes pueden revisar el catálogo y realizar pedidos de productos sin tener que visitar una tienda física; que funciona como una estrategia de venta directa que ha evolucionado con el tiempo, adaptándose al entorno digital y a las preferencias cambiantes de los consumidores.

Dado que los clientes pueden explorar una amplia variedad de productos desde la comodidad de sus hogares, sin la necesidad de desplazarse físicamente a una tienda les brinda la flexibilidad de comprar en cualquier momento y desde cualquier lugar, lo que aumenta la adquisición de productos y a las empresas les permiten llegar a clientes en áreas geográficas remotas o poco accesibles, ampliando su alcance de mercado.

No obstante, la gestión de inventario y la logística pueden ser complicadas, especialmente si la empresa ofrece una amplia gama de productos, el proceso de venta puede ser más lento en comparación con otros métodos de venta, ya que los clientes deben esperar la entrega de los productos después de realizar un pedido, lo que obliga a un uso efectivo de tecnología, estrategias de marketing, medios de pago y entrega

e) Ventas Omnicanal

Las ventas omnicanal representan una estrategia de comercialización que integra múltiples canales de venta señalados, para ofrecer una experiencia de compra fluida y coherente, en la que existe una combinación de tiendas físicas, tiendas en línea, aplicaciones móviles, redes sociales y otros canales para interactuar con los consumidores y facilitar la compra de productos, independientemente del punto de contacto que el cliente elija utilizar. (Valencia et al., 2022)

Las ventas omnicanal permiten a las empresas llegar a los clientes en múltiples puntos de contacto y adaptarse a sus preferencias de compra, que son fundamentales para satisfacer las expectativas de los consumidores modernos, que valoran la capacidad de realizar compras de manera rápida y sin problemas, independientemente del canal que elijan.

2.1.3. Diagnostico empresarial

El diagnóstico empresarial implica una evaluación exhaustiva de los diversos aspectos que afectan la posición competitiva de una empresa, en un proceso busca identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como analizar las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo; que además abarca la evaluación de la cadena de valor de la empresa, la comprensión de su posición en el mercado, el análisis de la estructura de la industria y la evaluación de los factores clave de éxito. Este enfoque integral permite a las empresas entender su situación actual, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que les otorguen una ventaja competitiva.

Desde otra perspectiva, considerado la importancia del diagnóstico como un proceso continuo y sistemático para entender la realidad empresarial, conlleva la evaluación de todos los aspectos relevantes de una organización, incluyendo su estructura, cultura, procesos internos y relación con el entorno externo; este análisis no solo debe centrarse en los problemas evidentes, sino también en las oportunidades latentes, donde la organización no solo identifica y resuelve problemas existentes, sino que también busca anticipar cambios y adaptarse a nuevas condiciones.

Por otra parte, el diagnóstico empresarial implica una evaluación completa que va más allá de los problemas superficiales y se sumerge en las causas; tomando factores como la cultura organizacional, la eficacia de los procesos internos, la adaptabilidad al cambio y la alineación de los objetivos con la visión estratégica; ya que, el diagnóstico empresarial no solo busca corregir debilidades evidentes, sino también descubrir lo que funciona bien y cómo potenciar esos aspectos.

Dentro del contexto del proceso de ventas, el diagnóstico puede comprenderse como una evaluación profunda y sistemática de las diferentes etapas y componentes que conforman dicho proceso, obteniendo un análisis detallado que busca identificar

oportunidades de mejora, entender las necesidades y expectativas de los clientes, y detectar posibles obstáculos que puedan afectar la eficiencia y efectividad de las actividades comerciales.

En el ámbito de las ventas, el diagnóstico implica examinar factores como la calidad de las interacciones con los clientes, la efectividad de las estrategias de prospección y cierre de ventas, el uso de tecnologías y herramientas de apoyo, así como la alineación con las tendencias del mercado. Además, trata de la evaluación de la formación y habilidades de los vendedores, así como la eficacia de los procesos de seguimiento y fidelización de clientes.

2.1.4. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se define como un conjunto de acciones estratégicas diseñadas y ejecutadas para aumentar continuamente el rendimiento y la eficiencia de un proceso o una organización, que no solo aborde problemas identificados, sino que también busque oportunidades para la innovación y el crecimiento; y que se desarrolla dentro de una planificación que implica un análisis riguroso de datos y procesos, identificación de áreas de posible optimización, establecimiento de objetivos claros y medibles, y la implementación de medidas específicas para lograr las mejoras necesarias.

De la misma manera, una propuesta de mejora es un conjunto de estrategias que las empresas crean para perfeccionar los procesos organizacionales y lograr operaciones más eficientes. Estos planes contienen pasos específicos para un resultado previsto; por ejemplo, los líderes o gerentes dentro de una empresa pueden crear un plan de mejora de procesos para agilizar procesos como la incorporación de nuevos empleados o la distribución de pagos a los empleados.

Una propuesta de mejora describe los pasos importantes que siguen los diferentes miembros de una empresa para mejorar ciertos procedimientos que se han estado llevando a cabo. Los planes también incluyen información sobre los recursos necesarios y métricas orientadoras para mejorar dichos procesos, lo que ayuda a implementar nuevos procesos con éxito, actualizarlos aspectos y evaluar el estado de las estrategias implementadas.

El objetivo principal de una propuesta es precisamente mejorar continuamente el desempeño de los procesos formales e informales dentro de una organización. Al participar en la mejora de los procesos de negocio, las organizaciones pueden identificar cuellos de botella, fricciones, ineficiencias y otros problemas dentro de sus procesos y tomar acciones correctivas.

Además, las técnicas del plan de mejora pueden ayudar a una empresa a satisfacer las demandas de los clientes y los objetivos comerciales de manera más efectiva. La mejora de los procesos de negocio también crea valor en su capacidad de ayudar a las empresas a afinar su forma de operar para garantizar que estén posicionadas para competir en el entorno empresarial actual impulsado por la tecnología y el mercado.

2.1.5. Mecanismos de seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación ofrece una oportunidad de evaluar la efectividad de la propuesta, sus actividades, el curso de su implementación. en determinadas etapas establecidas y, si fuera necesario, tomar medidas correctivas, que desempeñan un papel crucial en el proceso de perfeccionamiento continuo de una organización, cuyo primer nivel se centra en la reacción de los involucrados ante las iniciativas implementadas; que se analiza mediante encuestas de satisfacción y retroalimentación directa, se busca comprender la percepción general y la aceptación de las acciones propuestas en el plan de mejora.

El segundo nivel, se enfoca en la evaluación del aprendizaje, midiendo el grado en que los participantes adquieren nuevos conocimientos y habilidades. A través de pruebas, evaluaciones de desempeño y seguimiento de la participación en actividades de aprendizaje, se busca asegurar que las metas de formación establecidas en el plan de mejora estén siendo alcanzadas de manera efectiva.

El tercer nivel se adentra en la evaluación de la conducta, analizando los cambios observados en el comportamiento y la aplicación práctica de lo aprendido en el entorno laboral. Mecanismos como observaciones, análisis de desempeño y retroalimentación directa de supervisores permiten evaluar cómo las acciones del plan de mejora impactan directamente en el día a día de los participantes.

En tanto que, el cuarto nivel, centrado en los resultados, evalúa el impacto general del plan de mejora en los objetivos organizacionales. Aquí, los mecanismos de evaluación deben enfocarse en medir el logro de los resultados deseados, ya sea en términos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente, o cualquier otro indicador clave de rendimiento. Este nivel proporciona una visión integral del éxito y la efectividad del plan de mejora en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

2.2. Importancia de las variables o tópicos clave

2.2.1. Importancia de la eficacia en el proceso de ventas

En el estudio sobre la metodología basada en análisis de decisiones para distribuir geográficamente una fuerza de ventas, desarrollado por Mario Chew, Leopoldo Viveros y Verónica Velázquez; señala la eficacia en los procesos de ventas como un elemento bastante relevante en este contexto, ya que la forma en que se distribuye estratégicamente la fuerza de ventas puede tener un impacto significativo en el rendimiento general de la organización. (Chew et al., 2018)

Los investigadores llegan a la conclusión de que, en lugar de depender únicamente de la intuición y la experiencia de los gerentes de ventas, la propuesta incorpora de manera formal la información disponible sobre vendedores y clientes potenciales, como base para el éxito organizacional. Este enfoque analítico y cuantitativo tiene como objetivo proporcionar una base sólida para la toma de decisiones, permitiendo maximizar las ventas totales de la organización. (Chew et al., 2018)

De manera similar, el estudio desarrollado por Fernando Terán y Nery García, titulado "Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños" resalta la importancia de la efectividad en el proceso de ventas como un factor determinante para el crecimiento y la sostenibilidad de una microempresa. A través de un enfoque descriptivo y exploratorio, la investigación busca respaldar la gestión del conocimiento al examinar cómo las estrategias utilizadas impactan en el valor de los clientes y, por ende, se reflejan en las ventas. (Terán y García, 2020)

Los resultados revelan que, a pesar de una orientación hacia el cliente en las estrategias de marketing, la microempresa enfrenta el desafío de retener a los clientes a largo plazo. La satisfacción inicial se observa al momento de la compra, pero la falta de retorno de los clientes después de un tiempo representa un obstáculo para el crecimiento sostenido del negocio. La fidelización de los clientes existentes se convierte en una prioridad para revertir la falta de retorno y promover la lealtad a largo plazo. (Terán y García, 2020)

Por su parte, el estudio titulado "La formación por competencia en la gestión de venta en la especialidad dependiente comercial" destaca la importancia fundamental de la formación por competencias en el contexto laboral, específicamente enfocada en la gestión de ventas dentro de la especialidad de dependiente comercial. A través de la revisión bibliográfica de los fundamentos teóricos y metodológicos, la investigación

busca reflexionar sobre la relevancia de esta formación para el desarrollo de competencias esenciales en el profesional del turismo, en este caso, el dependiente comercial. (Rodríguez, 2022)

Las conclusiones del estudio enfatizan que la formación del dependiente comercial en el sector del turismo está intrínsecamente ligada al dominio de competencias específicas integradas en el plan de estudio de esta especialidad. Se resalta la competencia clave de la gestión de ventas como fundamental para proporcionar al profesional de ventas las técnicas y herramientas necesarias para ser más competente en su función. (Rodríguez, 2022)

La importancia de la efectividad en el proceso de ventas se subraya en la conclusión del estudio, al enfocarse en la formación por competencia en la gestión de ventas, se reconoce que el dependiente comercial necesita adquirir habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva, no únicamente para cerrar transacciones, sino también comprender las necesidades del cliente, aplicar estrategias adecuadas y brindar un servicio que genere satisfacción y fidelización. (Rodríguez, 2022)

En el contexto de la gestión de ventas, la efectividad no solo se traduce en lograr transacciones exitosas, sino también en construir relaciones sólidas con los clientes. La formación por competencia en este ámbito se vuelve indispensable para equipar al dependiente comercial con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno laboral y proporcionar un servicio de calidad que no solo cumpla con las expectativas del cliente, sino que también las supere. (Rodríguez, 2022)

También, el estudio sobre el "Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad" resalta la importancia crucial de las prácticas de comercialización para la competitividad interna de las

pequeñas y medianas empresas (PYME). La investigación revela que las PYME en la enfrentan desafíos significativos al utilizar principalmente prácticas básicas de comercialización, lo cual tiene repercusiones directas en su nivel de competitividad. (Saavedra et al., 2020)

Debido a que la competitividad de las PYME se evalúa en función de diversas prácticas de comercialización, incluyendo la determinación de precios, el servicio al cliente, la fuerza de ventas y el sistema de distribución, los resultados indican que las empresas muestran una visión de corto plazo al centrarse en prácticas operativas básicas en lugar de adoptar prácticas más avanzadas, como la planificación de mercado, estrategias comerciales, conocimiento de competidores, innovación constante y actividades de promoción. (Saavedra et al., 2020)

El estudio realza que la efectividad en el proceso de ventas es un componente esencial de la competitividad de las empresas, y en este caso, la investigación destaca que las PYME que dependen en gran medida de las prácticas de comercialización para impulsar su competitividad. La implementación de prácticas avanzadas de comercialización puede ayudar a estas empresas a alcanzar ventajas competitivas, a diferenciarse en un mercado competitivo y a mantenerse a largo plazo. (Saavedra et al., 2020)

Los resultados plantean un reto para los empresarios de PYME, instándolos a cambiar su visión hacia el largo plazo y comprender la importancia de utilizar prácticas de comercialización avanzadas. Además, la investigación destaca que las empresas en los sectores de comercio y servicios son particularmente dependientes de estas prácticas, dado el nivel de competencia en estos sectores y su servicio directo al consumidor final. (Saavedra et al., 2020)

2.3. Análisis comparativo

Tomando en cuenta la investigación realizada y los aportes de los autores citados en el punto anterior se realiza un análisis comparativo como punto referencial del enfoque del estudio; mismo que se realiza de la siguiente manera;

Tabla 2

Análisis comparativo de la variable efectividad del proceso de ventas

Cita	Temas	Similitudes	Diferencias	Ventajas
(Chew at al., 2018)	Distribución geográfica de vendedores Análisis de decisiones Programación lineal binaria Diagramas de influencia costos de venta.	Enfoque en la gestión de la fuerza de ventas. Uso de metodología basada en análisis de decisiones.	Enfoque específico en la distribución geográfica de vendedores. Utilización de programación lineal binaria.	Proporciona un modelo cuantitativo para la toma de decisiones. Aborda un problema práctico en la gestión de fuerzas de ventas.
(Terán y García, 2020)	Estrategias de marketing Orientación al cliente Fidelización de clientes Indicadores de marketing Satisfacción del cliente	Enfoque en estrategias de marketing para incrementar el valor de clientes. Uso de indicadores de marketing.	Específico para el caso de una microempresa. Enfoque en la fidelización de clientes.	Proporciona estrategias prácticas para incrementar las ventas. Considera la satisfacción y lealtad del cliente.

	Lealtad del cliente.			
(Rodríguez, 2022)	Formación por competencia Competencias esenciales en gestión de venta Dependiente comercial, turismo.	Enfoque en la formación por competencia en la gestión de ventas. Identificación de competencias esenciales para dependientes comerciales.	Específico para la formación en la especialidad de dependiente comercial.	Destaca la importancia de la formación por competencia en ventas.
(Saavedra et al., 2020)	Prácticas de comercialización Competitividad de las PYME Análisis descriptivo y correlacional Plan de mercado Estrategias comerciales Conocimiento de competidores Determinación de precios Productos nuevos	Enfoque en prácticas de comercialización y su relación con la competitividad. Uso de análisis descriptivo y correlacional.	- Específico para las PYME de la Ciudad de México. Analiza varias prácticas de comercialización.	Proporciona información sobre la relación entre prácticas de comercialización y competitividad

	Marketing, servicio al cliente Fuerza de ventas Sistemas de distribución.			
--	---	--	--	--

2.4. Análisis crítico.

Los estudios seleccionados para esta investigación han sido elegidos debido a su estrecha relación con el tema central que corresponde a la variable, y que trata de la importancia de la efectividad en los procesos de ventas en el entorno empresarial, debido a que estas investigaciones abordan una amplia variedad de perspectivas y enfoques, proporcionando una visión completa y detallada de la gestión de ventas en diferentes contextos. La diversidad de temas, que incluye la distribución geográfica de la fuerza de ventas, estrategias para el aumento de ventas en microempresas, formación por competencias en la gestión de ventas y prácticas de comercialización en PYME, lo que enriquece la investigación al ofrecer una comprensión más completa y aplicable a diversas situaciones empresariales, pero que de manera general tienen relación con esta investigación.

En este sentido, la elección de estos estudios se basa en la idea de que cada uno aportar aspectos valiosos a la variable general de la gestión de ventas, al mencionar temas específicos pero interrelacionados, estos estudios permiten analizar patrones comunes y variaciones particulares en la efectividad de los procesos de ventas. Esta perspectiva no solo fortalece la validez de los hallazgos, sino que también proporciona una base sólida para formular recomendaciones y estrategias que puedan ser

aplicables en las diversas necesidades que se identifique más adelante en el caso de Fundación Chankuap.

En el estudio seleccionado, "Metodología basada en análisis de decisiones para distribuir geográficamente una fuerza de ventas", destaca por su enfoque analítico y cuantitativo para abordar el desafío de asignar vendedores a clientes potenciales, así como la metodología, centrada en el análisis de decisiones, busca formalizar la toma de decisiones al considerar información clave sobre clientes y vendedores.

De igual manera su enfoque sistemático y estructurado para optimizar la distribución geográfica de la fuerza de ventas, maximizando así la eficiencia y, por ende, la efectividad en el proceso de ventas. La incorporación de herramientas como diagramas de influencia y programación lineal binaria proporciona un marco riguroso para la toma de decisiones.

Sin embargo, una posible limitación podría ser la dependencia de datos precisos y actualizados, así como la necesidad de una adaptación cuidadosa a las condiciones específicas de cada empresa. Además, el énfasis en la optimización cuantitativa podría pasar por alto factores cualitativos importantes en la gestión de ventas, como las relaciones personales con los clientes.

En el estudio, "Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños", destaca por su enfoque descriptivo y exploratorio centrado en el análisis de estrategias de marketing para aumentar el valor de los clientes y, por ende, impulsar las ventas en una microempresa específica.

Se debe resaltar su orientación al cliente, destacando estrategias para fidelizar a los clientes leales y abordar el problema de retención, la combinación de técnicas de ventas, comportamiento del consumidor y capacitación en atención al cliente resalta la importancia de un enfoque integral para mejorar la fuerza de ventas.

No obstante, una posible limitación podría ser la especificidad del caso de estudio, ya que los resultados y estrategias propuestas podrían no ser fácilmente generalizables a otras microempresas o industrias. Además, la falta de datos cuantitativos podría limitar la capacidad de medir el impacto de las estrategias propuestas de manera objetiva.

Por su parte el estudio, "La formación por competencia en la gestión de venta en la especialidad dependiente comercial", se destaca por abordar la formación por competencias en el contexto laboral, específicamente en el ámbito de la gestión de ventas y la especialidad de dependiente comercial.

Lo más relevante es su enfoque en identificar las competencias esenciales que debe poseer un dependiente comercial en el sector del turismo, el reconocimiento de la importancia de la formación por competencias para mejorar la gestión de ventas sugiere una preocupación por el desarrollo profesional y la eficacia en el proceso de ventas.

Sin embargo, sus limitaciones para la investigación podrían derivarse de la especificidad del contexto, esto podría dificultar la generalización de las conclusiones a otras áreas o sectores. Además, la falta de una evaluación cuantitativa de la eficacia de la formación por competencia podría limitar la capacidad de medir su impacto de manera objetiva.

Mientras que, en el estudio, "Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad", se especifica que las prácticas de comercialización utilizadas por las PYME en la Ciudad de México, evaluando su relación con la competitividad interna.

Lo relevante es que la investigación busca identificar la relación entre las prácticas de comercialización y la competitividad de las PYME. Al utilizar un mapa de

competitividad adaptado, el estudio proporciona un marco estructurado para evaluar varias prácticas de comercialización, incluyendo plan de mercado, estrategias comerciales, conocimiento de competidores, determinación de precios, entre otras.

No obstante, el problema potencial radica en el uso de una muestra de sujetos voluntarios, lo que podría afectar la generalización de los resultados a toda la población de PYME en la Ciudad de México. Además, el énfasis en prácticas básicas de comercialización podría no abordar completamente la importancia de estrategias más avanzadas para mejorar la competitividad a largo plazo.

Los estudios seleccionados comparten similitudes en su enfoque centrado en la importancia de la efectividad en los procesos de ventas y la gestión comercial en diferentes contextos empresariales. Aunque abordan aspectos específicos y utilizan metodologías diversas, convergen en su interés por mejorar y comprender cómo las estrategias y prácticas relacionadas con las ventas impactan en el desempeño y la competitividad de las empresas.

Uno de los puntos comunes es la atención a la orientación al cliente, la implementación de estrategias de marketing, y la adaptación a las dinámicas del mercado para mejorar la retención de clientes y aumentar el valor de las ventas. Además, todos reconocen la relevancia de las tecnologías modernas, como el software CRM, para optimizar la gestión de la relación con los clientes y promover el crecimiento.

Otra similitud es la importancia atribuida a la capacitación y desarrollo de habilidades de los equipos de ventas. La formación de vendedores es considerada esencial para lograr una efectividad sostenible en el tiempo y cerrar ventas de manera exitosa.

Los estudios seleccionados para la investigación ofrecen una serie de ventajas que enriquecen la comprensión de la efectividad en los procesos de ventas en el ámbito

empresarial. Estas ventajas se derivan de la diversidad de perspectivas y la amplitud de temas tratados.

En primer lugar, la variedad de enfoques cuantitativos y cualitativos presentes en los estudios permite una exploración exhaustiva del tema. La metodología basada en análisis de decisiones proporciona un marco analítico robusto, brindando una estructura cuantitativa para la toma de decisiones en la distribución geográfica de la fuerza de ventas. Por otro lado, el enfoque estratégico del incremento de ventas en una microempresa destaca la importancia de las estrategias de marketing y la gestión del conocimiento.

La inclusión de la formación por competencia como una variable relevante en la gestión de ventas aporta una dimensión única al análisis. Este enfoque reconoce la importancia de desarrollar competencias específicas en los profesionales de ventas, contribuyendo a un enfoque más especializado y competente en la gestión comercial.

La diversidad de temas tratados, desde la distribución geográfica de la fuerza de ventas hasta estrategias específicas para microempresas, proporciona una visión completa del panorama de la efectividad en los procesos de ventas. Este enfoque integral contribuye a una comprensión más holística y aplicada de los desafíos y oportunidades en la gestión de ventas en diferentes contextos empresariales.

Capítulo III Marco Referencial

a. Trabajo de Investigación

3.1. Reseña histórica

La Fundación Chankuap, se crea en 1996 en la comunidad de Wasakentsa, como resultado de la necesidad y el compromiso de sacerdotes salesianos y laicos con las comunidades indígenas Achuar y Shuar en la región amazónica, siendo una respuesta

a la necesidad de brindar un desarrollo comunitario sostenible, estructurando y ampliando las actividades de la Misión Salesiana de Wasakentsa, con un enfoque específico en el manejo responsable de los recursos naturales.

El nombre "Chankuap", se deriva de estos dos idiomas, el Shuar y Achuar, y hace referencia al río Huasaga que atraviesa el territorio, simbolizando la conexión profunda con la selva y su conservación. Su principal impulsor fue el Padre Silvio Broseghini, uno de los fundadores, quien estableció el objetivo fundamental de la fundación: desarrollar un manejo sostenible de los recursos naturales, respetando la selva y permitiendo que las personas de la localidad vivan de ella.

Desde su creación, la Fundación Chankuap ha trabajado arduamente en involucrar a las comunidades amazónicas en el mercado económico global sin comprometer su entorno cultural y ambiental. Con alrededor de 600 familias en 60 comunidades de la región amazónica, la fundación se centra en la producción de diversos productos como maní, cacao, jengibre, cúrcuma, entre otros, utilizando prácticas sostenibles.

La Fundación Chankuap ha logrado consolidar una destacada producción y comercialización que abarca diversas categorías, contribuyendo significativamente al desarrollo de las comunidades locales. La diversidad de la oferta a nivel local, nacional e internacional, incluye artesanías, cosméticos, fitofármacos y productos alimenticios derivados del café, yuca, plátano y plantas medicinales, así como infusiones de té, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con la biodiversidad. también confitería y atuendos de vestimenta con diseños autóctonos.

La línea de productos se extiende a jabones, champús y aceites, elaborados con ingredientes naturales de la región, contribuyendo así a la conservación de la selva y a la generación de ingresos para las comunidades. La visión comercial de la Fundación se refleja en su capacidad para llevar estos productos desde el ámbito local

hasta el mercado nacional e internacional, permitiendo a las comunidades participar activamente en la economía global y enaltecer al mismo tiempo sus tradiciones y recursos naturales; que se ha ido desarrollando a partir de su centro de acopio ubicado en la ciudad de Macas.

Además de la producción y recursos naturales, la Fundación opera en el ámbito educativo a través de la "Casa Padre Silvio Broseghini". Esta iniciativa ha logrado la reinserción de más de 200 niños en escuelas formales desde el año 2001, contribuyendo así al desarrollo integral de las comunidades.

Con más de dos décadas de trabajo, la Fundación Chankuap representa un esfuerzo continuo por brindar sostenibilidad, desarrollo y respeto ambiental a las comunidades indígenas de la región amazónica, marcando una historia de compromiso y colaboración que perdura a lo largo del tiempo.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

Apoyar a grupos prioritarios de la población shuar, achuar y mestiza de la amazonia central, para la generación de ingresos, manejo sostenible de recursos del bosque y formación integrada de la familia, a través del trabajo en cadenas de valor y acompañamiento, cumpliendo principios de bio-comercio, con calidad, eficiencia y solidaridad.

3.2.2. Visión

Ser una institución líder en la región amazónica en la prestación de servicios de desarrollo integral social, productivo, de transformación y de comercialización, que orienta a potencializar las capacidades y recursos de los grupos de atención prioritaria,

valorando su identidad y fomentando la autogestión, solidaridad y respeto a la naturaleza.

3.2.3. Valores y principios organizacionales

- Solidaridad: La Fundación Chankuap promueve la colaboración y el apoyo mutuo, trabajando en conjunto con las comunidades para superar desafíos y generar impactos positivos.
- Respeto a la Naturaleza: La organización reconoce la importancia de preservar y respetar el entorno natural, adoptando prácticas sostenibles y responsables para mantener el equilibrio ambiental.
- Equidad: Se busca garantizar la igualdad de oportunidades y el trato justo para todos los miembros de las comunidades, valorando la diversidad y promoviendo la inclusión.
- Desarrollo Integral: La Fundación Chankuap se compromete a abordar el desarrollo de manera holística, considerando aspectos sociales, económicos, productivos y culturales.
- Autogestión: Fomenta la capacidad de las comunidades para tomar decisiones y gestionar sus propios recursos, promoviendo la autonomía y la participación activa.
- Calidad: En todas sus actividades, la organización busca la excelencia y la calidad, tanto en la producción como en la prestación de servicios, para asegurar resultados positivos y duraderos.
- Eficiencia: Busca utilizar de manera eficiente los recursos disponibles, maximizando el impacto positivo de sus iniciativas y asegurando la sostenibilidad a largo plazo.
- Preservación Cultural: Reconoce y valora la riqueza cultural de las comunidades shuar, achuar y mestiza, trabajando para preservar y fortalecer sus tradiciones y modos de vida

3.2.4. Objetivos institucionales

- Generación de ingresos sostenibles: Impulsar iniciativas económicas que permitan a las comunidades shuar, achuar y mestiza generar ingresos de manera sostenible, promoviendo el desarrollo económico local.
- Manejo de recursos responsable: Desarrollar prácticas y proyectos que fomenten el uso responsable de los recursos naturales de la selva, garantizando la conservación del entorno y la biodiversidad.
- Formación integrada de la comunidad: Brindar programas y recursos educativos que abarquen aspectos integrales, desde la educación formal hasta la formación en temas relevantes para el bienestar y desarrollo de las comunidades.
- Trabajo en cadenas de valor: Desarrollar y fortalecer cadenas de valor para los productos locales, desde artesanías hasta alimentos y cosméticos, con el objetivo de mejorar la comercialización y los ingresos de las comunidades.
- Acompañamiento integral: Proporcionar un acompañamiento continuo a las comunidades, ofreciendo asesoramiento técnico, capacitación y apoyo en diversas áreas para fortalecer sus capacidades y autonomía.
- Cumplimiento de normativa comercial: Adoptar prácticas comerciales que respeten los principios y normas legales, promoviendo la conservación de la biodiversidad y la equidad en las relaciones comerciales.
- Desarrollo integral social y productivo: Contribuir al desarrollo integral de las comunidades, abordando tanto aspectos sociales como productivos para lograr un impacto positivo y duradero.
- Valor agregado: Potencialización y aprovechamiento de las capacidades y recursos propios de las comunidades, valorando su identidad cultural.

Fomento de la autogestión: Promover la autogestión comunitaria, facilitando la toma de decisiones y la gestión autónoma de proyectos para fortalecer la capacidad de las comunidades para dirigir su propio desarrollo.

- Liderazgo regional: Consolidarse como la fundación que más destaque en la región amazónica en el trabajo social, productivo y comercio de artículos elaborados en la localidad.

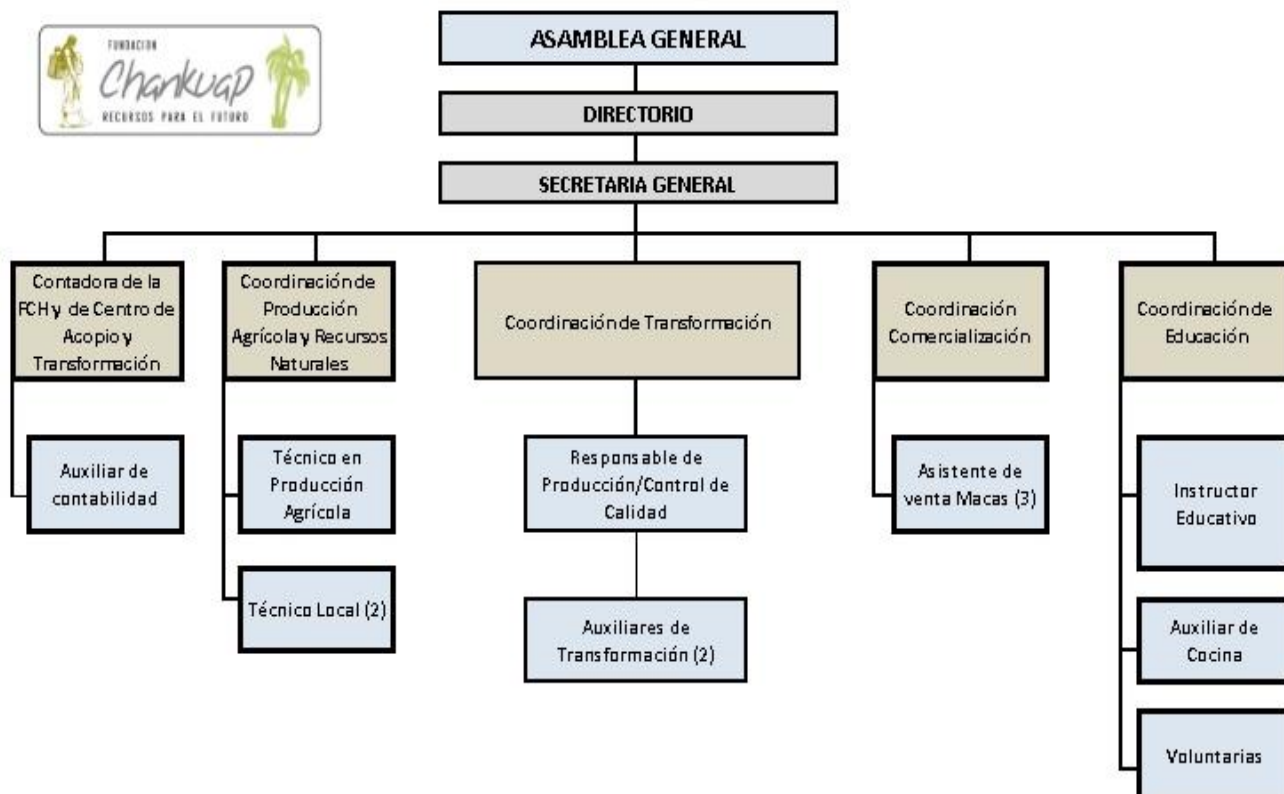
3.3. Diseño organizacional

La Fundación Chankuap ha establecido un diseño organizacional encabezada por un directorio que supervisa y guía las actividades estratégicas de la fundación, la estructura incluye una secretaria general que desempeña un papel clave en la coordinación y comunicación interna. En términos de gestión financiera, se cuenta con una contadora del centro de acopio y un auxiliar de contabilidad, quienes se encargan de garantizar la transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos.

La operación de la fundación se extiende a las áreas de producción agrícola y recursos naturales, coordinadas por un profesional en la materia y respaldado por un técnico local; asimismo, la coordinación de transformación cuenta con personal especializado y auxiliares encargados del control de calidad en el proceso de elaboración de productos. La comercialización de los productos se gestiona a través de una coordinación específica, con asistentes de ventas en la ciudad de Macas, siendo el mismo personal encargado de las transacciones comerciales de exportación; la coordinación de educación y el apoyo logístico completan los recursos humanos de la fundación para cumplir sus actividades.

figura 1

Organigrama de la Fundación Chankuap



Fuente/chankuap.org (2020)

3.4. Productos y/o servicios

La Fundación Chankuap dispone de una diversidad de productos que abarcan distintas líneas, en artesanías, la fundación produce una amplia gama de productos con semillas y elementos naturales de la zona, tales como aretes, anillos, collares y decoraciones, fusionando la tradición cultural con la creatividad.

En la línea de alimentos, ofrece una selección variada que incluye marcas de café, chocolate, productos derivados de la yuca y la papa china, así como mermeladas, dulces y snacks, destacando la riqueza de los productos locales y promoviendo prácticas agrícolas sostenibles. Dentro de las especias, se dedica a la producción de canela, cúrcuma, jengibre y otras cortezas locales, proporcionando no solo sabores autóctonos, sino también fomentando la sostenibilidad ambiental.

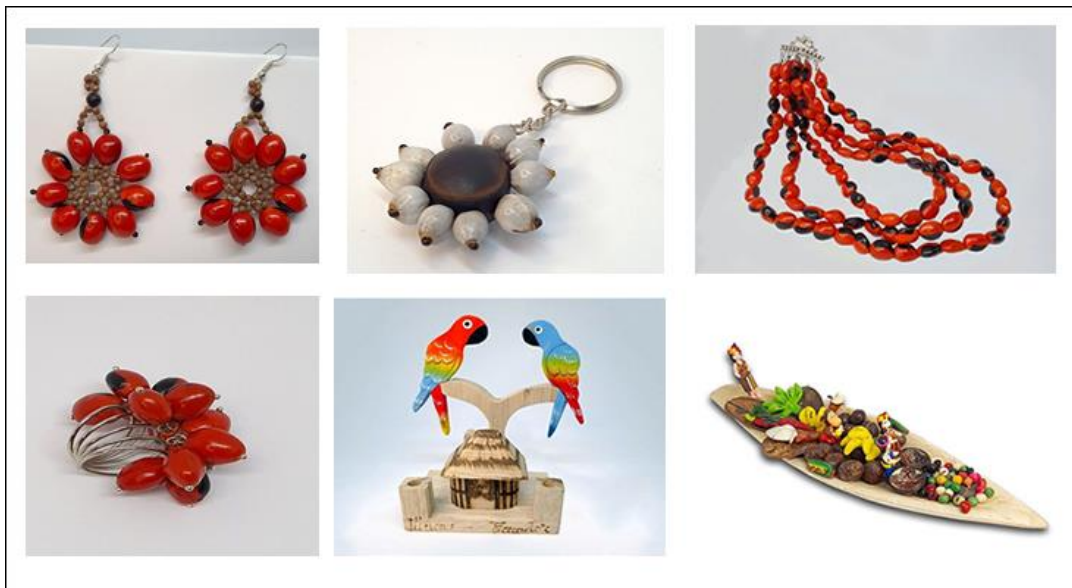
Los cosméticos que son elaborados artesanalmente e incluyen jabones, champús, aceites esenciales y cremas, utilizando ingredientes naturales de la región. Esta línea

no solo resalta la belleza de la selva amazónica, sino que también representa un compromiso con la producción sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Además, la fundación se involucra en la producción y comercialización de productos naturales y granos, contribuyendo así al desarrollo económico de las comunidades y proporcionando a los consumidores opciones saludables y de calidad.

Figura 2

Línea de productos Artesanías



Productos de la línea alimentos

Figura 3

línea de productos alimentos



Productos de la línea especias

Figura 4

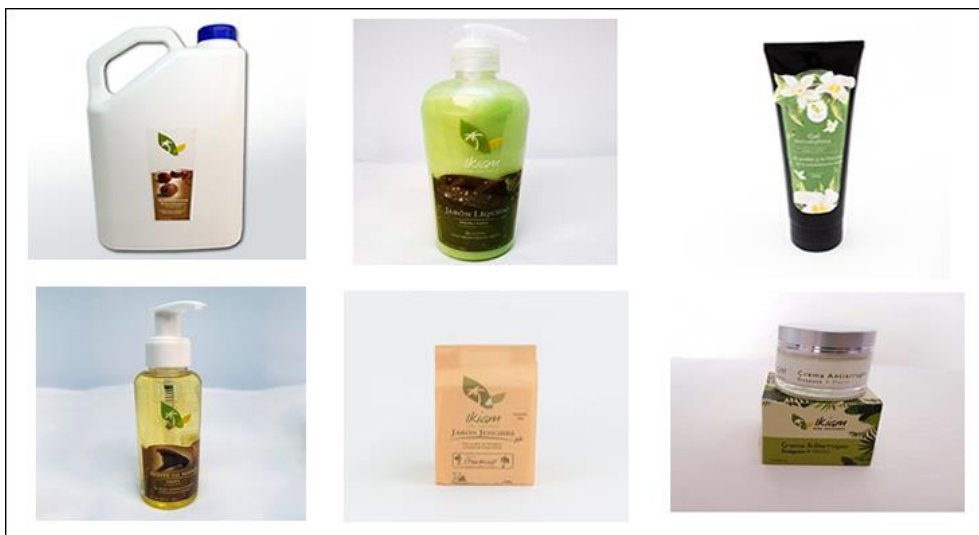
línea de productos especias



Productos de la línea cosméticos

Figura 5

Línea de productos cosméticos



Productos de la línea productos naturales

Figura 6

Línea de productos naturales



3.5. Diagnóstico organizacional

La Fundación Chankuap revela una organización comprometida con el desarrollo sostenible de las comunidades indígenas en la región amazónica. La estructura organizativa, encabezada por un directorio y liderada por una administración, refleja un enfoque estratégico para coordinar y ejecutar las diversas iniciativas. La inclusión de roles especializados, como el centro de acopio, sugiere un compromiso con la

transparencia financiera y la eficiencia en la gestión de recursos, fundamentales para el éxito de las operaciones.

En el ámbito de los valores y objetivos institucionales, la Fundación Chankuap se guía por principios como la solidaridad, el respeto a la naturaleza, la equidad y el fomento de la autogestión, valores fundamentales se reflejan en la misión y visión de la fundación, así como en sus productos y actividades, consolidando su posición como una entidad comprometida con el desarrollo integral y sostenible de las comunidades indígenas en la Amazonía central.

En términos de productos, la Fundación Chankuap ha diversificado su oferta en varias líneas, incluyendo artesanías, alimentos, especias, cosméticos y productos naturales, lo que demuestra una comprensión profunda de las necesidades y oportunidades en la región, así como la capacidad de aprovechar los recursos locales. Además, la presencia de roles específicos, como la coordinación de transformación y la coordinación de comercialización, con enfoque I desde la producción hasta la distribución y venta, como una estrategia comercial.

El sector de ventas de la Fundación Chankuap se caracteriza por la implementación de políticas claras y estructuradas que rigen tanto las transacciones a nivel nacional como internacional. La política de respuesta en 48 horas hábiles a los pedidos, junto con la posibilidad de cancelación en casos excepcionales, demuestra un enfoque orientado a la eficiencia y a mantener altos estándares de servicio al cliente. Sin embargo, la restricción en la atención de pedidos para productos estacionales y los montos mínimos para compras directas en el extranjero sugieren una gestión estratégica para garantizar la disponibilidad y rentabilidad de los productos.

En cuanto a la gestión de exportaciones, la Fundación Chankuap ha establecido plazos de entrega de 30 días y condiciones FOB, con el cliente asumiendo seguros y

costos de transporte después del punto de embarque en Ecuador. Esta estrategia busca facilitar la expansión en mercados internacionales y garantizar la rentabilidad para la Fundación. No obstante, se destaca la importancia de una gestión efectiva de los riesgos asociados a las exportaciones.

El análisis de las ventas revela una diversificación de líneas de productos, siendo las ventas locales lideradas por productos variados con un margen mínimo para el beneficio de las comunidades. Las exportaciones, por otro lado, se concentran en productos adquiridos de pequeños productores y destacan en productos naturales, cosméticos y fitofármacos. Aunque las ventas de productos naturales han experimentado una disminución debido a la cancelación de contratos en el extranjero, las líneas de productos cosméticos y fitofármacos han mostrado un crecimiento sostenido, principalmente en mercados europeos. Además, se destaca el análisis de donaciones, indicando un incremento en el 2016 debido a inversiones en mejoras y adecuación en la planta de producción. La proyección de disminución en donaciones para los años siguientes se presenta como un elemento clave para la planificación financiera de la Fundación.

Capítulo IV Resultados

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Análisis del mercado global

La producción artesanal es una forma importante de empleo en muchos países en desarrollo y a menudo constituye una parte significativa de la economía de exportación. Sin embargo, con la creciente globalización, los productos se están volviendo cada vez más mercantilizados, y los productores artesanales enfrentan una competencia cada vez mayor de productores de todo el mundo, especialmente América Latina y países asiáticos.

El mercado de artesanías y accesorios, a menudo utilizado para estimar la demanda de productos artesanales, está fuertemente influenciado por la moda, los patrones de compra del consumidor y las condiciones económicas en los mercados finales. Mantenerse al día con las tendencias del mercado, que cambian con frecuencia, representa un gran desafío para los exportadores de artesanías, y muchos observadores temen que el avance de la globalización haya intensificado este desafío y la naturaleza precaria del trabajo y la existencia en las comunidades artesanales en todas partes.

Es importante tomar en cuenta que, la globalización combinada con el crecimiento de los mercados artesanales, especialmente en los Estados Unidos, Canadá y Europa, también crea muchas nuevas oportunidades. De acuerdo con la proyección de Market Report en general el mercado artesanal proyecta un crecimiento del 11,8% en los siguientes 5 años, es decir hasta el año 2028. (Informe de expertos - Market report, 2023)

En particular, se proyecta que la demanda de este tipo de bienes crecerá con el aumento del turismo internacional y un enfoque creciente en la decoración, como reacción a la homogeneización de los productos fabricados en masa. Naturalmente, las nuevas oportunidades también traen nuevos desafíos, los productores artesanales deben ser más receptivos para adaptar diseños a los requisitos de los compradores, proporcionar una producción y entrega oportuna, y mejorar la calidad y eficiencia en vista de la creciente competencia de precios y las expectativas del consumidor.

El análisis del mercado global de artesanías revela tendencias en el mercado que afectan a los productores artesanales en países en desarrollo, existe un crecimiento del mercado de productos artesanales, especialmente en el segmento de productos étnicos y tradicionales. Por lo cual, se prevé que el crecimiento no sea únicamente a nivel occidental sino en cualquier población que va creciendo en extensión poblacional y cultural, pues es una gran oportunidad para los productores artesanales de regiones en crecimiento económico, para ingresar a nuevos mercados.

Es conocido que China e India, con varios otros países asiáticos, dominan actualmente la producción artesanal en todo el mundo y es probable que continúen haciéndolo en el futuro, debido a que su posición se basa en gran medida en bienes diseñados a bajo costo y alto volumen.

Por otro lado, en su mayor parte las personas cada vez son consumidores de productos únicos elaborados en el exterior, a pesar de que la producción diseño de carácter autóctono es mínimo, es decir, productos que se basan en la cultura con aditivos globales, es un tipo productivo que va en aumento y presenta una gran oportunidad para los productores artesanales.

Los mercados de bajo costo (prioridad en precios bajos) están en expansión, mientras que el segmento medio (calidad mediana a precios módicos) es relativamente

estancado. Así la competencia en mercados pequeños es rígida y requiere de una producción constante, pues este mercado está centrado en la diversidad de su diseño, buena calidad, venta en pequeñas cantidades con variedad de precios.

Se están acortando los canales de distribución en los mercados finales, los minoristas grandes y, cada vez más, los minoristas medianos importan directamente, mientras que los minoristas pequeños continúan comprando mercancías principalmente, o completamente, a importadores mayoristas nacionales. A medida que esta tendencia continúa, muchos importadores mayoristas pierden clientes importantes y muchos minoristas independientes luchan por competir en un mercado dominado por tiendas de bajo precio.

Sin embargo, hay evidencia de que los minoristas pequeños pueden competir con productos distintivos y de mayor calidad y precio. Es importante señalar que la gran mayoría de importadores, tanto mayoristas como minoristas, dependen de los servicios de exportadores y agentes extranjeros, lo que muchos expertos del mercado consideran crucial para el éxito de las artesanías en los países en desarrollo.

La importación directa a menudo opera de manera que presenta barreras para micro y pequeñas empresas, sus pedidos suelen requerir altas capacidades de producción, fechas de entrega estrictas y etiquetas, empaques y embalajes específicos. Los depósitos por adelantado son inusuales, los términos de pago demorados son habituales y las penalizaciones por errores son comunes. Mientras existen barreras similares con algunos importadores mayoristas, muchos ordenan cantidades más pequeñas, ofrecen pagos por adelantado para financiar la producción con saldos pagados a la entrega.

Los compradores de todos los tipos prefieren tener múltiples opciones de productos para elegir, flexibilidad para hacer modificaciones de diseño y, sobre todo,

proveedores confiables. Hay innumerables fuentes de productos en el mundo compitiendo por atención; lo que más buscan los compradores son artículos que se distingan de los demás.

Los accesorios para el hogar, regalos y productos de joyería artesanal son populares, con un crecimiento continuo, al igual que los productos que son simultáneamente decorativos; categorías que presentan amplias oportunidades para los productores artesanales.

Basándonos en los hallazgos del análisis del mercado y utilizando el Ecuador como base para la evaluación del mercado, podemos concluir que los productores artesanales en países en desarrollo deberían seguir ciertas estrategias para competir en el mercado global, como, enfocarse en mercados y canales en los que haya menos competencia directa con productores de alto volumen y bajo costo de artesanías industriales, en lugar de competir directamente con grandes productores.

Además, se debe desarrollar más productos que abarquen el concepto de estilo global para acceder tanto a la gran y creciente demanda de diseños contemporáneos como para mantener la distinción en el mercado. Existen oportunidades para las artesanías en todos los segmentos del mercado, pero son más abundantes para productos que se adapten cómodamente a los consumidores y aporten un elemento auténtico y natural a la vida de las personas.

4.1.2 Análisis ventas de la fundación chankuap

a) Análisis de ventas (DAFO)

El análisis DAFO de la Fundación Chankuap se ha desarrollado considerando una evaluación detallada de factores tanto externos como internos que impactan directamente en sus operaciones de ventas. En el análisis externo, se ha examinado la situación política y legislativa del país, la coyuntura económica, las dinámicas de

exportación e importación en el mercado artesanal, así como los factores socioculturales y tecnológicos al alcance en el entorno de la empresa.

De igual manera, el análisis interno se ha realizado mediante el reconocimiento de los recursos materiales y financieros, tecnología, reputación y marca de la empresa, variedad de productos, relaciones con proveedores, competidores y clientes, lo que ha proporcionado una visión amplia de la situación organizacional, para la formulación de debilidades y amenazas en el ámbito de las ventas para la Fundación Chankuap.

Tabla 3

Análisis DAFO

Diagrama DAFO – Ventas de la fundación Chankuap	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de Productos Estacionales - Restricciones en montos mínimos para exportación - Riesgos asociados a exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto de pandemias y factores económicos - Competencia en el mercado de productos sostenibles - Cambio en normativas comerciales internacionales
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de productos - Presencia en el mercado internacional - Compromiso con prácticas sostenibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de mercado local: - Desarrollo de nuevos productos - Alianzas estratégicas con empresas sostenibles

Debilidades identificadas en Fundación Chankuap

Dependencia de productos estacionales: La fundación enfrenta desafíos con productos que se dan únicamente en temporadas específicas como achiote, maní, guayaba, ungurahua, flor de canela, cacao, etc., lo que puede afectar la continuidad en las operaciones.

Restricciones en montos mínimos para exportación: La imposición de montos mínimos para compras en el extranjero tiende a limitar la accesibilidad de clientes potenciales y afecta las relaciones comerciales.

Riesgos asociados a exportaciones: La gestión de exportaciones presenta riesgos, especialmente en cuanto a la entrega, plazos y costos imprevistos, lo que requiere una atención especial para garantizar la rentabilidad y la satisfacción de los clientes.

Amenazas identificadas en Fundación Chankuap

Impacto de pandemias y factores económicos: Eventos globales, como la pandemia, han tenido un impacto negativo en las ventas, afectando la demanda del mercado y la cadena de suministro, que han quedado como secuelas de la crisis sanitaria.

Competencia en el mercado de productos sostenibles: El creciente interés en productos sostenibles aumenta constantemente la competencia, requiriendo estrategias sólidas de marketing y diferenciación para fortalecer los productos de la empresa.

Cambio en normativas comerciales internacionales: Cambios en las normativas comerciales internacionales han afectado la logística y la comercialización, generando desafíos adicionales en las exportaciones.

Fortalezas que presenta Fundación Chankuap

Diversificación de productos: La fundación cuenta con una amplia variedad de productos, desde alimentos hasta artesanías, lo que contribuye a la estabilidad y atractivo de la oferta.

Presencia en el mercado internacional: Las exportaciones exitosas a mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos y Europa, reflejan una posición sólida y la capacidad de llegar a audiencias globales.

Compromiso con prácticas sostenibles: La fundación se destaca por su compromiso con prácticas sostenibles, lo que puede ser un aspecto fuerte que favorece las ventas en el mercado actual.

Oportunidades:

Expansión de mercado local: Existe la oportunidad de expandir la presencia en el mercado local a través de estrategias de marketing y colaboraciones con minoristas a nivel local y regional.

Desarrollo de nuevos productos: La introducción de nuevos productos sostenibles y culturalmente ricos puede ampliar la base de clientes y aumentar las oportunidades de venta.

Alianzas estratégicas con empresas sostenibles: Colaboraciones con otras empresas comprometidas con la sostenibilidad pueden generar oportunidades para acceder a nuevos mercados y audiencias.

b) Problemas detectados (Diagrama de Ishikawa)

El proceso de ventas de la organización se ve afectado por varios problemas que se han identificado utilizando el diagrama de Ishikawa (*ver tabla 4*) entre los principales desafíos se observa la gestión de proveedores locales, donde se ha visto una falta de fiabilidad en la entrega de materias primas, una calidad inconsistente de los productos

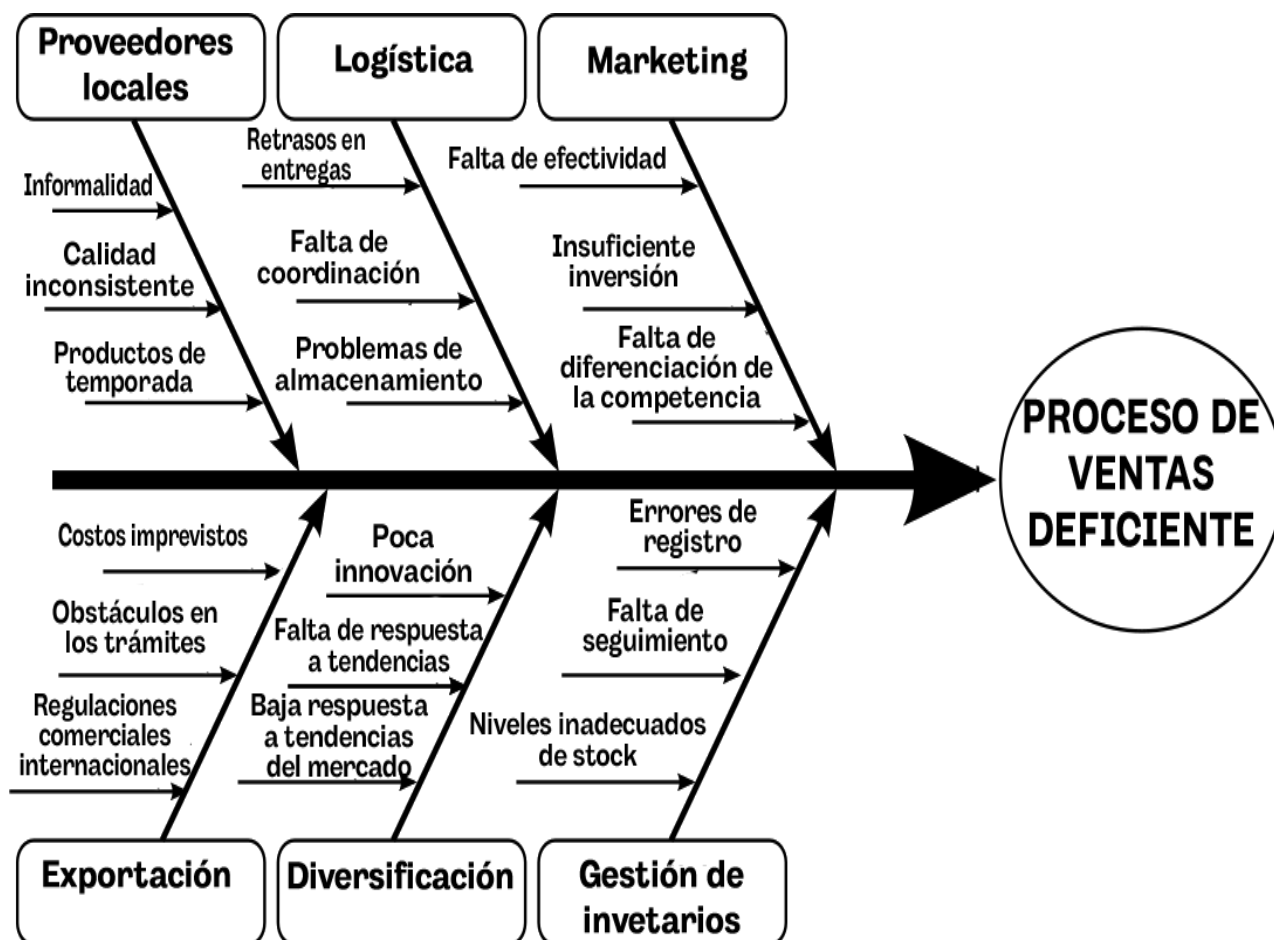
recibidos y limitaciones en la disponibilidad de productos clave. Estos problemas impactan directamente en la capacidad de la fundación para mantener un suministro constante y de calidad para sus productos, lo que puede generar inconvenientes en la producción y la satisfacción del cliente.

Además, la logística de distribución presenta dificultades, especialmente en cuanto a problemas de almacenamiento que afectan la rotación de inventario, falta de coordinación en la distribución a sucursales y agencias, y retrasos en la entrega que pueden perjudicar la experiencia del cliente, deficiencias en la cadena de suministro que pueden ocasionar pérdida de ventas de la fundación.

Otro aspecto crítico es la exportación de productos, donde se enfrentan obstáculos en los trámites aduaneros, incumplimiento de regulaciones comerciales internacionales y costos imprevistos relacionados con el transporte y los aranceles, que pueden limitar la capacidad de la fundación para acceder a mercados internacionales y afectar su rentabilidad.

Figura 7

Diagrama de Ishikawa



c) Índices de ventas (Diagrama de Pareto)

Mediante el diagrama de Pareto se ha podido identificar los productos más vendidos dentro de las líneas de productos que oferta Fundación Chankuap; en las ventas del año 2021, desglosadas por sus cinco líneas de productos principales: alimentos, artesanías, cosméticos, productos naturales y especias, cuyos datos han sido obtenidos directamente de las bases de datos de la fundación; y que proporciona una visión detallada de la contribución de cada línea de productos al total de ventas en términos de valores económicos.

El diagrama de Pareto como parte de este análisis constituye una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas, ya que ayuda a identificar las áreas de enfoque que generarán el mayor impacto en términos de ingresos. Al profundizar en las ventas por categoría, se puede adaptar las estrategias comerciales, fortalecer

líneas de productos clave y abordar áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia y rentabilidad en el modelo de negocios.

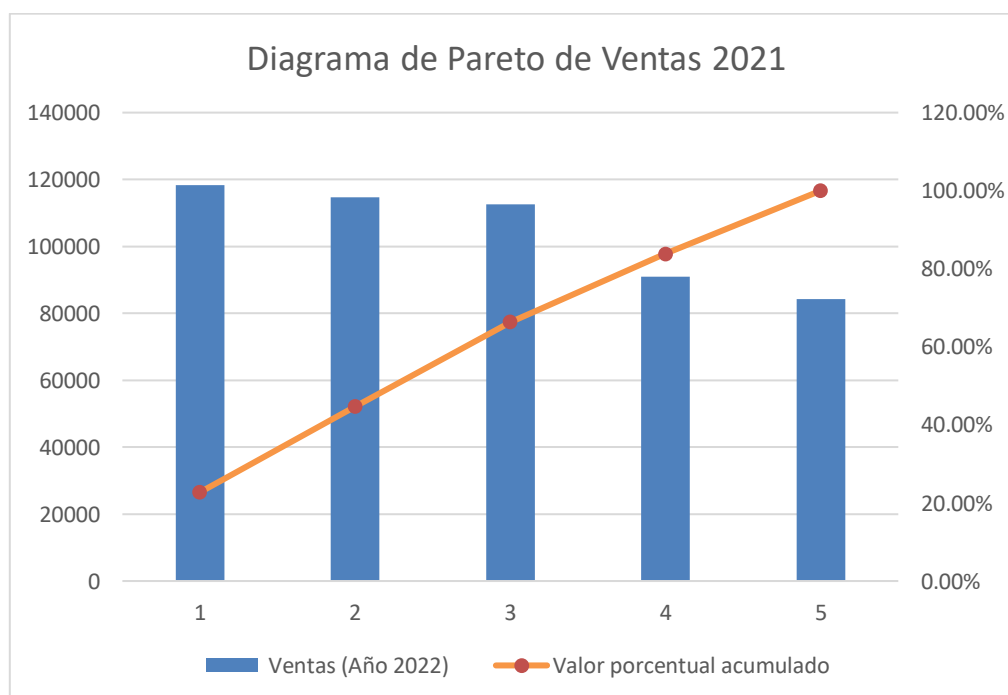
Tabla 4

Ventas 2021 (Diagrama de Pareto)

Línea de Producto	Ventas (Año 2021)	Ranking	Valor acumulado de venta	Valor porcentual acumulado	Porcentaje acumulado
Alimentos	112670	1	112670	25,69%	20,00%
Artesanías	106400	2	219070	49,95%	40,00%
Cosméticos	86820	3	305890	69,75%	60,00%
Productos naturales	73740	4	379630	86,56%	80,00%
Espicias	58920	5	438550	100,00%	100,00%

Figura 8

Diagrama de Pareto de ventas 2021



El análisis del diagrama de Pareto de ventas en el año 2021 revela de manera destacada la distribución del rendimiento de sus diferentes líneas de productos. La

línea de alimentos encabeza las ventas con un monto de \$112,670.00, contribuyendo con un 25.69% al total de ingresos.

A continuación, las artesanías ocupan el segundo lugar en términos de ventas, generando \$106,400.00 y aportando un considerable 24.26% al valor acumulado. Esta línea de producto alcanza un 40.00% en el porcentaje acumulado, consolidando su posición como una fuente significativa de ingresos para la organización.

La línea de cosméticos sigue de cerca, registrando ventas por \$86,820.00. Aunque representa un porcentaje menor en ventas individuales (17.06% del total), contribuye de manera substancial al valor acumulado. Los productos naturales y especias completan el panorama. La primera categoría reporta ventas por \$73,740.00, contribuyendo con un 16.81% al total, y la segunda, con ventas de \$58,920.00, representando un 13.42%.

Los resultados indican que, en términos de ingresos individuales, las categorías más destacadas son alimentos y artesanías, que juntas representan más de la mitad de los ingresos de la fundación, estas dos líneas de productos desempeñan un papel crucial en la generación de ingresos y debido a que son líneas más amplias, y son lo que más proveedores tienen dentro del cantón Morona y poblaciones cercanas.

La línea de cosméticos también contribuye significativamente, representando el un porcentaje alto de los ingresos, lo que indica una demanda estable de estos productos. Aunque las ventas de productos naturales y especias son menores en comparación, su contribución es también es relevante.

En términos de estrategia empresarial, este análisis orienta donde debe la organización direccionar sus esfuerzos de marketing, producción y ventas de acuerdo a los datos obtenidos sobre cada una de las categorías, aprovechando su importancia en la generación de ingresos. Al mismo tiempo, mantener y potenciar la demanda de

todas las líneas y subproductos es crucial para diversificar la oferta y mantener un equilibrio en el oferta y demanda.

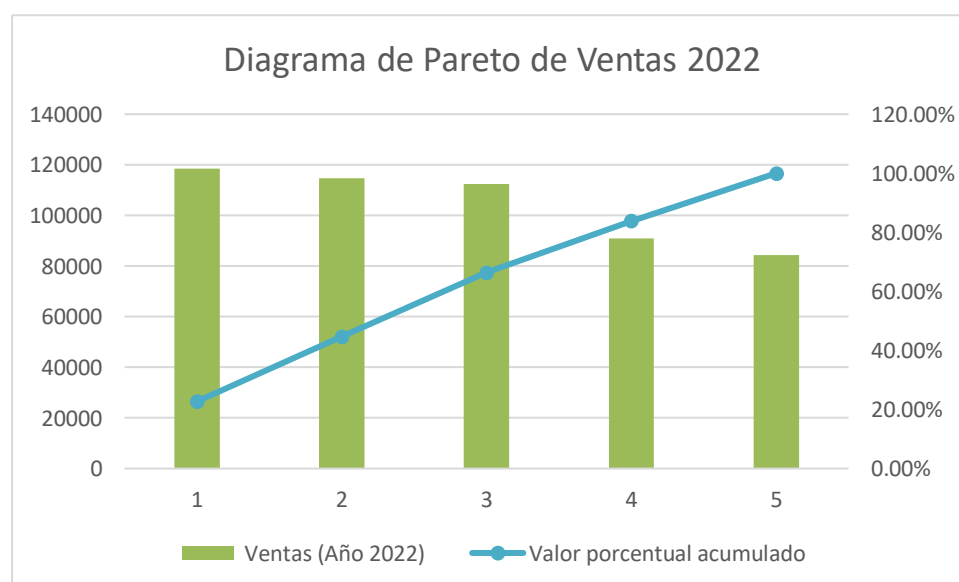
Tabla 5

Ventas 2022 (Diagrama de Pareto)

Línea de Producto	Ventas (Año 2021)	Ranking	Valor acumulado de venta	Valor porcentual acumulado	Porcentaje acumulado
Alimentos	118390	1	118390	22,74%	20,00%
Artesanías	114620	2	233010	44,75%	40,00%
Cosméticos	112500	3	345510	66,35%	60,00%
Productos naturales	90930	4	436440	83,82%	80,00%
Espicias	84260	5	520700	100,00%	100,00%

Figura 9

Diagrama de Pareto de ventas 2022



De igual forma, el análisis del diagrama de Pareto para las ventas de la Fundación Chankuap en el año 2022, proporciona una visión detallada de la contribución de cada línea de productos a los ingresos totales, y permite hacer una comparación con el año anterior.

La línea de productos de alimentos sigue como líder, generando ventas por un total de 118,390 USD, lo que representa un sólido 22.74% del total; esta categoría demuestra seguir siendo fundamental, con una demanda significativa en el mercado. Las Artesanías, aunque ligeramente inferiores en términos de ventas con 114,620 USD, mantienen una posición de segundo lugar contribuyendo con el 21.99%, que también sugiere una apreciación constante por productos artesanales, por parte de los clientes.

Por su parte, la línea de cosméticos se posiciona en tercer lugar, con ventas por 112,500 USD y una contribución del 21.63%, categoría que mantiene su relevancia en el mercado de productos de cuidado personal. Los productos naturales ocupan el cuarto lugar con ventas de 90,930 USD, representando el 17.45%. Aunque es inferior en ventas, siguen siendo una parte esencial del portafolio, atendiendo a una base de clientes específica.

Finalmente, las Especias registran ventas por 84,260 USD, contribuyendo con el 16.19%, y aunque su contribución tiene el menor aporte individual, agrega diversidad al portafolio y satisface una demanda en este sector, a más de un aporta un valor bastante a la totalidad de las ventas del año 2022 registrada en \$ 520700 en su totalidad.

En el análisis comparativo entre los años 2020 y 2021 a través del diagrama de Pareto de las ventas, permite visualizar cambios notables en la contribución de cada línea de productos. En el año 2020, la línea de alimentos se destacó como la de mayor relevancia, representando el 25.69% de las ventas totales. Las Artesanías ocuparon el segundo lugar, contribuyendo significativamente con el 24.26% de los ingresos, seguidas por cosméticos y productos naturales y especias que completan la distribución, representando el 50,05% de las ventas.

En contraste, en el año 2021, se evidencian ajustes en la participación de cada línea. Aunque Alimentos sigue siendo una parte esencial de las ventas, su contribución disminuye al 22.74%. Las Artesanías mantienen su posición relevante en el segundo lugar, con el 21.99% de participación. Mientras que cosméticos y productos naturales siguen siendo importantes, aunque se registra una disminución en sus contribuciones, y junto con especias, alcanzan el 55,27% de las ventas.

La observación del diagrama revela que la fundación depende en gran medida de las ventas de ciertas líneas de productos, especialmente en artesanías y alimentos, dicha dependencia puede representar un riesgo, ya que cambios en la demanda del mercado o factores externos podrían afectar significativamente los ingresos. Para abordar este problema, la fundación debe considerar estrategias para diversificar su oferta de productos o desarrollar campañas específicas para promover las otras líneas menos destacadas.

Aunque la línea de cosméticos ha mantenido una presencia constante en las ventas, se observa una disminución en su contribución en el año 2022, declive que podría atribuirse a diversas razones, como cambios en las preferencias del consumidor o una mayor competencia en el mercado de productos cosméticos, por lo que es urgente abordar este problema mediante estrategias de marketing para la línea, mejorando la calidad de los productos y explorando nuevas oportunidades en el sector cosmético.

Así también, la línea de especias ha mantenido una participación equilibrada en las ventas, pero su contribución es menor en comparación con otras líneas, lo cual sugiere que la fundación podría enfrentar desafíos para posicionar y promover eficazmente sus productos de especias en el mercado, siendo necesario considerar la introducción de nuevas variedades de especias para ampliar su atractivo.

d) Modelo de ventas

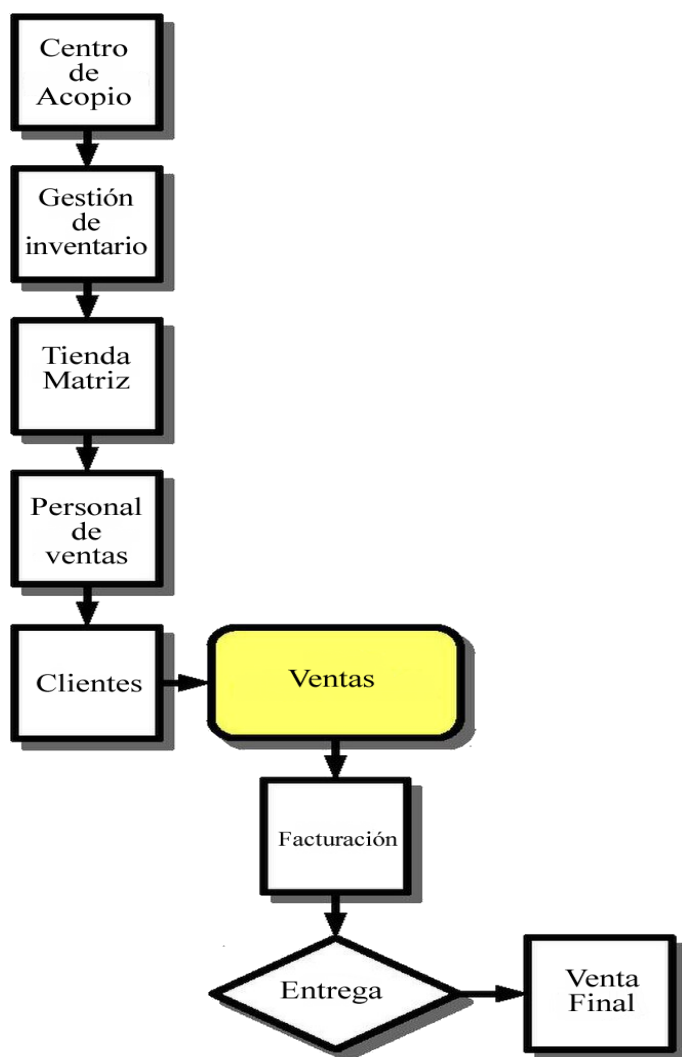
Las ventas de la Fundación Chankuap se basa en un modelo que involucra a pequeños productores locales, principalmente de las comunidades shuar, achuar y mestizas, principalmente del cantón y otras poblaciones de la provincia de Morona Santiago y Pastaza. La fundación trabaja en estrecha colaboración con estos productores, brindándoles apoyo técnico, capacitación y fomentando prácticas agrícolas sostenibles, lo que fortalece las capacidades de las comunidades locales, sino que también garantiza la calidad y autenticidad de los productos.

La cadena de producción inicia con la compra de materia prima proveniente de estas comunidades, donde se obtienen insumos como semillas, frutas, hierbas y otros productos naturales autóctonos de la región amazónica, para llevar a cabo la producción en su planta procesadora artesanal, ubicada en el barrio la loma de la ciudad de Macas, donde se elaboran artesanalmente varios productos dentro de las líneas señaladas, manteniendo la autenticidad de los métodos tradicionales y estándares de calidad.

La venta de los productos mediante el modelo **venta directa** se realiza a través la tienda física, siendo la matriz de la fundación, ubicada en las calles Soasty y Bolívar de la ciudad de Macas, uno de los puntos principales de distribución, y en la cual se puede encontrar toda la gama de productos que ofrece la Fundación Chankuap en stock.

Figura 10

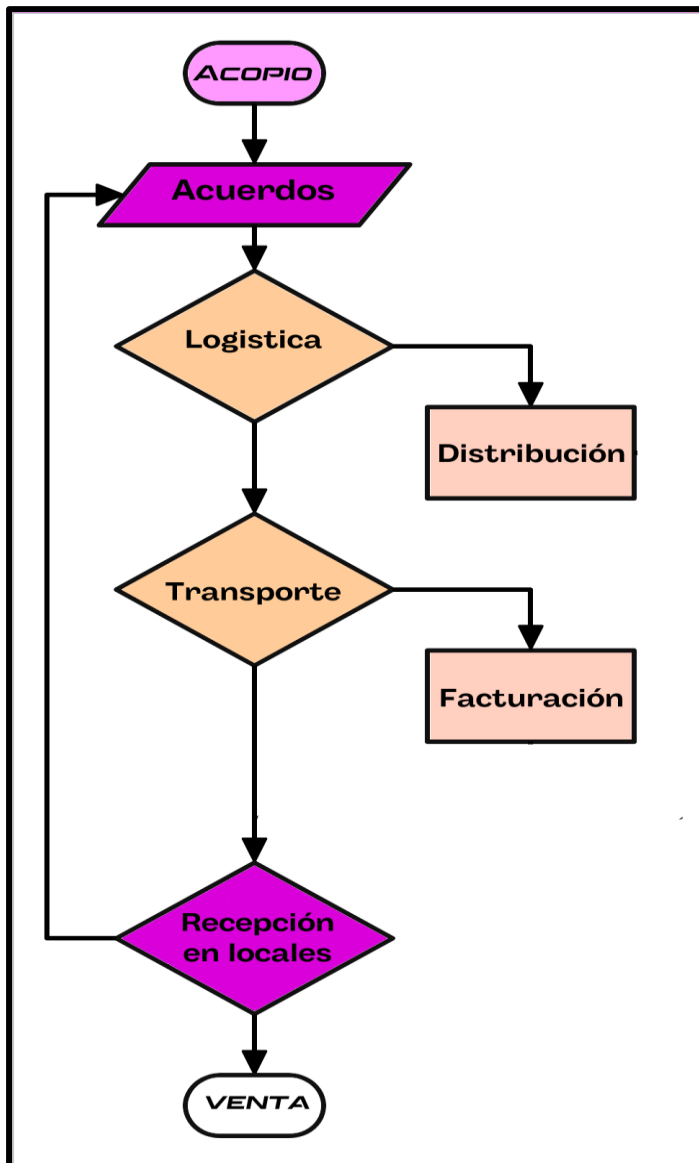
Flujograma Venta Directa



De igual manera, como otro modelo se realiza la venta a través de intermediarios, mediante acuerdos con reconocidos supermercados como Comisariato, Supermaxi, Hipermarket, Coral Centro, Megamaxi, ubicados en diversas ciudades del país, como Cuenca, Guayaquil, Quito, Ambato, Riobamba y Machala. Estos puntos de venta proporcionan accesibilidad a los productos de la fundación a nivel local y nacional, permitiendo que una amplia clientela acceda a los productos elaborados por las comunidades indígenas.

Figura 11

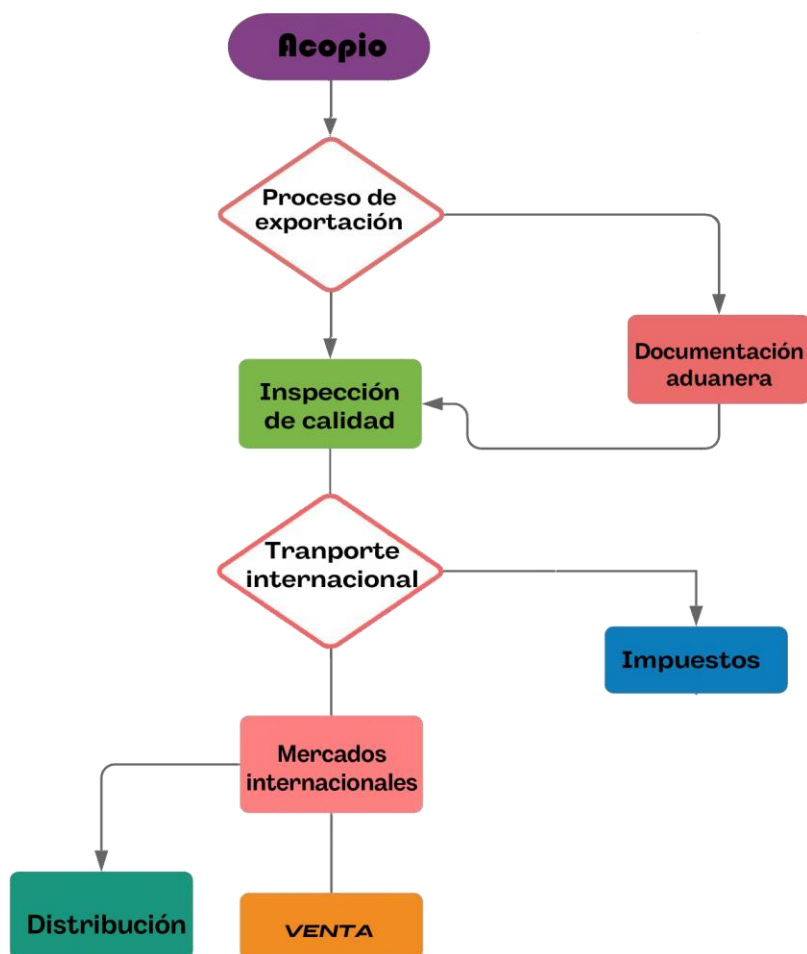
Venta a través de intermediarios



Además del mercado nacional, la empresa ha expandido su alcance a nivel internacional mediante la exportación de sus productos a diferentes mercados, siendo los destinos principales Estados Unidos, Europa (Italia, Francia y España), China, Brasil y Argentina; la exportación no solo amplía las oportunidades de mercado para los productos de la fundación, sino que también contribuye a la promoción de la cultura y productos locales en mercado globales.

Figura 12

Flujograma de ventas por exportación



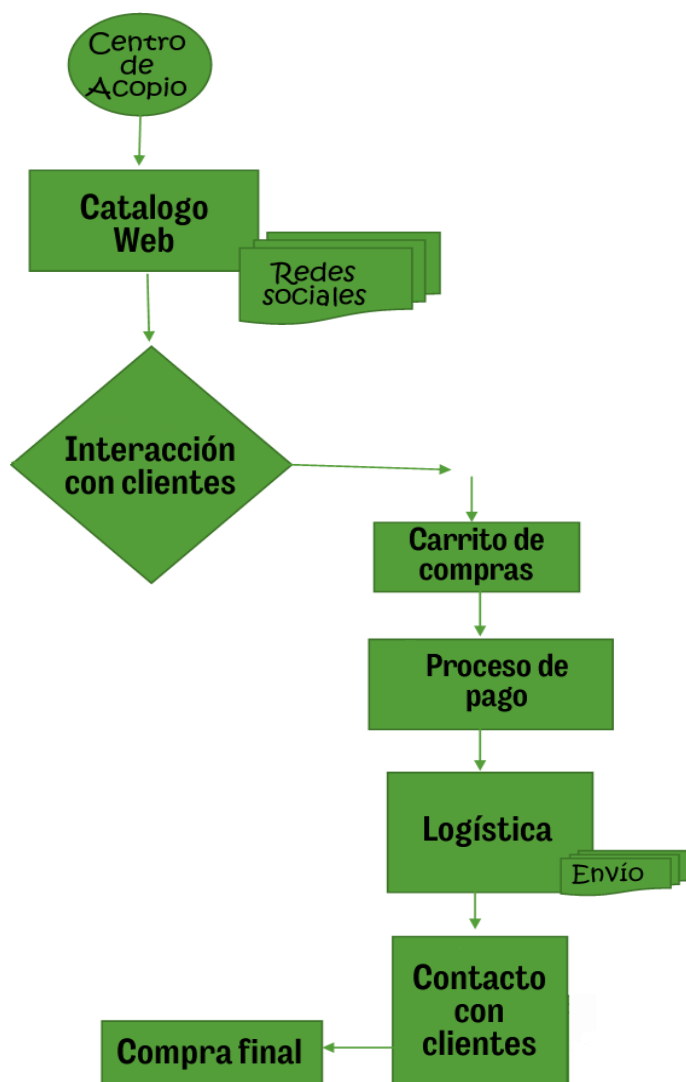
Por otro lado, la organización ha evolucionado para adaptarse a las tendencias digitales y facilitar el acceso a sus productos de manera online, es así que se cuenta con una página oficial, <https://chankuap.org/>, que sirve como plataforma de comercio electrónico, donde los clientes tienen la oportunidad de adquirir directamente los productos de la fundación de manera conveniente y segura, ampliando así la disponibilidad de los productos a nivel nacional e internacional.

La presencia en medios digitales no se limita únicamente a la página web oficial sino que se ha extendido su alcance a través de plataformas de redes sociales como facebook e iInstagram, entre otras; redes sociales que no solo funcionan como canales de marketing y comunicación, sino que también permiten la venta directa de productos, ya que se utiliza estas plataformas para mostrar los productos, promover

iniciativas y conectarse directamente con los clientes, brindando una experiencia de compra personalizada.

Figura 13

Flujograma E-commerce



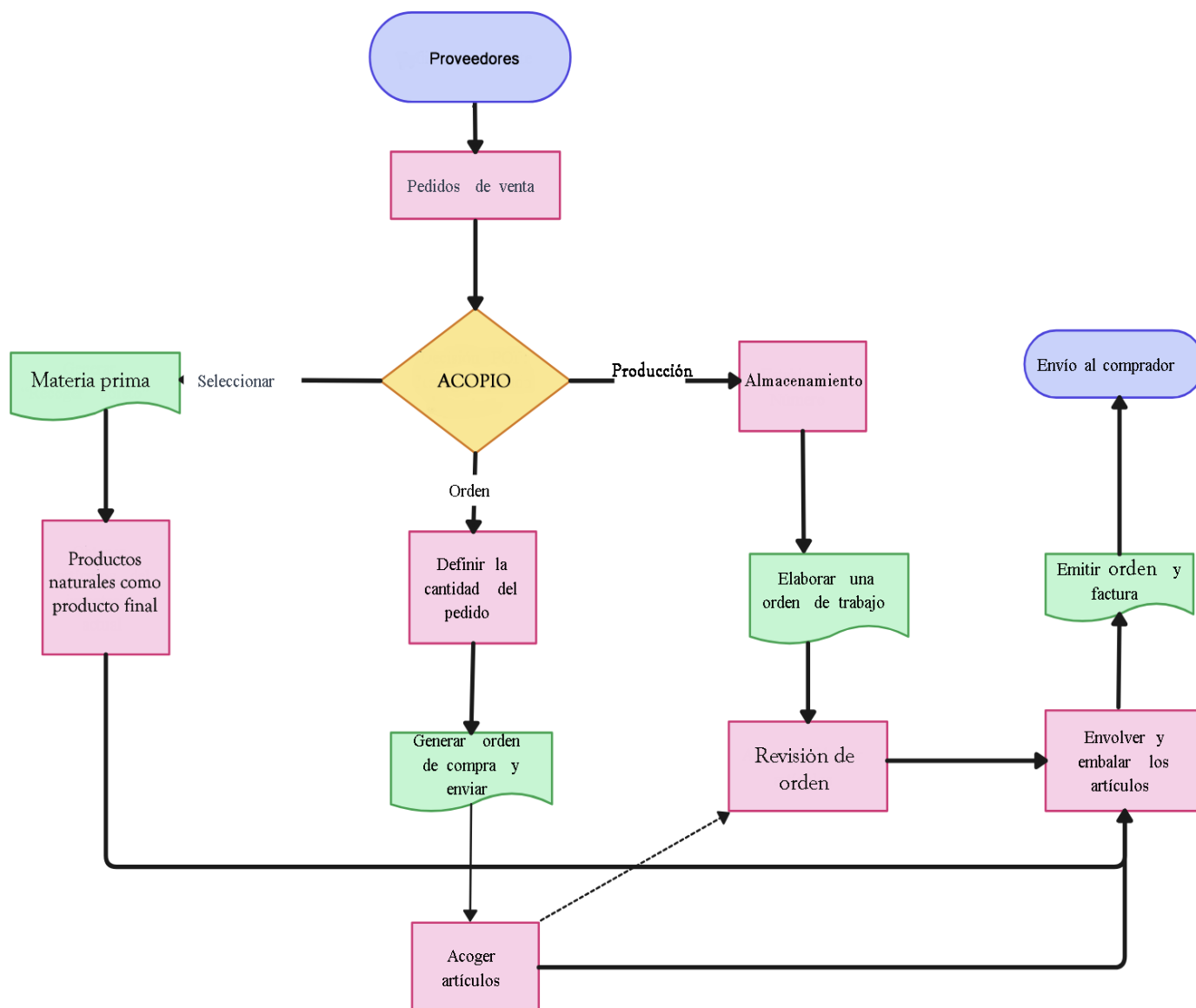
El proceso de la cadena de venta de la fundación sigue una serie de etapas clave, que comienza con la adquisición de materias primas o productos a pequeños emprendedores locales, lo que no solo fortalece las relaciones con las comunidades, sino que también garantiza la autenticidad y sostenibilidad de los insumos. Posteriormente, se lleva a cabo el acopio o producción en la planta procesadora artesanal, donde se elaboran los diversos productos de las líneas que se dispone.

Una vez que los productos están listos, se inicia la fase de almacenamiento y distribución; como se ha mencionado, la fundación cuenta con una red de sucursales y agencias estratégicamente ubicadas para garantizar la disponibilidad de productos en diferentes regiones. La venta directa se realiza a través de estos puntos de venta, que incluyen la matriz en la ciudad de Macas, así como supermercados reconocidos a nivel nacional

El proceso de venta se completa con la facturación y entrega de los productos a los clientes, con la implementación de un sistema digital permite una gestión eficiente de transacciones y facturación, la empresa se esfuerza por ofrecer opciones de entrega que aseguren la satisfacción del cliente y la integridad de los productos.

Figura 14

Proceso de ventas fundación Chankuap



Aunque el modelo de ventas de la Fundación ha demostrado ser exitoso en varios aspectos, como la integración de pequeños productores locales, la producción sostenible y la diversificación de líneas de productos, también se han identificado algunos problemas y desafíos en el proceso; como la dependencia exclusiva de los proveedores locales han generado inconvenientes en términos de suministro y calidad afectando la producción y disponibilidad de productos.

De igual manera, la adquisición de materias primas hasta la entrega final de productos, se ha visto compleja y susceptible a problemas logísticos; como retrasos en la entrega y pérdida de productos; tanto a nivel local; esto debido a no contar con un sistema de

distribución concreto y a nivel internacional debido a la falta de un sistema de exportación muchas veces ha existido conflictos en aduana, por el tipo de productos.

También, debido a que la exportación de productos a diferentes países implica cumplir con regulaciones y normativas comerciales específicas de cada destino, los problemas como cambios en las políticas comerciales, aranceles y requisitos de certificación han influido en la capacidad de exportación que tiene la fundación,

Otro aspecto relevante, es que, aunque la presencia en medios digitales es una ventaja, gestionar eficazmente las ventas online y mantener la seguridad de las transacciones resulta ser un desafío, por cuanto la empresa cuenta con poco personal especializado para estas actividades.; se requiere de profesionales en gestión de datos, plataformas web y otras competencias en el espacio digital.

Finalmente, la diversificación de líneas de productos y la expansión a nuevos mercados ha requerido de inversiones significativas, y gestión de tendencias y preferencias del consumidor ya que estas cambian constantemente, por lo que es importante asegurarse de que los productos sigan siendo atractivos y relevantes para los consumidores.

e) Personal de ventas

El equipo de coordinación de comercialización en la Fundación Chankuap juega un papel crucial en la distribución y venta de los productos, abarcando tanto el mercado local como el internacional, el equipo está encabezado por el Jefe de Ventas, cuya función principal es proporcionar una visión estratégica para todas las actividades comerciales de la organización. Además de establecer metas y objetivos, por lo que trabaja en estrecha colaboración con la dirección para tomar decisiones estratégicas que impulsen el rendimiento del equipo y contribuyan al éxito general de la Fundación.

Además, dentro de este equipo, se encuentran tres asistentes, uno de los asistentes de ventas se dedica a atender las operaciones en la matriz de la fundación, y su rol incluye la atención directa al cliente en el punto de venta principal, asegurándose de brindar un servicio de manera directa con los clientes locales, construyendo relaciones sólidas y contribuyendo a la fidelización de la clientela.

Otro asistente de ventas se especializa en manejar las ventas a gran escala a nivel nacional y coordina los despachos de exportación al extranjero; función que implica una gestión de los procesos logísticos y operaciones de la cadena de suministro para satisfacer las demandas tanto del mercado nacional como de los clientes internacionales. La coordinación efectiva de exportaciones requiere un trabajo meticuloso para cumplir con los estándares del mercado y garantizar entregas oportunas.

Finalmente, un asistente que cumple funciones de ayudante de matriz y ventas en general respalda las operaciones de la matriz y se involucra en diversas tareas relacionadas con las ventas, desempeñando un papel multifuncional, ofreciendo apoyo en la atención al cliente, la gestión de inventario y otras funciones operativas para mantener la eficiencia en la matriz y otras áreas de ventas.

En conjunto, este equipo se esfuerza por cumplir con los principios de calidad, eficiencia y solidaridad, fundamentales en la misión de la Fundación Chankuap, asegurando que la comercialización de los productos sea coordinada con las otras áreas y se apegue a las metas propuestas.

Uno de los problemas identificados en el equipo de ventas, es la falta de una persona encargada de prospección, que cumpla funciones de gestionar las plataformas digitales y canales de comunicación con los clientes. La ausencia de un profesional dedicado a estas tareas impide una presencia efectiva en redes sociales, correo

electrónico, aplicaciones de mensajería instantánea y chatbots. La necesidad de una persona especializada en prospección digital es crucial para mejorar la visibilidad en línea de la fundación, facilitar la interacción con clientes potenciales y cerrar ventas de manera más eficiente.

Otro desafío identificado se relaciona con la capacitación constante del equipo de ventas sobre los productos y el manejo del catálogo de la fundación, pues, la diversidad de líneas de productos y la constante incorporación de nuevos productos requieren un esfuerzo continuo para mantener al personal de ventas informado y actualizado. La falta de capacitación constante puede afectar negativamente la calidad del servicio al cliente y limitar las oportunidades de venta. Implementar programas regulares de formación puede abordar esta preocupación y fortalecer el conocimiento del equipo sobre los productos, mejorando así la capacidad para atender las necesidades de los clientes.

f) Diversificación de productos

La Fundación Chankuap ha logrado una notable diversificación de productos en cada una de sus líneas, lo que refleja su compromiso con la sostenibilidad, la conservación ambiental y el desarrollo integral de las comunidades indígenas. A continuación, se presenta una explicación general de la diversificación de productos en cada línea:

En esta línea, la fundación produce una amplia variedad de artículos que incorporan elementos naturales y tradicionales de la región. Desde manillas, llaveros, aretes, anillos hasta elementos más decorativos como esferos, monederos, porta celulares y rosarios. La diversidad de opciones en esta línea refleja la creatividad y destreza artesanal de las comunidades locales.

La línea de alimentos abarca desde chocolates, galletas, turrone y harina hasta productos más tradicionales como café, pasta de cacao, yuca precocida, maní

confitado, aceite y patacones. Además, la inclusión de alimentos orgánicos como pitahaya, miel de abeja y mermelada refleja el compromiso de la fundación con prácticas agrícolas sostenibles y la promoción de productos locales y naturales.

Los productos de cosmética de la fundación incluyen una amplia gama de artículos como jabones, cremas, champús, acondicionadores, aceites de masajes y repelentes, bálsamos, geles corporales, jabones líquidos, aceites esenciales y fragancias. Esta variedad muestra un enfoque integral en la belleza y el bienestar, utilizando ingredientes naturales y promoviendo prácticas sostenibles.

En la línea de productos naturales, la fundación ofrece maní natural y orgánico, achiote, cacao orgánico y deshidratado, sangre de drago, semillas, flor de canela y otras opciones. La presencia de productos naturales y orgánicos destaca el compromiso de la fundación con la conservación de la biodiversidad y la producción sostenible.

Dentro de la línea de especias, la fundación produce canela, cúrcuma, jengibre, ishpink y flor de Jamaica. Estas especias no solo agregan sabores autóctonos a los productos, sino que también resaltan el enfoque en ingredientes naturales y saludables.

Tabla 6

Catálogo de productos

Línea de productos/ No.	Artesanías	Alimentos	Cosméticos	Especias	Productos Naturales
1	Manillas	Chocolate para preparar	Jabón	Canela	Maní natural
2	Llaveros	Galletas	Crema	Cúrcuma	Maní orgánico
3	Aretes	Turron	Shampoo	Jengibre	Achiote

4	Anillos	Harina	Acondicionador		Cacao Orgánico
5	Collares	Pitahaya	Aceite de masajes	Ishpink	Cacao deshidratado
6	Esferos	Café	Aceite repelente	Flor de Jamaica	Sangre de drago
7	Monederos	Pasta de cacao	Jabón liquido		Semillas
8	Porta celulares	Jamaica	Balsamo		Flor de canela
9	Decorativos	Snacks	Gel Corporal		
10	Rosarios	Chifles	Jabón de manos		
11		Yuca Precocida	Aceite esencial		
12		Mani confitado	Fragancias		
13		Aceite			
14		Camote precocido			
15		Patacones			
16		Memerlada			
17		Miel de abeja			
18		Chocolates			
19		Confitería			

A pesar de que la diversificación de productos de la Fundación Chankuap pueda considerarse un éxito, se ha identificado algunas situaciones problemáticas que afectan esta estrategia, como que la gestión de una amplia variedad de productos ha generado conflictos en la cadena de suministro, desde la compra de materias primas hasta la distribución, ya que, la diversificación resulta en una mayor complejidad

logística, por cuanto los proveedores son la mayoría de veces de único producto, lo que conduce a retrasos en la producción y distribución.

De la misma manera, la amplia gama de productos también perjudica la gestión de inventarios, debido a que su rotación puede volverse compleja, especialmente para productos con vida útil limitada, lo que resulta en ocasiones en pérdidas económicas y desperdicio.

Por otra parte, este factor también puede dificultar la creación de un plan estratégico de marketing consistente, pues hay que identificar productos específicos para diferentes segmentos de mercado y mantener una imagen de marca unificada entre la diversidad de productos puede ser un desafío.

Así mismo, la introducción de nuevos productos y líneas requiere una capacitación constante del personal de producción, coordinación de ventas y atención al cliente, para asegurar que todos comprendan las características, beneficios y métodos de venta de cada producto lo que se vuelve demandante para el reducido equipo de coordinación de ventas que tiene la organización,

La diversificación puede dificultar la evaluación precisa de la rentabilidad de cada línea de productos, la asignación de recursos y el análisis de costos se vuelven más complejos cuando hay una amplia gama de productos con diferentes estructuras de costos y márgenes de ganancia, y la variabilidad en las preferencias del consumidor y las tendencias del mercado puede afectar de manera desigual a diferentes líneas.

4.2 Diseño de la Mejora

4.2.1 Estrategias de mejora en el DAFO de ventas

El plan de mejora para las ventas de la fundación se desarrolla desde los problemas identificados en cada uno de las áreas organizacionales diagnosticadas; partiendo del

análisis DAFO, de las cuales se derivan tres debilidades y amenazas identificadas, que se requieren de corregir y para lo cual se propone las siguientes estrategias:

Debilidad identificada - Dependencia de productos estacionales

Estrategia: Diversificación de la Oferta

Mediante la introducción de nuevos productos no estacionales, se propone desarrollar una sublínea de productos que puedan ser producidos de manera continua a lo largo del año.

Debilidad identificada - Restricciones en montos mínimos para exportación

Estrategia: Flexibilidad ante las políticas de exportación

Revisión de los montos mínimos para adaptarse a diferentes tamaños de exportación, con la implementación de programas de incentivos para compras en el extranjero que fomenten la participación de pequeños y medianos compradores, en los casos de que la normativa permita reducidos montos para la exportación de algún producto específico.

Debilidad identificada - Riesgos asociados a exportaciones:

Estrategia: Gestión de Riesgos Eficiente

Establecimiento protocolos claros para la gestión de riesgos en las exportaciones, con sistemas de seguimiento para monitorear la entrega, plazos y costos; a través de servicios más efectivos de transporte.

Amenaza identificada - Impacto de la pandemia y factores económicos

Estrategia: Diversificación de canales de Venta

Fortalecimiento de la presencia en plataformas de comercio electrónico y desarrollo de estrategias de marketing con enfoque en la superación de la situación de crisis.

Amenaza identificada - Competencia en el mercado de productos sostenibles

Estrategia: Diferenciación y posicionamiento

Promocionar los aspectos únicos y culturalmente ricos de los productos, con campañas de concientización sobre las prácticas sostenibles que impulsa la fundación.

Amenaza identificada - Cambio en normativas comerciales internacionales

Estrategia: Monitoreo y adaptación

Derivar la función de actualización constante de normativas internacionales, al equipo de coordinación de ventas, y la adopción a los cambios normativos a través de capacitaciones regulares y consultas con expertos.

4.2.2 Propuesta de mejora en las ventas

Por otro lado, el Diagrama de Pareto ha dado como resultado una visión profunda sobre las ventas en valores específicos de los ingresos, considerando cada una de las líneas de productos que tiene la empresa; identificando algunos aspectos que se necesitan fortalecer, lo que se propone realizar por etapas, de la siguiente manera;

Etapas 1 - Diversificación de la oferta de productos

La dependencia significativa de ciertas líneas de productos, principalmente artesanías y alimentos, sugiere la necesidad urgente de diversificar la oferta para mitigar el riesgo asociado a cambios en la demanda del mercado

a) Identificación de Nuevos Productos

Llevar a cabo investigaciones de mercado para identificar nichos no explotados y evaluar la posibilidad de introducir productos innovadores o variantes de los productos actuales.

b) Campañas de Promoción

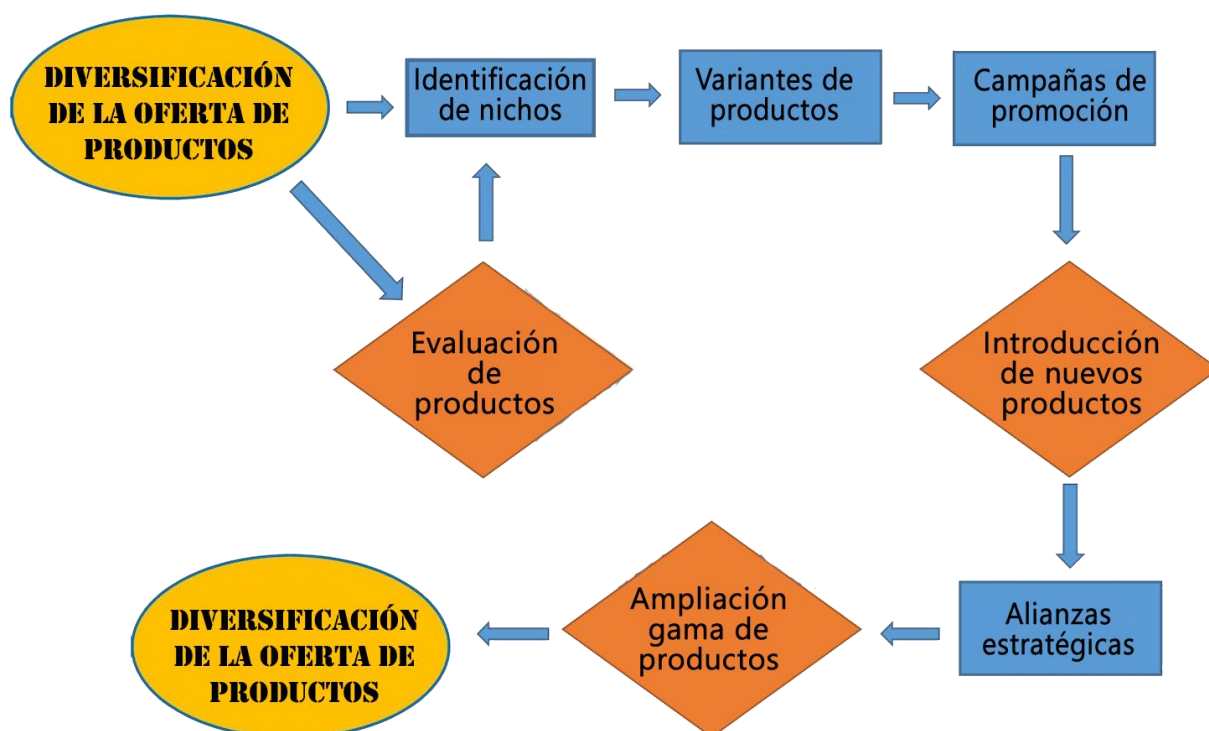
Desarrollar campañas específicas para resaltar las líneas de productos menos destacadas con estrategias de marketing que destaquen la diversidad de la oferta de la fundación.

c) Alianzas estratégicas

Explorar colaboraciones con otros productores locales para ampliar la gama de productos ofrecidos, por medio de alianzas con empresas afines para crear paquetes de productos complementarios.

Figura 15

Flujograma diversificación de la oferta de productos



Etapa 2 - Revitalización de la línea de cosméticos

La disminución en la contribución de la línea de cosméticos en 2022 es una señal de alerta y requiere acciones inmediatas para mantener su presencia constante, mediante las siguientes acciones:

a) Análisis de mercado

Realizar encuestas y análisis de mercado para comprender las tendencias y preferencias del consumidor, considerando a la competencia en el mercado de productos cosméticos.

b) Mejora de calidad y marketing

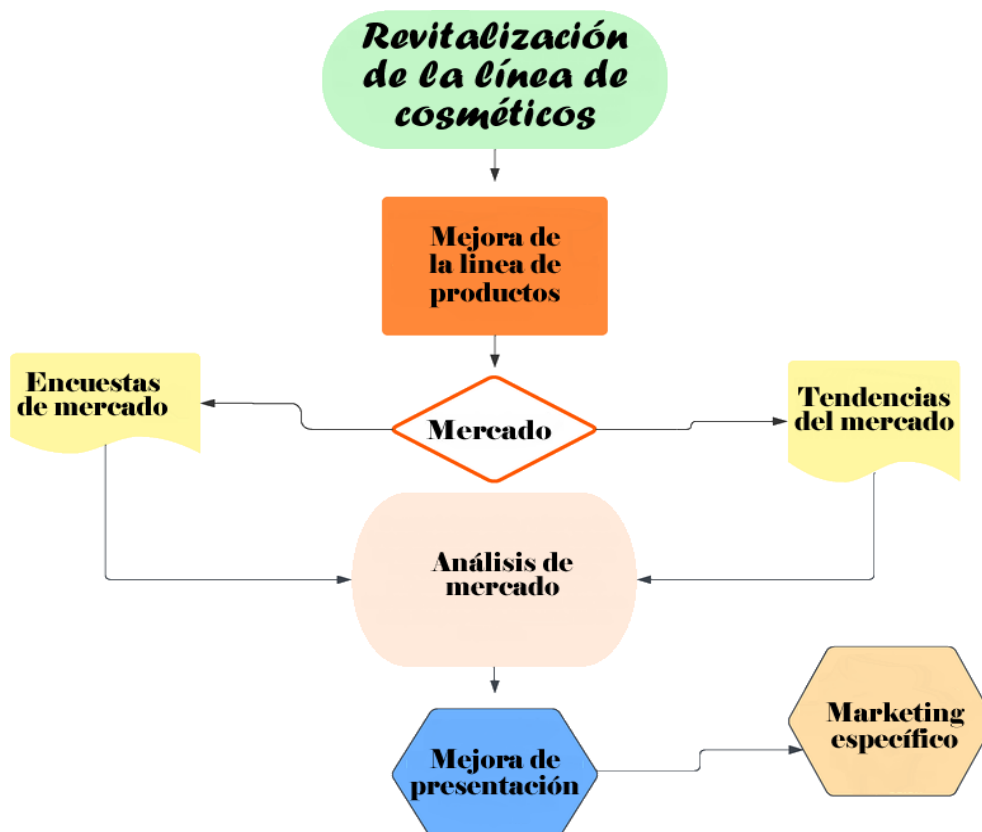
Mejorar la calidad de los productos cosméticos y ajustar su presentación para atraer a los consumidores, complementado con campañas agresivas de marketing para revitalizar la imagen de la línea de cosméticos.

c) Exploración de nuevas oportunidades

Identificar nuevas oportunidades en el sector cosmético y desarrollar productos que se alineen con las tendencias actuales del mercado.

Figura 16

Flujograma Revitalización de la línea de cosméticos



Etapas 3 - Potenciación de la línea de especias

A pesar de mantener una participación equilibrada, la línea de especias, igual que los cosméticos necesita estrategias para aumentar su contribución a los ingresos organizacionales, para lo que se propone;

a) Investigación de mercado específica

Realizar estudios de mercado específicos para entender las preferencias del consumidor en productos de especias, identificando brechas en la oferta actual de especias en el mercado.

b) Ampliación de variedades de especias

Introducir nuevas variedades de especias que sean únicas y atractivas y promocionarlos mediante paquetes para incentivar la compra de múltiples variedades.

c) Estrategias de posicionamiento

Implementar estrategias de posicionamiento efectivas para resaltar las cualidades únicas de los productos de especias, ya sea colaborando con chefs o influencers gastronómicos para promover el uso de las especias en diversas recetas.

Figura 17

Flujograma Potenciación de la línea de especias



4.2.3 Propuesta de mejora para el modelo de ventas

El modelo de ventas de la fundación Chankuap presenta algunas falencias que impiden la optimización de recursos, canales, medios y procesos de ventas; de acuerdo a los inconvenientes encontrados se plantea las siguientes acciones concretas:

a) Mejora de la Cadena de Suministro

- Identificar nuevos proveedores locales para reducir la dependencia exclusiva de un solo suministrador.
- Llegar a acuerdos con proveedores sobre el suministro de materia prima a largo plazo y así poder tener disponibilidad constante
- Implementar sistemas de control de calidad en la recepción de materias primas para mantener altos estándares en la producción.

b) Optimización de Logística y Distribución

- Desarrollar un sistema de distribución local eficiente, con rutas definidas y

monitoreo en tiempo real.

- Colaborar con empresas logísticas especializadas para manejar la exportación, minimizando los problemas en aduanas y garantizando entregas oportunas.
- Implementar tecnologías de seguimiento de productos para prevenir pérdidas y retrasos en la cadena de suministro.

c) Adaptación a Regulaciones y Normativas Comerciales Internacionales

- Contratar expertos en comercio internacional para estar al tanto de las regulaciones específicas de cada destino.
- Mantener una comunicación constante con las entidades gubernamentales para anticipar cambios en políticas comerciales y aranceles.
- Invertir en capacitación para el personal encargado de exportaciones sobre los requisitos de certificación y cumplimiento normativo.

d) Fortalecimiento de la Presencia Digital y Seguridad en Transacciones

- Contratar un profesional especializado en gestión de datos y plataformas web para fortalecer la presencia en medios digitales.
- Implementar medidas de seguridad para proteger las transacciones online y la información del cliente.
- Desarrollar programas de capacitación interna para mejorar la competencia digital del personal existente.

e) Gestión Efectiva de Inversiones y Tendencias del Consumidor

- Realizar análisis de mercado periódicos para identificar nuevas oportunidades y cambios en las preferencias del consumidor.
- Diversificar inversiones de manera estratégica, priorizando líneas de productos con mayor demanda y potencial de crecimiento.
- Establecer equipos de investigación y desarrollo para adaptarse rápidamente a las tendencias cambiantes.

f) Implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos

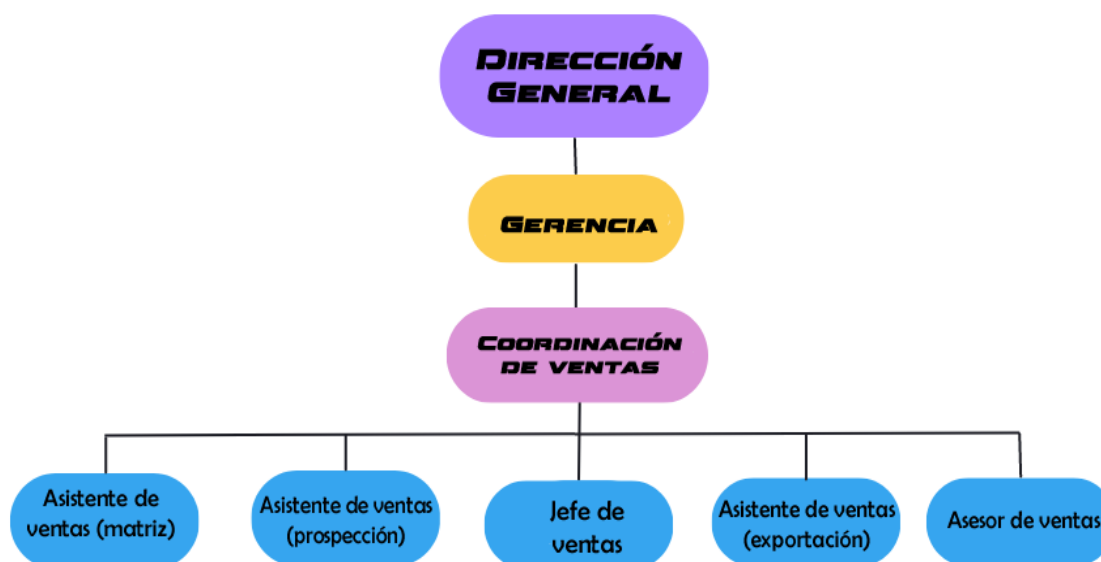
- Realizar y aplicar un sistema de gestión de riesgos para identificar, evaluar y reducir los posibles desafíos en el modelo actual de ventas
- Realizar auditorías regulares para evaluar la efectividad de las medidas tomadas y ajustar el plan según sea necesario.

4.2.4 Organigrama del área de ventas

El equipo de coordinación de ventas de la fundación Chankuap de ha visto limitado debido a ciertos aspectos de impiden al personal desenvolverse de manera mas efectiva y cumplir con sus funciones, entre estos problemas, la falta de personal, o funciones que no ha sido encargadas de manera directa, por lo cual se presenta un organigrama restructura de área de ventas.

Figura 18

Organigrama de ventas Fundación Chankuap



a) Funciones del jefe de ventas

- Supervisión general del equipo de ventas.
- Toma de decisiones estratégicas para mejorar el rendimiento de las ventas.

- Colaboración directa con otros departamentos para coordinar objetivos.

b) Funciones del asistente de ventas en la matriz

- Encargado de las ventas locales en la matriz de Macas.
- Atención al cliente presencial y gestión de pedidos.
- Coordinación con el equipo logístico para garantizar entregas eficientes.

c) Funciones del asistente de ventas por exportación

- Responsable de las ventas a nivel nacional e internacional.
- Gestión de relaciones con clientes internacionales.
- Coordinación logística de exportaciones.

d) Asistente de Prospección y Gestión Digital

- Encargado de gestionar plataformas digitales y canales de comunicación.
- Prospección activa en redes sociales, correo electrónico y otras plataformas.
- Cierre de ventas en línea y mantenimiento de la visibilidad digital.

e) Asistente de Catálogo y Gestión de Inventario

- Mantenimiento y actualización del catálogo de productos.
- Búsqueda de nuevos clientes y oportunidades de venta.
- Coordinación con el equipo logístico para gestionar inventario

4.2.5 Plan estratégico de mejora

Tabla 7

Diseño del plan de mejora

Área Estratégica	Actividades a Realizar	Plazos	Encargado
-------------------------	-------------------------------	---------------	------------------

Diversificación de Productos	Identificar nuevas líneas de productos que complementen la oferta actual.	4 meses	Equipo de desarrollo de productos
	Realizar pruebas de mercado para evaluar la aceptación de nuevos productos.	6 meses	Equipo de desarrollo de productos
	Implementar campañas de lanzamiento para promover los nuevos productos.	9 meses	Equipo de marketing
Marketing para Línea de Cosméticos	Realizar un análisis de mercado para comprender cambios en las preferencias del consumidor.	2 meses	Equipo de marketing
	Mejorar la calidad de los productos cosméticos en base a los hallazgos del análisis.	4 meses	Equipo de desarrollo de productos
	Desarrollar estrategias de marketing específicas para la línea de cosméticos.	6 meses	Equipo de marketing

Fortalecimiento de la línea de especias	Identificar nuevas variedades de especias que puedan atraer a un público más amplio.	3 meses	Equipo de desarrollo de productos
	Diseñar campañas promocionales para resaltar la versatilidad y calidad de las especias.	6 meses	Equipo de marketing
	Colaborar con chefs o influencers para crear recetas destacando el uso de las especias.	9 meses	Equipo de marketing
Fortalecimiento de Presencia Digital	Contratar a un especialista en prospección digital para gestionar plataformas y canales en línea.	1 mes	Asistente de prospección y gestión digital
	Implementar estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad en línea.	3 meses	Asistente de prospección y gestión digital
	Realizar capacitaciones regulares para mantener al equipo	Continuo	Asistente de prospección y gestión digital

	actualizado sobre tendencias digitales.		
Capacitación Continua del Equipo de Ventas	Diseñar un programa de capacitación que abarque información sobre todos los productos.	2 meses	Jefe de ventas
	Implementar sesiones regulares de formación para el equipo de ventas.	Continuo	Jefe de ventas
Mejora en la Gestión de Inventarios	Implementar un sistema de gestión de inventarios para mantener actualizado el catálogo.	3 meses	Asistente de catálogo y gestión de inventario
	Coordinar con el equipo logístico para establecer protocolos eficientes de inventario.	6 meses	Asistente de catálogo y gestión de inventario
	Realizar auditorías periódicas para garantizar la precisión de los registros de inventario.	Continuo	Asistente de catálogo y gestión de inventario

4.2.6 Presupuesto de la propuesta de mejora

Tabla 8

Presupuesto de la propuesta de mejora

ETAPA DE MEJORA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO
Etapa 1 - Diversificación de la oferta de productos	Estudio de mercado para identificar nuevos productos	\$1800,00
	Desarrollo de campañas de promoción	\$ 2.000,00
	Desarrollo de material de marketing (folletos, anuncios, etc.)	\$3.000,00
	Creación de alianzas estratégicas con otros productores	\$ 00,00
Etapa 2 - Revitalización de la línea de cosméticos	Análisis de mercado y encuestas	\$1800,00
	Mejora de calidad de productos cosméticos	\$5500,00
	Campañas publicitarias en redes sociales	\$2000,00
	Desarrollo de nuevas presentaciones de productos	\$1600,00
Etapa 3 - Potenciación de la línea de especias	Investigación de mercado específica	\$1800,00
	Introducción de nuevas variedades de especias	\$2.300,00

	Estrategias de posicionamiento en tiendas y mercados	\$1500,00
	Colaboración con chefs o influencers gastronómicos	\$00,00
Total		\$ 23.300,00

El presupuesto detallado para la aplicación de las etapas de mejora se distribuye en diversas actividades estratégicas diseñadas para abordar los problemas identificados en el proceso de ventas de la Fundación Chankuap. Cada etapa conlleva una serie de acciones específicas, y el presupuesto se destina a cubrir los costos de la ejecución de dichas actividades; y los costos se han obtenido de recopilación de datos, mediante consulta a profesionales de cada área requerida.

Para la etapa de diversificación de la oferta de productos, se destinará una parte del presupuesto a la investigación de mercado, que incluye la identificación de nuevos productos y la evaluación de su viabilidad en el mercado. Además, se asignarán fondos para el desarrollo de campañas de promoción, la creación de material de marketing y la formación de alianzas estratégicas con otros productores locales.

En cuanto a la etapa de revitalización de la línea de cosméticos, los recursos se utilizarán principalmente en el análisis de mercado y las encuestas para comprender las tendencias y preferencias del consumidor en el sector cosmético. También se destinarán fondos significativos para mejorar la calidad de los productos cosméticos, así como para llevar a cabo campañas publicitarias en redes sociales y desarrollar nuevas presentaciones de productos.

Por otro lado, en la etapa de potenciación de la línea de especias, se planea invertir en investigaciones de mercado específicas para comprender las necesidades del

consumidor en cuanto a productos de especias, donde se destinarán recursos para la introducción de nuevas variedades de especias, estrategias de posicionamiento en tiendas y mercados, y colaboraciones con chefs o influencers gastronómicos para promover el uso de las especias en diversas recetas.

4.2.7 Análisis costo/beneficio

Mediante el análisis de beneficio/costo se va a evaluar la viabilidad económica de la inversión para la propuesta de mejora para el proceso de ventas de la fundación Chankuap que se ha estimado en 23.300,00 dólares americanos; mientras que las ventas actuales totales en el año 2023 de la organización han sido de 483.500,00 dólares americanos, que corresponde a los ingresos; que con la propuesta de mejora se prevé un aumento del 3% anual en las ventas totales.

Tabla 9

Ingresos por propuesta de mejora

Ingresos propuesta de mejora – Fundacion Chankuap		
Periodo	Ingresos	3% de aumento
0	483.500,00	00,00
1	522.180,00	15.665,00
2	574.398,00	17.231,00
3	631.837,00	18.955,00
4	695.021,00	20.850,00

Por otro lado, los egresos de la Fundación Chankuap para el año 2023 han sido de 362.600,00 dólares americanos, y su índice de aumento anual se estima en 5% de los egresos totales. Estos gastos abarcan una variedad de áreas clave como costos de producción, sueldos, salarios y beneficios para los empleados; operaciones en

funcionamiento, como el alquiler de instalaciones y los servicios públicos; marketing y publicidad; y, costos financieros.

La propuesta de mejora que como se menciona tiene un costo inicial de 23.300,00 dólares americanos en los 4 años siguientes mantendrá los costos de campañas de promoción, campañas publicitarias en redes sociales y estrategias de posicionamiento (ver tabla 8) costo que suman un total de .500,00 dólares americanos; este valor tendrá un aumento de costo del 3% anual al ser costos de publicidad y marketing.

Tabla 10

Egresos por propuesta de mejora

Egresos propuesta de mejora – Fundacion Chankuap		
Periodo	Egresos	Costo por propuesta de mejora
0	362.600,00	00,00
1	380.730,00	6.695,00
2	399.766,00	6.896,00
3	419.754,00	7.103,00
4	440.742,00	7.316,00

Entonces el flujo de caja correspondiente a la inversión, egresos e ingresos quedaría de la siguiente manera;

Tabla 11

Flujo de caja

Flujo de caja – Fundación Chankuap		
Periodo	Inversión	Ingresos
0	23.300,00	00,00
1		15.665,00
2		17.231,00

3		18.955,00
4		20.850,00

A partir de la cual se calcula el valor neto actual y el beneficio/costo, con los siguientes cálculos;

VNA Ingresos	57.486,75
VNA egresos	29.180,46
VNA egresos + inversión	45.614,47
Costo – beneficio	1,26

El beneficio de la inversión en la propuesta de mejora del proceso de ventas en términos de rentabilidad financiera muestra que los ingresos proyectados superan los egresos, lo que indica un retorno neto positivo. Además, el índice de Costo/Beneficio mayor que 1 confirma la viabilidad económica de la propuesta de mejora para Fundación Chankuap, ya que indica que el retorno esperado es mayor que el costo inicial de la inversión.

4.3 Mecanismos de Control

a) Implementación de un sistema de seguimiento de ventas

Este sistema se trata una estrategia para monitorear de manera continua el desempeño de cada línea de productos en la Fundación Chankuap, en el que se propone la adopción de una plataforma de gestión de ventas que permita centralizar la información relacionada con las transacciones comerciales. Cada producto se categorizará de manera específica, asignándole códigos o etiquetas para facilitar su identificación y análisis. La plataforma registraría detalladamente cada venta, incluyendo información como el producto vendido, la cantidad, el precio unitario y el cliente asociado.

Con el objetivo de analizar eficazmente estos datos, se debe emplear funciones de análisis que generarían informes periódicos que proporcionarían las ventas totales, desglosando la información por líneas de productos y ofreciendo un análisis detallado del rendimiento individual de cada producto, mediante un informe que muestre las ventas diarias y mensuales, indicando la cantidad de unidades vendidas, el precio unitario y el total de la venta para productos específicos.

b) Encuestas de satisfacción del cliente

Es una estrategia efectiva para obtener retroalimentación valiosa sobre los nuevos productos y la calidad del servicio ofrecido por la Fundación Chankuap, diseñando encuestas que abarquen aspectos específicos, como la percepción de los clientes sobre la innovación de los nuevos productos, su satisfacción con la calidad y utilidad de los mismos, y la evaluación del servicio proporcionado durante la compra.

Un ejemplo de pregunta relacionada con los nuevos productos podría ser; en una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la innovación de los productos introducidos recientemente por la Fundación Chankuap?, donde los clientes podrían seleccionar una puntuación que refleje su percepción sobre la originalidad y atractivo de los nuevos productos.

En cuanto a la calidad del servicio, una pregunta podría ser, ¿Cómo evaluaría la atención recibida durante su experiencia de compra con la Fundación Chankuap? y clientes podrán proporcionar comentarios detallados sobre la amabilidad del personal, la rapidez en la atención y cualquier área que consideren que necesita mejora.

El uso de escalas de clasificación y preguntas abiertas permitiría recopilar datos cuantitativos y cualitativos, brindando una comprensión completa de la satisfacción del cliente. El análisis de los resultados obtenido proporcionara información para

realizar ajustes en la oferta de productos, mejorar aspectos específicos del servicio al cliente y fortalecer la relación con la clientela.

c) Implementación de herramientas analíticas para evaluar el marketing y las ventas en línea

Algunas herramientas como google analytics, juega un papel fundamental en la evaluación de la visibilidad en línea, la participación del usuario y las conversiones para la empresa. Al analizar el tráfico del sitio web, se puede obtener una comprensión profunda del alcance y la efectividad de las estrategias digitales implementadas., ya que un aumento en el tráfico del sitio web indica una mejora en la visibilidad, lo cual es esencial para llegar a nuevos clientes.

El tiempo de permanencia en páginas y la tasa de rebote son métricas clave que proporcionan información sobre el nivel de interacción de los visitantes con el contenido del sitio, pues, un tiempo de permanencia más largo sugiere un mayor interés y compromiso, mientras que una baja tasa de rebote indica que los usuarios están explorando múltiples páginas, lo cual es positivo para la retención.

La medición de la conversión de objetivos es esencial para evaluar la efectividad de las llamadas a la acción en el sitio web, el aumento en las conversiones, ya sea la realización de una compra o la participación en otras acciones específicas, indica que las estrategias en línea están logrando los resultados deseados.

d) Participación en programas de capacitación para el equipo de ventas

La capacitación es esencial para mantener a los miembros del equipo actualizados sobre los productos, mejorar sus habilidades de venta y garantizar un servicio al cliente excepcional, por lo que se llevará a cabo una identificación regular de las necesidades de capacitación mediante evaluaciones periódicas del desempeño del

equipo. Estas evaluaciones permitirán identificar áreas específicas en las que los miembros del equipo puedan necesitar refuerzo, ya sea en términos de conocimiento de productos, técnicas de ventas o habilidades de servicio al cliente.

Posteriormente, se procederá a la selección de programas de capacitación adecuados para abordar las necesidades identificadas. Por ejemplo, se va a implementar sesiones de formación presencial o en línea que cubran temas específicos, como las características y beneficios de los productos más recientes, estrategias de ventas efectivas y técnicas para gestionar situaciones de servicio al cliente.

La ejecución de estas actividades de capacitación proporcionará al equipo las herramientas y el conocimiento necesarios para desempeñarse de manera óptima en sus funciones de ventas. Además, se fomentará un ambiente de aprendizaje continuo que contribuirá al crecimiento y desarrollo profesional de los miembros del equipo.

e) Auditorías internas de inventarios

La auditoría interna es un mecanismo clave para garantizar la precisión y consistencia entre los registros contables y el inventario físico de productos, lo que ayudará a identificar posibles discrepancias y tomar medidas correctivas para mantener la integridad de la gestión de inventarios.

Para llevar a cabo estas auditorías, se establecerá un programa regular de revisión que puede realizarse trimestral o semestralmente, según la rotación de productos y las necesidades específicas de la fundación, mediante un equipo de auditores internos o contratando auditor externo que presente un informe en el que se presenten resultados de dicha auditoría y las acciones correctivas recomendadas sobre la gestión de inventario dentro de la empresa.

Tabla 12

Mecanismos de control

Mecanismo de Control	Tiempo Estimado	Responsable	Objetivo
Implementación de un sistema de seguimiento de ventas	3 meses	Gerente de Ventas	Monitorear el desempeño de cada línea de productos mediante una plataforma de gestión de ventas que registre detalladamente cada transacción y genere informes periódicos sobre el rendimiento de ventas.
Encuestas de satisfacción del cliente	3 meses	Departamento de Marketing	Obtener retroalimentación valiosa sobre nuevos productos y la calidad del servicio ofrecido, utilizando encuestas específicamente diseñadas para evaluar la satisfacción del cliente.
Implementación de herramientas analíticas para el marketing y las ventas en línea	3 meses	Especialista en Marketing Digital	Evaluar la visibilidad en línea, la participación del usuario y las conversiones mediante herramientas como Google Analytics para optimizar las estrategias digitales de la empresa.
Participación en programas de capacitación para el equipo de ventas	Continuo	Gerente de Recursos Humanos	Mejorar las habilidades del equipo de ventas a través de programas de capacitación regulares,

			asegurando un servicio al cliente excepcional y una mayor eficacia en las ventas.
Auditorías internas de inventarios	Continuo	Departamento de Control Interno	Garantizar la precisión y consistencia entre los asientos de contabilidad y las existencias, mediante auditorías regulares, identificando posibles discrepancias y recomendando acciones correctivas.

Tabla 13*Indicadores y metas de control*

Indicador	Descripción	Fórmula/Definición	Meta
Seguimiento de ventas	Medir el rendimiento de cada línea de productos mediante la plataforma de gestión de ventas, proporcionando información detallada sobre las transacciones y el desempeño de ventas.	Porcentaje de ventas incrementadas = $(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}) / \text{Ventas anteriores} * 100$	Incrementar ventas en un 5%

Satisfacción del cliente	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios ofrecidos por la Fundación Chankuap mediante encuestas específicamente diseñadas.	Índice de satisfacción del cliente = $(\text{Número de respuestas positivas} / \text{Total de respuestas}) * 100$	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 85%
Análisis de tráfico y conversión en línea	Medir la efectividad de las estrategias de marketing y ventas en línea mediante el análisis del tráfico del sitio web, la participación del usuario y las conversiones de objetivos.	Tasa de conversión = $(\text{Número de conversiones} / \text{Número de visitantes}) * 100$	Aumentar la tasa de conversión en un 10%
Participación en programas de capacitación continua	Evaluar el nivel de participación y el impacto de los programas de capacitación en el equipo de ventas para mejorar sus habilidades y conocimientos.	Porcentaje de participación en programas de capacitación = $(\text{Número de empleados que completaron el programa} / \text{Total de empleados}) * 100$	Alcanzar una participación del personal de ventas del 90% en los programas de capacitación

Precisión en la gestión de inventarios mediante auditorías internas	Evaluar la precisión y consistencia entre los registros contables y el inventario físico de productos a través de auditorías internas regulares.	Porcentaje de precisión en la gestión de inventarios = $(\text{Valor del inventario contable} - \text{Valor del inventario físico}) / \text{Valor del inventario contable} * 100$	Alcanzar una precisión del 90% en la gestión de inventarios
--	--	---	---

Capítulo V Sugerencias

Cumplir una serie de medidas para implementar la propuesta de mejora es fundamental para el alcance de los objetivos y una optimización eficaz del área de ventas de la fundación Chankuap, por lo que dentro de cada estrategia se recomienda ciertas disposiciones para facilitar dicha implementación.

Partiendo por la diversificación de productos en la organización, se plantea la implementación de diversas estrategias, en primer lugar, se propone llevar a cabo un exhaustivo análisis de tendencias del mercado mediante la contratación de un analista especializado en investigaciones de mercado, quien, se encargará de evaluar las preferencias emergentes de los consumidores, identificar nichos de mercado poco explorados y analizar la viabilidad de la incorporación de nuevos productos que se alineen con la misión y valores de la fundación.

Otro aspecto clave es establecer alianzas estratégicas con pequeños productores locales para fomentar la creación de productos innovadores y exclusivos, lo que permitirá aprovechar la diversidad cultural y recursos locales para desarrollar artículos únicos, agregando un valor distintivo a la oferta; ejemplos de esta colaboración son el desarrollo de productos artesanales tradicionales con un toque contemporáneo o la creación de ediciones limitadas en colaboración con comunidades locales.

Asimismo, se propone la creación de un comité interno de innovación y desarrollo de productos, que estaría compuesto por miembros de diferentes áreas de la fundación, desde el equipo de ventas hasta el equipo de producción, con el objetivo de fomentar la colaboración y la generación de ideas, para abordar de forma efectiva las oportunidades de diversificación y evaluar la factibilidad de implementar nuevos productos.

Para medir el éxito de estas acciones, se implementará un sistema de seguimiento de ventas específico para los nuevos productos, con la intención de monitorear regularmente el desempeño de cada línea de productos, identificando rápidamente qué productos ganan aceptación en el mercado y cuáles podrían requerir ajustes o en el peor de los casos, retirarse. Además, se realizarán encuestas de satisfacción del cliente específicas para los nuevos productos, buscando obtener retroalimentación directa sobre la calidad y aceptación en el mercado.

En términos de plazos, se debe contar con un calendario de lanzamientos de nuevos productos, considerando la temporada, eventos especiales y oportunidades de mercado, estrategias y acciones que se deben dar de manera continua, con metas flexibles para ajustar las estrategias según la retroalimentación del mercado y los resultados obtenidos.

En cuanto a fortalecer las líneas de productos de cosméticos y especias, se sugiere implementar diversas estrategias que aprovechen las plataformas digitales y maximicen la visibilidad de estos productos, como desarrollar contenido atractivo que destaque las características distintivas de los productos, como tutoriales de aplicación para cosméticos o recetas creativas con especias, que sean compartidas y generen tráfico web para las mencionadas líneas de productos.

Además, se recomienda reforzar la presencia en redes sociales mediante publicaciones regulares en Instagram, Facebook y Twitter, con enfoque en el contenido relacionado específicamente con cosméticos y especias. La utilización de publicidad pagada puede ampliar el alcance y generar interacción, y la colaboración con influencers en los campos de belleza y cocina es otra estrategia efectiva para promocionar estos productos de manera auténtica.

La realización de eventos temáticos en torno a estas líneas de productos y la implementación de descuentos y ofertas especiales pueden atraer la atención de los consumidores, incentivando la compra. Asimismo, se destaca la importancia de crear contenido educativo, como un blog en el sitio web, que informe sobre los beneficios de los productos y mejore el posicionamiento en motores de búsqueda.

Una estrategia clave es la recolección de feedback a través de encuestas de satisfacción para comprender las preferencias y expectativas de los clientes. Esta retroalimentación directa puede ser invaluable para realizar ajustes continuos en la calidad y presentación de los productos, asegurando una mejora constante.

Mejorar la presencia digital es crucial para esta empresa, iniciando por optimizar su sitio web, asegurando que sea fácilmente accesible y ofrezca una experiencia de usuario fluida, la página web debe ser actualizada regularmente con información sobre productos, noticias relevantes y eventos para mantener a los visitantes comprometidos. Además, implementar actividades que ayuden a mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda, aumentando así la visibilidad online de la fundación.

El comercio electrónico también juega un papel esencial en la presencia digital por lo que se tiene que mejorar la tienda en línea, haciendo hincapié en una navegación intuitiva y un proceso de compra eficiente, con promociones exclusivas y descuentos atractivos para las compras en línea incentivar a los clientes a realizar transacciones digitales. La implementación de estrategias de marketing digital, como campañas pagadas en redes sociales, permitirá llegar a audiencias específicas y promocionar de manera efectiva las líneas de productos.

La presencia en redes sociales desempeña un papel vital, se debe ejecutar una estrategia de contenido sólida que destaque sus valores, productos y compromisos

sociales. Interactuar activamente con la audiencia a través de comentarios, mensajes directos y colaboraciones con influencers para construir una comunidad en línea comprometida y expandir el alcance de la organización.

Por otra parte, en cuanto a la capacitación del personal de ventas es necesario implementar un programa estructurado y continuo que abarque aspectos relacionados con los productos, técnicas de ventas, atención al cliente y actualizaciones sobre el catálogo de la fundación, lo que puede llevarse a cabo mediante sesiones de capacitación presenciales, seminarios web interactivos o módulos de aprendizaje en línea, adaptándose a las necesidades y disponibilidad del equipo.

Un enfoque eficaz sería proporcionar material de capacitación visual y práctico que ilustre las características y beneficios de cada línea de productos, como, por ejemplo, crear videos demostrativos y presentaciones interactivas que faciliten la comprensión y retención de la información, o mediante la introducción de simulaciones de escenarios de venta donde el personal pueda aplicar sus conocimientos en situaciones prácticas y mejorar sus habilidades de negociación.

La retroalimentación también es esencial y se puede realizar en evaluaciones periódicas para medir la comprensión y retención de la información para establecer un canal de comunicación abierto donde los miembros del equipo puedan hacer preguntas, compartir experiencias y recibir orientación para aprendizaje más efectivo.

Finalmente, en la gestión de inventarios, se propone un enfoque que englobe la implementación de tecnologías, el establecimiento de procedimientos estandarizados y la capacitación continua del personal encargado de esta área, la adopción de un sistema de gestión de inventarios automatizado permitirá una monitorización en tiempo real, mejorando la visibilidad sobre las existencias y facilitando la toma de decisiones informada; medios tecnológicos que permitan trabajar con códigos de

barras o RFID, para agilizar las operaciones y reducir los errores asociados con la entrada manual de datos.

De igual forma, es esencial establecer procedimientos que vayan desde la recepción de materias primas hasta la distribución de productos terminados, mediante documentación clara y accesible de estos procedimientos y de esta manera asegurar la consistencia en las operaciones diarias. La capacitación regular del personal de almacén, abordando aspectos como prácticas de almacenamiento y registro de transacciones, dará como resultado precisión en los datos y ayudará a reducir posibles errores.

Conclusiones

- Se ha desarrollado una propuesta de mejora con un enfoque que promoverá un crecimiento sostenible en el área de ventas de la Fundación Chankuap de la ciudad de Macas, que se centra en la diversificación y fortalecimiento de productos, la implementación de estrategias de marketing y el impulso de la presencia digital.
- El diagnóstico realizado reveló las fortalezas y debilidades del actual proceso de ventas de la fundación y se identificaron problemas clave, que sentaron las bases para la solución de estos problemas y el diseño de estrategias efectivas. El análisis muestra las áreas críticas que requieren atención, donde se destaca la dependencia significativa de ciertas líneas de productos, disminución en la contribución comercial de las líneas de cosméticos y especias para los ingresos de la fundación; se ha identificado la necesidad de optimizar las estrategias digitales para mejorar la visibilidad en línea y aumentar la interacción con los clientes potenciales.
- La propuesta integral aborda áreas críticas del proceso de ventas, proporcionando estrategias claras y acciones concretas, en áreas como la diversificación de productos, la mejora en la gestión de inventarios, el fortalecimiento del marketing y la presencia digital, componentes esenciales de la propuesta que buscan maximizar la eficiencia y la rentabilidad. En primer lugar, se propone la diversificación de la oferta de productos como una medida para mitigar el riesgo asociado a la dependencia significativa de ciertas líneas de productos; además, una meta es la revitalización de las líneas de cosméticos y especias aumentar los ingresos a partir de estos productos; así también, realizar constante encuestas de satisfacción del cliente e implementar

cambios basados en los comentarios recibidos. Finalmente, el plan señala contiene estrategias digitales para mejorar la visibilidad en línea y tener un feedback con los clientes de manera online.

- Se han diseñado mecanismos de control, como sistemas de seguimiento de ventas y encuestas de satisfacción del cliente, que permitirán evaluar regularmente el desempeño y realizar ajustes según sea necesario para que se adapte a las dinámicas cambiantes del mercado y mantenga una dirección centrada en la satisfacción del cliente y el crecimiento sostenible de las ventas de la organización.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Fundación Chankuap implementar la propuesta de mejora, que será clave para garantizar un impacto positivo en el rendimiento general de sus ventas.
- Es importante que se realice diagnósticos periódicos del proceso de ventas de la empresa para mantenerse al tanto de cambios en el entorno empresarial y del rendimiento de las estrategias implementadas y asegurar que las operaciones de ventas sigan siendo efectivas y eficientes con el tiempo.
- Se sugiere a la Fundación Chankuap establecer un cronograma claro para la implementación de las estrategias propuestas, asignando responsabilidades específicas a los miembros del equipo de ventas y el personal de apoyo que se requiere.
- Realizar un seguimiento y evaluación mediante los mecanismos de control desarrollados es fundamental para garantizar la efectividad de las estrategias implementadas; ya que, la recopilación regular de datos y su análisis permitirán tomar decisiones informadas y realizar ajustes, maximizando así los beneficios de las estrategias de ventas a largo plazo; un sistema de seguimiento de ventas permitirá a la fundación monitorear de manera continua el rendimiento de cada línea de productos; el rendimiento de las estrategias digitales se van a medir mediante varios indicadores existentes en la web; igual, encuestas periódicas de satisfacción son una herramienta para recopilar retroalimentación directa de los clientes y verificar la efectividad de la propuesta aplicada.

Bibliografía

- Andrade, J., Ramírez, E., & Sánchez, H. (2018). Factores determinantes de fracasos empresariales en Neiva (Colombia) durante el periodo 2000-2014. *Revista Espacios* 39(16), pp. 1-9.
- Avila Angulo, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), pp. 32-48. doi:<https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>
- Avilés, A. (2019). *Estrategias de marketing digital aplicables a una cadena de tiendas de retail. Caso: Santa María*. Quito - Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Quito.
- Carreño Cuador, J. (2023). Marketing para la comercialización de servicios educativos. Un reto para la competitividad internacional. *Revista Cubana de Salud Pública vol.49 no.1*, pp. 18-23.
- Checasaca-Julca, Johan Ronnie, Sánchez-Cabeza, Ladhres Karen, Malpartida-Gutiérrez, Jorge Nelson, & Chocobar-Reyes, Emilio José. (2022). Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 97-119. Epub December 00, 2022.<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.097>
- Castro Flower, S. (2017). *Propuesta de mejora para el proceso de ventas de la empresa Angulos Red SRL*. Lima, 2017. Lima - Perú: Universidad San Ignacion de Loola, Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

- Chávez Macías, G., & Infante-Abreu, M. (2022). Impacto de ventas en línea de comerciantes en Ecuador en tiempos de COVID-19. *Ingeniería Industrial*, 43(Supl. 1), pp. 138-148.
- Chew-Hernández, M., Viveros Rosas, L., & Velázquez Romero, V. (2018). (2018). Metodología basada en análisis de decisiones para distribuir geográficamente una fuerza de ventas. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 19(3), pp. 255-266.
- Garcés Giraldo, L., Bermeo Giraldo, C., Valencia Arias, A., & Benjumea Arias, M. (2022). Factores determinantes en la decisión de compra a través de medios virtuales en millennials. *Información tecnológica*, 33(5), pp. 71-80.
- Informe de expertos - Market report. (2023). *Visión general del mercado de artesanías*.
Obtenido de Informe de expertos:
<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-artesania>
- Izquierdo Morán, A., Viteri Intriago, D., Baque Villanueva, L., & Zambrano Navarrete, 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), pp. 399-406.
- Loaiza Torres, J. (2018). Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente: Una aproximación hacia una construcción teórica del ciclo de vida del cliente. *Revista Investigación y Negocios*, 11(18), pp. 100-110.
- López Santos, Y., Arvizu Barrón, E., Asiain Hoyos, A., Mayett Moreno, Y., & Martínez Flores, J. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), pp. 729-763. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>

- Perea Sullcahuaman, M. (2016). *Propuesta de mejora en el proceso de ventas de una empresa comercializadora de productos electronicos para automatización industrial*. Lima - Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Pilco Labre, D., Pomaquero Yuquilema, J., & López Aguirre, J. (2022). Estudio de mercado para la exportación de cosméticos orgánicos producidos por la fundación Chankuap hacia Alemania, Países Bajos, España y Canadá. *Revista Imaginario Social*, pp. 62-73.
- Porter, M. (1997). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*; citado en H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos* (págs. 106-112). México: México: Pearson Education.
- Ramírez Méndez, G., Magaña Medina, D., & Ojeda López, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), pp. 189-208.
- Rivadeneira Martinez, L. (2016). *Proyecto de exportación de artesanías desde la fundación "Chankuap recursos para el futuro", provincia de Morona Santiago hacia el mercado de Tokio, Japón*. Riobamba - Ecuador: Escuela Superior Politecnica de Chimborazo (ESPOCH) Trabajo de investigación previo a la obtención del título en ingeniería exterior .
- Rodríguez Martínez, Y. (2022). La formación por competencia en la gestión de venta en la especialidad dependiente comercial. *Revista Cubana de Educación Superior*, 41(2), pp. 9 -10.
- Saavedra García, M., Demuner Flores, M., & Choy Zevallos, E. (2020). Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *RETOS. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), pp. 283-305.

- Terán Guerrero, F., & García Paredes, N. (2020). Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, vol. 4, núm. 16, pp. 248-260.
- Valencia Cárdenas, M., Roldán Sepúlveda, M., López Cadavid, D., Restrepo Morales, J., & Vanegas López, J. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales, Universidad Icesi*, vol. 38(164), pages 370-384.
- Vanegas, Diego Armando, Tarazona-Bermúdez, Giovanni Mauricio, & Rodríguez-Rojas, Luz Andrea. (2020). Mejora de la toma de decisiones en ciclo de ventas del subsistema comercial de servicios en una empresa de IT. *Revista científica*, (38), 174-183. <https://doi.org/10.14483/23448350.15241>

Anexos

Anexo 1

Logo Fundación Chankuap



Anexo 2

Tienda Matriz Fundación Chankuap



Anexo 3

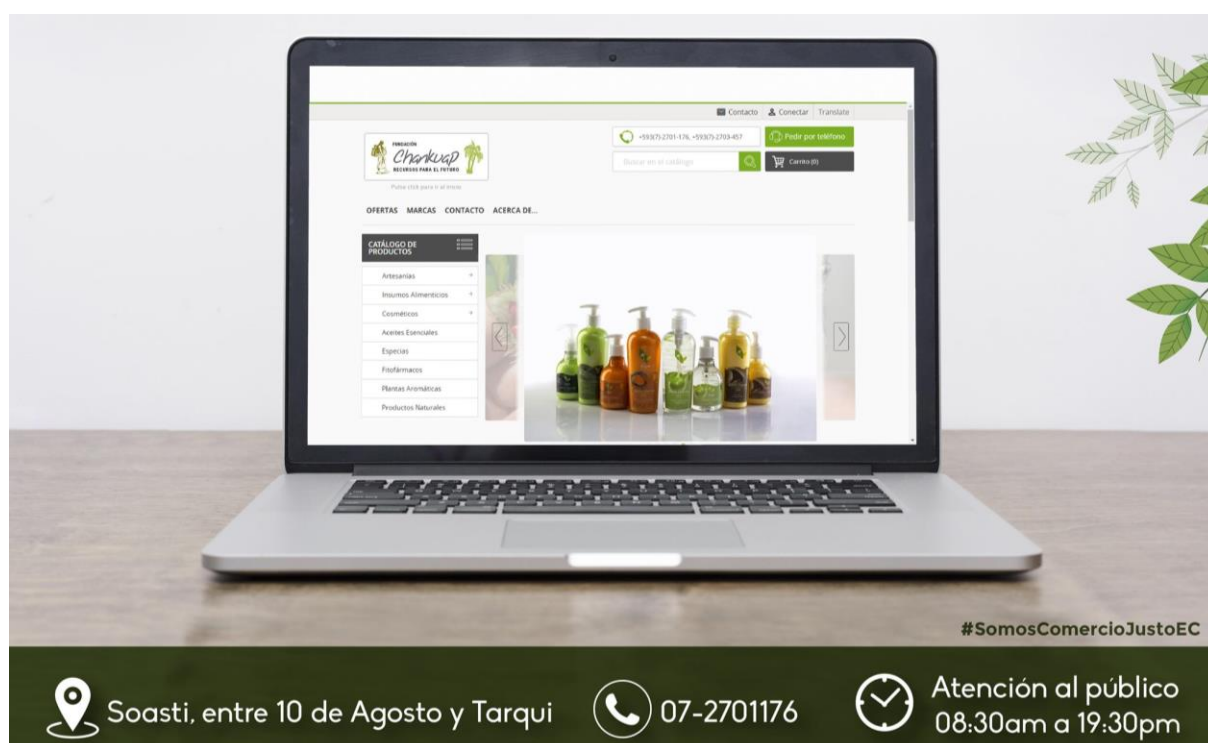
Ruc de la Fundación Chankuap

Información Básica de la Empresa / Compañía

Razón Social: **Fundacion Chankuap Recursos Para El Futuro**
 RUC: **1490005842001**
 Nombre Comercial: **Fundacion Chankuap Recursos Para El Futuro**
 Clase de Contribuyente: **Otros**
 Estado del Contribuyente: **Activo**
 Tipo de Contribuyente: **Sociedad con personería jurídica**
 Obligado a llevar contabilidad: **El contribuyente si está obligado**
 Sector: **Privado**
 Estado actual: **Abierto**
 Direccion principal: **Vidal Rivadeneira s/n Hernando de Benavente**
 Provincia: **Morona Santiago**
 Cantón: **Morona**
 Parroquia: **Macas**
 Código CIU: **S949901**

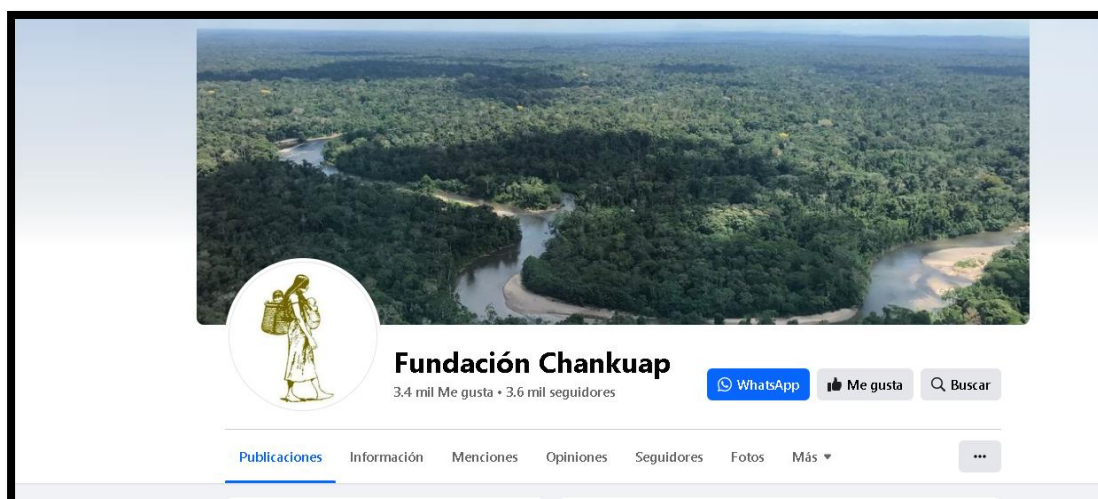
Anexo 4

Página web Fundación Chankuap

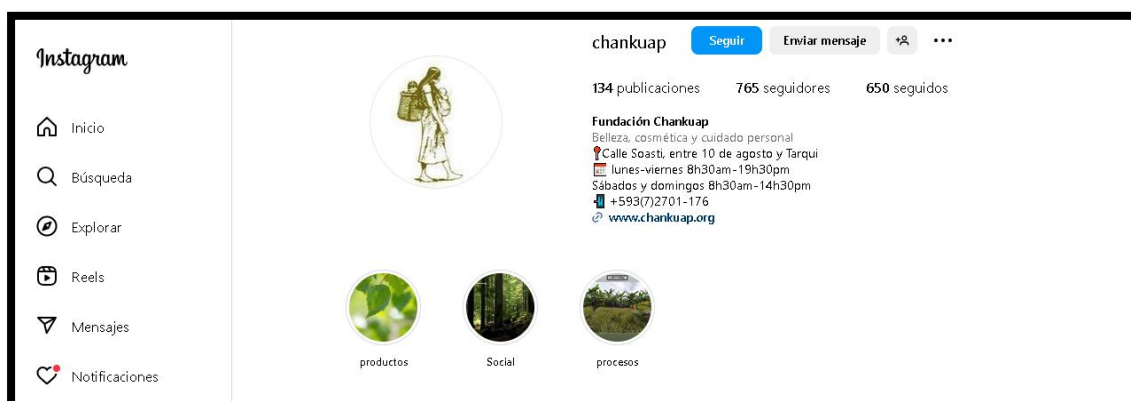


Anexo 5

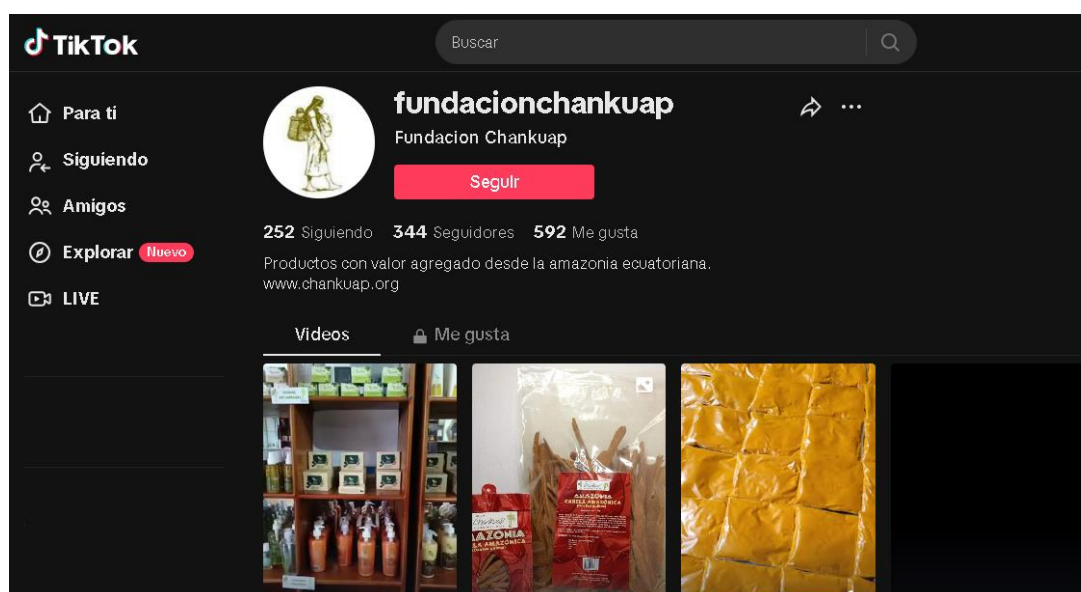
Redes sociales Fundación Chankuap



Facebook: https://www.facebook.com/fundacion.chankuap.ecuador/?locale=es_LA



Instagram: <https://www.instagram.com/chankuap/>



Tik tok: <https://www.tiktok.com/@fundacionchankuap>