



Universidad Tecnológica ECOTEC
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

Factores que inciden en la gestión comercial de la empresa Cordelería ISANCRIS
Cía. Ltda. para proponer un plan de mejora

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Administración de empresas con énfasis en Gestión de empresas

Título a obtener:

Licenciado en Administración de Empresas

Autor:

Andrés Alejandro Villamarín Guzmán

Tutora:

Ing. Karina Bravo García Msc.

Samborondón-Ecuador
2022

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme una familia que siempre me apoyo, que han sido ejemplo de superación y rectitud; siendo ellos quienes me han enseñado a apreciar todo lo que tengo. A ellos dedico este trabajo.



ANEXO N° 14

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A
REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 15 de junio de 2022

Magíster
Gino Cornejo
Decano(a) de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO:
"Factores que inciden en la gestión comercial de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía.
Ltda. para proponer un plan de mejora" según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO;
fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de
los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación,
Por lo que se autoriza a: **Andrés Alejandro Villamarín Guzmán**, para que proceda a
su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

ATENTAMENTE,

Ing. Karina Bravo García, MSc.

Tutora

Activa
Ve a Cor

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Ing. Karina Bravo García, MSc, tutor del trabajo de titulación "Factores que inciden en la gestión comercial de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. para proponer un plan de mejora" elaborado por Andrés Alejandro Villamarín Guzmán, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 8% mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/134453462-768452-457354#/details/fulltext>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Original

Document Information

Analyzed document	VILLAMARIN_GUZMAN_ANDRES_ALEJANDRO_revision_correccion_de_obser vaciones[1].docx (D141887513)
Submitted	2022-07-09 04:58:00
Submitted by	
Submitter email	avillamarin@est.ecotec.edu.ec
Similarity	8%
Analysis address	kabravo.ecotec@analysis.arkund.com



FIRMA DEL TUTOR
Ing. Karina Bravo García, MSc.



ANEXO N°16

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samborondón, 8 de junio de 2022

Magíster
Gino Comejo
Decano(a) de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: "Factores que inciden en la gestión comercial de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. para proponer un plan de mejora" según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Andrés Alejandro Villamarín Guzmán**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,

Ing. Karina Bravo Garcia, MSc

Tutor(a)

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es realizado en la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda., la cual se desempeña en la venta y fabricación de cordeles, bramante y diversa variedades de hilos a empresas mayoristas y minoristas. El objetivo de este trabajo es la implementación de un plan de mejora que logre solucionar los problemas de liquidez, capacitación y servicio al cliente que actualmente aquejan a la compañía. Los métodos descriptivos y explicativos, además del enfoque cuantitativo y cualitativo son seleccionados con la finalidad de analizar la situación de la empresa, las causas de los problemas y la profundidad de los problemas que estas causaron, lo cual justifique el uso del plan de mejora que se busca proponer. Con respecto a la revisión de la literatura, se investigan los temas concernientes a la gestión comercial, servicio al cliente, cadena de valor y las áreas en la que esta se desempeña en las organizaciones. Esta información es fundamentada con la ayuda de autores que avalan lo planteado por el autor. Finalmente, se presenta el plan de mejora junto a sus estrategias, técnicas y responsables detallados claramente para la optimización de los procesos comerciales de la empresa y así solucionar sus problemas antes mencionados.

Palabras clave: Plan de mejora, Estrategias, Cadena de valor, optimización

ABSTRACT

This research work is carried out in the company Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda., which sells and manufactures cordage, twine and various varieties of threads to wholesale and retail companies. The objective of this work is the implementation of an improvement plan that manages to solve the problems of liquidity, training and customer service that currently afflict the company. The descriptive and explanatory methods, in addition to the quantitative and qualitative approach, are selected in order to analyze the situation of the company, the causes of the problems and the depth of the problems that they caused, which justifies the use of the improvement plan that it seeks to propose. Regarding the review of the literature, the topics concerning commercial management and the areas in which it works in organizations are investigated. This information is substantiated with the help of authors who endorse what is stated by the author. Finally, the improvement plan is presented along with its clearly detailed strategies, techniques and managers for the optimization of the company's business processes and thus solve its aforementioned problems.

Keywords: Improvement plan, Strategies, Value chain, Optimization

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	2
Objetivo General	3
Objetivos específicos	3
Justificación	3
PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
1.1 Cadena de valor	5
1.2 Gestión Comercial	7
1.3 Atención al cliente	8
1.4 Planificación Estratégica	10
1.5 Enfoque sistémico y alineación estratégica	11
1.6 Plan de mejora	12
SEGUNDA PARTE: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	14
2.1 Enfoque de estudio	14
2.2 Tipos de Investigación	14
2.3 Técnicas e instrumentos	15
2.4 Tiempo y ubicación del desarrollo del estudio	16
2.5 Variables de estudio	16
2.6 Universo poblacional	16
TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE RESULTADOS	18
3.1 Recopilación de datos	18
3.1.1 Visión de la empresa	18
3.1.2 Misión de la empresa	18
3.1.3 Organigrama de la empresa	19
3.2 Análisis de la entrevista	19
3.3 Análisis de la encuesta	22
3.4 Diagrama de Ishikawa	28
3.5 Análisis FODA	29
CUARTA PARTE: PROPUESTA	31
4.1 Introducción de la propuesta	31
4.2 Objetivo de la propuesta planteada	31
4.3 Descripción de la propuesta	31
4.4 Matriz de plan de mejora	34
CONCLUSIÓN	35
RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	37

ANEXOS	39
Anexo N.1: Formato Entrevistas	39
Anexo N.2: Perfiles de Entrevistados	42
Anexo N.3 Consolidado de respuestas de entrevistas	43
Anexo N. 4: Formato de Encuesta	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Universo poblacional	19
Tabla 2 Plan de mejora para la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.	36

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cadena de Valor	6
Ilustración 2 Atención al cliente	11
Ilustración 3 Organigrama de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.	21
Ilustración 4 Conformidad en la empresa	26
Ilustración 5 Crecimiento profesional	27
Ilustración 6 Remuneración laboral	27
Ilustración 7 Retroalimentaciones	28
Ilustración 8 Capacitaciones	28
Ilustración 9 Objetivos realistas	29
Ilustración 10 Trabajo en equipo	30
Ilustración 11 Necesidad de mejoras	31
Ilustración 12 Diagrama de Ishikawa empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.	32
Ilustración 13 FODA empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.	33

INTRODUCCIÓN

La empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. se desenvuelve en el sector de la fabricación y venta de cuerdas, cordeles, bramante e hilos de fibras textiles, además de la producción y fabricación de piolas de poliéster, algodón, poli-algodón, polipropileno, entre otros. “La industria textil en Ecuador constituye una fuente sustancial generadora de empleo, lo cual contribuye con el crecimiento del sector manufacturero según estimaciones de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)” (p. 2). Espinoza (2016). Todas las empresas deben realizar una correcta gestión de sus recursos para de esta forma desenvolverse en sus operaciones de la manera más óptima posible. Según Tang (2015), “Gestionar la información para tomar mejores decisiones en un entorno de constante cambio se ha convertido en una función crítica en las organizaciones” (p. 33).

La importancia de la presente investigación es identificar las causas de los problemas que aquejan a la empresa, para posteriormente elaborar un plan de mejora que le sea útil a la compañía Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. y de esta forma poder, en primer lugar, identificar las falencias en los procesos internos existentes y posteriormente contar con un plan que guíe hacia el correcto desenvolvimiento de dichos procesos comerciales que le permitirá finalmente una mejor relación con sus clientes.

Por tal razón, el presente trabajo cumple la función de analizar los procesos internos de la empresa antes mencionada, para identificar las falencias que afectan al correcto desenvolvimiento de la gestión comercial. Aquello es importante, por la razón que, gracias a la información obtenida del análisis se consigue plantear una

propuesta con el objetivo de mejorar y optimizar las funciones que cumple la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. y esta pueda hacer frente ante los diversos obstáculos a los que se enfrenta en la industria en la que se desenvuelve.

Planteamiento del problema

La empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. situada en el cantón Daule, se encuentra ante la situación en la cual necesita de manera urgente la optimización de sus procesos internos que limitan el correcto desenvolvimiento de su gestión comercial. Según Benavides (2017), “Una empresa que no sepa en qué dirección ir, es una empresa que termina por salir del mercado. Por ello es importante la planificación para establecer claramente la visión, los objetivos, la misión con la cual se actúa “.

De momento, se conoce que la empresa presenta falencias en la gestión de sus asesores comerciales con los clientes por falta de comunicación, la cual causa contratiempos al momento de la entrega de los pedidos. Como lo menciona Pérez (1996), “La confiabilidad, el servicio, la entrega oportuna y otras características cualitativas pueden pesar lo mismo en la balanza y a veces más” (p. 25).

De igual manera se presenta la falta de capacitación de sus trabajadores, lo que causa que la empresa pierda terreno ante sus competidores en el mercado y finalmente, la gestión del abastecimiento de materia prima para su producción y posterior comercialización ha presentado fallas al momento de estimar la rotación esperada, causando sobreabastecimiento de productos que, al no venderse en el plazo estimado, causa problemas de liquidez.

Por tal motivo se propone como solución ante el problema presentado, la implementación de un plan de mejora que abarque las diversas tareas que realiza la

empresa de manera errónea y causan finalmente que la empresa no se maneje como es debida en sus funciones, con la finalidad de que la gestión comercial llegue a niveles óptimos y haga más competitiva a la empresa al satisfacer las expectativas tanto de la gerencia y sus clientes. Debido a esto, la empresa cuenta con la problemática de:

¿Qué procesos inciden en la gestión comercial de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.?

Objetivo General

Analizar los procesos que inciden en la gestión comercial de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. para la implementación de un plan de mejora en el área

Objetivos específicos

- Fundamentar las bases teóricas de los factores que inciden en la gestión comercial.
- Diagnosticar los procesos de capacitación, abastecimiento y entrega de productos de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.
- Proponer un plan de mejoras a la gestión comercial de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

Justificación

Gracias a la globalización y la alta competencia que esta ha traído, resulta imperioso que las empresas opten por estrategias que busquen mantenerlas a la vanguardia y con los mayores conocimientos disponibles para destacarse entre sus competidores. De esta manera. Posligua (2018) menciona que la empresa que realiza

lo antes mencionado: “Tiene una visión de autoevaluación de los procesos que se realizan basado en una teoría que busca una mejora constante de nunca acabar. Además, mejora la capacidad de los empleados, la optimización de recursos, el servicio al cliente etc.” (p.17).

Como se mencionó anteriormente, la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. del cantón Daule presenta fallas en sus comunicaciones tanto a la interna entre colaboradores como con los clientes, problemas para la rotación del producto y personal con falta de capacitación. “En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, se protegen los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización” (p. 2). Aguirre (2012).

Es, por lo tanto, que un plan de mejora para la empresa ayudaría a mejorar estas funciones de la siguiente manera:

- Disminuir las demoras de las entregas de los productos a los clientes y crear mejores relaciones con ellos.
- Tener personal más capacitado y competitivo en el mercado.
- Incrementar la rotación del producto para mejorar la situación de la liquidez de la empresa.

PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Cadena de valor

Hoy en día, existe un constante cambio en los negocios debido a varios factores, los avances tecnológicos y la globalización, el incremento de la demanda por parte de los consumidores y la oferta de la creciente competencia y la llamada era del conocimiento, a lo que Vergara (2019) menciona que:

En tanto, la globalización, ha hecho que las más grandes organizaciones utilicen cualquier tipo de estrategias para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y específicamente el mercadeo, indiferentemente al enfoque, se ha convertido en una manera importante de hacer llegar productos y servicios en cualquiera de las áreas, a familias de bajos ingresos en países en vías de desarrollo y de incentivar el uso de esos productos. (p.1)

En una sociedad cada vez más competitiva, una eficiente cadena de valor permite la disminución de costos y aprovechar de mejor manera los recursos. Muchas empresas cada vez más buscan por centrarse en la cadena de valor puesto que, esta les agrega un valor a las diversas actividades realizadas por las organizaciones como logística, producción, ventas y marketing, servicios post venta y demás. “Los hallazgos principales muestran que los agentes económicos de la cadena de valor dan una mayor importancia a las relaciones con clientes y proveedores que a la calidad y gestión ambiental, actualmente muy importantes en el terreno de la competencia” Arroyo (2019) (p. 56).

Al centrarse en lo que cadena de valor se refiere, se la debe catalogar como una importante herramienta de la planificación estratégica de la empresa, la cual permite diferenciarse de la competencia. De esta manera, Porter (1985) diseñó un modelo en el cual se muestra como una empresa genera valor a la cual la llamó *cadena de valor*. Como se presenta en la siguiente ilustración 1, el modelo resalta la importancia entre las relaciones, de forma horizontal las distintas áreas y actividades de la empresa y de manera vertical, los proveedores, miembros del canal y los clientes. Vivar (2020) “La cadena de valor aborda dinamismos beneficiando directamente a la producción (actividades primarias) o influir indirectamente en esto (actividades de apoyo); dependiendo de este análisis, la empresa puede buscar formas de diferenciarse en las áreas de precio, calidad, servicios, otorgamiento de descuentos en ventas, distribución de comisiones por ventas, entre otros”

Ilustración 1

Cadena de Valor



Fuente: Porter (1985)

1.2 Gestión Comercial

Se conoce a la gestión comercial como, el conjunto de planes y estrategias por las cuales una empresa consigue llegar hacia sus clientes para ofrecer los bienes o servicios a disposición, a lo que Velásquez (2018) agrega; “La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas” (p.39). Además, los pilares principales en donde se enfoca la gestión comercial son la atención al cliente y el mercado, los cuales se abordan más adelante.

Cuando esta gestión es realizada correctamente, funciona como un motor que le permite a las demás funciones de la empresa desempeñarse como es debido. Establece la cantidad de producto hay que producir o solicitar, las especificaciones que requiere el cliente, los precios y formas de pago, la comunicación y tiene el poder incluso de alterar la dinámica de la estrategia corporativa. A lo que Escudero (2021) agrega:

Cualquiera que sea la forma jurídica o la actividad de la empresa (extractiva, industrial o servicios) dentro de su organización existe el departamento comercial. Pero en algunas empresas, debió a la complejidad del producto o la dimensión, se establece una subdivisión en varios departamentos (compras, almacén, fabricación, ventas, marketing...). En estos casos el departamento comercial asume las actividades relacionadas con las ventas y el departamento de compras se destina a cubrir las necesidades de la cadena de fabricación.

(p. 8)

Al momento de realizar una efectiva gestión comercial, la empresa puede gozar de diversos beneficios como lo son:

- Incremento de rentabilidad.
- Incremento de los niveles de competitividad entre los miembros de la organización.
- Mayores índices de satisfacción de clientes y mejor relación con los mismos.
- Creación de una mejor reputación de la empresa.
- Estructuración de procesos de producción.
- Cumplimiento de objetivos.

Simonato (2018) agrega diciendo que; “Se ha podido observar que las empresas invierten cada vez más sus presupuestos financieros en el departamento comercial ya que observan que cada vez más esta área brinda resultados perdurables y constantes” (p. 65). Evidenciando de esta forma los beneficios que conlleva un buen manejo del área comercial tal y como se enlistaron anteriormente.

1.3 Atención al cliente

La atención o servicio al cliente es el otro pilar en el cual se cimenta la gestión comercial. Este busca identificar las necesidades para suplirlas con lo ofrecido por las empresas. Carrasco (2018) indica: “La atención al cliente es un servicio añadido que todas las empresas ofrecen a sus clientes, independientemente del sector en el que se encuentren o los bienes que comercialicen” (p. 42).

Se conoce a la atención al cliente como el servicio que se otorga a las personas, ya sea de algún bien o servicio en el momento que estos lo necesiten.

Entre las principales inquietudes que se encarga la atención al cliente de solucionar se encuentran:

- Reclamos o sugerencias
- Dudas o malestar por lo recibido
- Información
- Servicio técnico

El servicio al cliente se debe entender como parte esencial del trabajo, puesto que su desempeño incide directamente a toda la empresa y no se debe limitar a la atención del público externo, entiéndase los clientes, sino de igual manera al interno, como lo son los compañeros de trabajos de las demás áreas. Frente a esto Casemeiro (2018) aporta: “Si el cliente no recibe un buen trato, no se puede esperar que vuelva en un futuro, por lo que todo el trabajo previo de la empresa sería en vano”.

Por último, como se muestran en la ilustración 2, la venta puede ser considerada como la etapa final donde todo el esfuerzo previo de la compañía da sus frutos, sin embargo, existen acciones posteriores a tomar en cuenta. López (2019) “La fidelidad de los clientes es una pieza fundamental para los objetivos de las organizaciones, la dificultad está en poder brindar los productos o servicios, los suficientemente innovadores y de calidad que logren satisfacer las necesidades del cliente y así hacerlos fieles a la empresa” (p.10).

Atención al cliente

Antes de la venta	Durante la venta	Después de la venta
<ul style="list-style-type: none">•Política de servicio al cliente•Transmisión de la política del servicio al cliente•Adecuada estructura organizativa•Servicios de gestión y apoyo	<ul style="list-style-type: none">•Disponibilidad de existencias•Información de pedidos•Precisión en la información•Consistencia en el ciclo de pedidos.•Sustitución del producto	<ul style="list-style-type: none">•Instalación, garantía, reparaciones, etc•Reclamos, quejas y devoluciones del cliente•Sustitución, quejas y devoluciones del cliente.

Fuente: Casemeiro (2018)

1.4 Planificación Estratégica

Es importante que las organizaciones cuenten con un horizonte al momento de delimitar a donde quieren llegar en un futuro. Morales (2019) indica; “La estrategia siempre ha estado presente de una u otra forma en cualquier iniciativa empresarial; lo que el tiempo y las circunstancias han ido cambiando ha sido la mayor o menor necesidad de hacerla explícita” (p. 15).

Se entiende por planificación estratégica al proceso sistemático en el cual una empresa traza de manera clara a donde desean sitiarse en un determinado momento, indicando las estrategias que deberán llevar a cabo para conseguirlo. Martínez (2017): “La planificación estratégica parte del establecimiento/revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección.” (p. 6). Por tal razón, esta planificación no termina con el hecho de mencionar las estrategias sino el cómo se las ejecutará, partiendo desde la posición de la empresa en el presente. Frente a

esto, Porter (2016) indica: “La estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer”. La posición actual de la organización debe determinarse luego de la recopilación de información por medio relevante acerca de sus grupos de interés y su propia situación a la interna.

1.5 Enfoque sistémico y alineación estratégica

Se conoce al enfoque sistémico o de sistemas, a la forma de lidiar con los eventos o escenarios como un todo, a diferencia de verlos de manera individual. Cabe mencionar, que esto no debe confundirse con sumar los diversos elementos, debido a que estos se encuentran interactuando entre ellos de forma integral, esto con la idea de crear nuevos resultados con cualidades diferentes que sean un verdadero salto de calidad. Acerca de su importancia, Vargas (2018) comenta; “Esa es su finalidad, que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.” (p.120). De esta forma, el área comercial de una empresa se convierte en el socio estratégico de los demás departamentos de la compañía, logrando optimizar la sinergia, mejorando el ambiente con los compañeros de trabajo y un alto sentido de pertenencia, incentivando las ganas de superación del personal y de la empresa para ser las piezas claves de las mejoras.

En lo concerniente al área comercial, dicho enfoque sistémico surge como una solución ante la creciente necesidad de comprender y simplificar las adversidades, en el cual se pone como prioridad el conocimiento total del sistema. Acerca de lo mencionado, Viteri (2017) menciona: “El pensamiento sistemático trata de determinar la interconectividad de elementos dentro de un sistema; dentro de las organizaciones inteligentes ayudan a formar equipos de personas que estén en aprendizaje

permanente y enfocado al logro de objetivo y metas empresariales.” (p. 28). Sobre los ventajas que brinda el uso del enfoque de sistemas se encuentran:

- Permitir tener una visión de la situación más amplia
- Facilitar la toma de decisiones
- Incentivar el crecimiento personal
- Disminución de incertidumbres
- Lidiar con las adversidades

Por lo tanto, tener una visión sistémica de la empresa le permite a la organización contar con colaboradores aptos para el puesto, además de mejorar la sinergia que se crea entre los distintos departamentos de la misma, a lo que Rosso (2018) indica: “Lograr esa alineación y maximizar el rendimiento del trabajo basado en proyecto es fundamental para ejecutar con éxito las estrategias que la empresa ha identificado (p. 64).

1.6 Plan de mejora

Lo que caracteriza a una empresa exitosa es su capacidad de mejora continua en todas las áreas que la conforman y sus diversas estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos corporativos. Cárdenas (2020) menciona: “Es una actitud que se desarrolla por parte de todo el personal y que permite mantener el interés por la innovación, por la creatividad, por hacer las cosas cada vez mejor y satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes” (p. 8). Las mejoras no pueden ocurrir sin que los errores se presenten primero y luego se aprenda de aquellos, en otras palabras, cuando las organizaciones se logran anticipar a lo que puede ocurrir teniendo en consideración el entorno, junto a sus propias fuerzas y debilidades.

Debido a la alta competitividad que existe hoy en día gracias a la globalización, resulta importante que se realicen análisis de las varias actividades a la interna de la empresa para poder dar ese salto de calidad que tanto se busca. Solamente cuando se realizan estos análisis se es posible determinar las falencias existentes y que deben ser corregidas por medio de estrategias que lo permitan, además de tener en cuenta las fortalezas que sean útiles al momento de sobrellevar las debilidades como alternativa para el cambio.

“Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva” Cárdenas (2020) (p. 15). Corroborando lo antes mencionado, es importante socializar con todos los involucrados los cambios que se tienen pensado introducir para evitar toparse con algún tipo de resistencia y esto se vea reflejado en un buen servicio al cliente. Finalmente, un correcto uso del plan de mejora permite a las organizaciones tener un plan de acción, que, gracias a sus estrategias debidamente estructuradas, los lleve hacia la corrección de errores y al sitio deseado. Barrera (2017) “Un adecuado Plan de Mejora se constituye en un conjunto de estrategias indispensables para incrementar la calidad” (p. 5).

SEGUNDA PARTE: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Enfoque de estudio

Para este trabajo sobre la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda., el enfoque seleccionado es el enfoque cualitativo, del cual Hernández (2014) menciona: “En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.” (p. 8).

La información cualitativa recabada en este estudio, se la obtiene a través de entrevistas realizadas a los principales responsables de los procesos de la cordelería, así como la aplicación de observación directa y encuesta al interno de la empresa. Gracias a esto, se logran los hallazgos de falencias en procesos realizados que luego son analizados para la posterior propuesta de la solución más idónea.

2.2 Tipos de Investigación

Se elige el estudio de tipo explicativo, con este método se logra encontrar la raíz del problema en los procesos internos de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. que merman el desempeño de la gestión comercial.

De esta forma Arias (2019) menciona, “La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto” (p. 26). Con este estudio se busca detallar los eventos que suceden a la interna de la empresa y que llevaron al problema antes mencionado y que amerita la presentación de la solución.

2.3 Técnicas e instrumentos

Para fines del presente trabajo, se usan tres técnicas para obtener información de primera mano sobre la situación de la empresa, estas herramientas son; las entrevistas que se la realizan al Gerente General, al Administrador General y al Gerente de Ventas. Se utiliza un formato de preguntas semiestructuradas, sobre lo cual Hernández (2014) menciona “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.” (p. 43).

Por medio de estas preguntas se busca analizar los procesos actuales de abastecimiento, capacitación y servicio al cliente que posee la empresa. En segundo lugar, se utiliza la técnica de la observación directa puesto que el autor tiene relación laboral con la empresa estudiada, y de esta forma explicar la realidad de los procesos comerciales que realiza la empresa actualmente.

Por otro lado, se utiliza la técnica de la encuesta con preguntas en escala de Likert, este se lleva a cabo por medio de la herramienta del cuestionario a los empleados a la interna de la empresa. Sampieri (2014) indica que: “Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad).” (p. 217).

Una vez obtenida la información necesaria de esta encuesta, será tabulada y graficada para su mejor comprensión. Este cuestionario se encuentra ubicado en el Anexo 1 del presente trabajo.

2.4 Tiempo y ubicación del desarrollo del estudio

El presente trabajo se realiza en el año 2022 en la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda., empresa ecuatoriana, constituida en la ciudad de Guayaquil, ubicada en la Ciudadela Prosperina km. 6 vía a Daule, calle 4, N. #115 y Av. Primera, galpones 13 y 15.

2.5 Variables de estudio

Variable independiente: Gestión comercial de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

Variable dependiente: Desempeño de los procesos internos de la empresa

2.6 Universo poblacional

La empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. cuenta con su planta industrial y sus oficinas administrativas en la ciudad de Guayaquil con los siguientes empleados detallados en la siguiente tabla 1:

Tabla 1

Universo Poblacional

COLABORADORES	NÚMERO
Mano de obra directa	10
Administradores	2
Vendedores	2
Ejecutivos	5
Total	19

*Fuente: investigación directa
Elaboración propia*

TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Recopilación de datos

La empresa Cordelería es una compañía ecuatoriana, constituida en la ciudad de Guayaquil, el 29 de mayo de 2012 como empresa familiar. El objetivo social de la empresa es la fabricación y venta de cuerdas, cordeles, bramante e hilos de fibras textiles o de cinta o similares, de caucho o plástico. Produce y comercializa piolas de poliéster, algodón, poli-algodón y propileno en bobinas, conitos o tubos.

Todos estos productos en diversos gramajes son utilizados por sectores económicos de gran dinamismo nacional como parte de sus procesos, específicamente en empaques. Los productos que comercializa esta empresa suministran empaques a las industrias arrocera, alimentos balanceados, industria de la construcción, etc.

La planta industrial y sus oficinas administrativas, se encuentra localizadas en la Ciudadela Prosperina, en la zona industrial de Guayaquil.

3.1.1 Visión de la empresa

Ser una empresa reconocida, distinguida y renombrada, gracias a la buena reputación y distinción adquirida por nuestros productos, logrando enfrentar mercados nacionales e internacionales.

3.1.2 Misión de la empresa

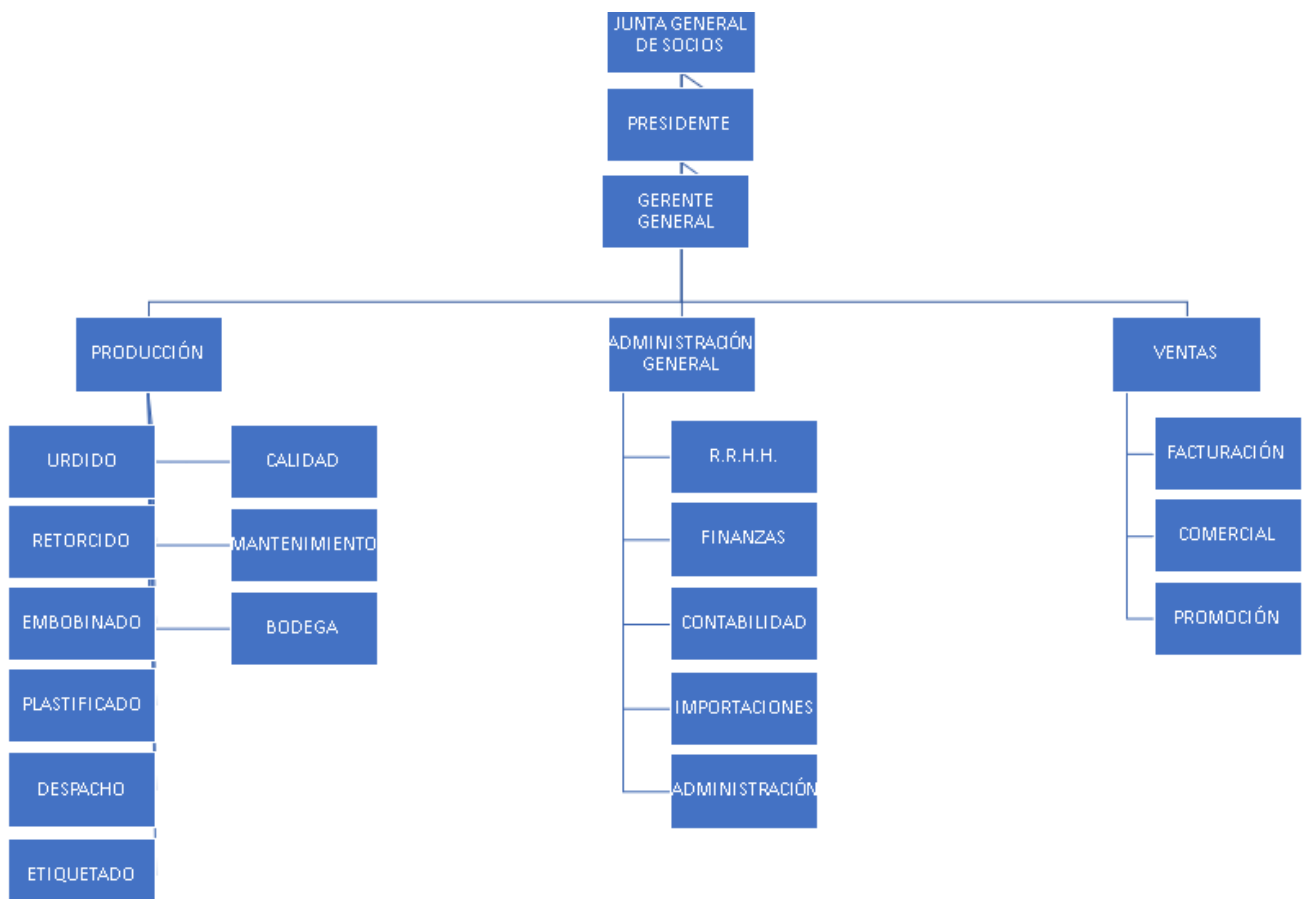
Dar un producto de muy buena calidad y libre de impurezas, lo que nos permite producir un excelente torcido de varias hebras con tecnología de punta aplicada en nuestra maquinaria, producto que garantiza un buen rendimiento firmeza en las necesidades operativas de su empresa.

3.1.3 Organigrama de la empresa

Gracias a lo mostrado en la ilustración 4 correspondiente al organigrama de la empresa ISANCRIS se puede apreciar que; las líneas de comunicación se dividen en tres departamentos: Producción, Administración General y Ventas. De acuerdo a esto, la empresa se comunica y opera con base a esta estructura.

Ilustración 4

Organigrama Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.



Fuente: Archivos de la empresa

3.2 Análisis de la entrevista

Para continuar con el presente trabajo, se procede con la entrevista a los principales encargados de las actividades comerciales de la empresa, los cuales son el Gerente General, el Ing. Christian Villamarín, la Administradora General Lcda. Rosa

Guzmán y Carlos Sáenz como Gerente de Ventas. Estas tres entrevistas tienen como finalidad, identificar de primera mano la situación actual de la empresa en sus procesos de abastecimiento hasta la venta final con sus clientes y estado económico de la compañía y de esta forma obtener una idea más clara del tema de estudio. Tanto las preguntas, los perfiles de cada entrevistado y sus respectivas respuestas se encuentran en el Anexo 2 y 3 de este trabajo respectivamente.

Sobre el tema del proceso de abastecimiento de la empresa, el Gerente General menciona que su proceso se basa en la demanda que ha habido a lo largo de los años, existen productos que se venden mayoritariamente por temporadas y con base en pedidos pasados de sus clientes frecuentes, les permite tener una idea de la demanda que tendrán. Sin embargo, la situación financiera de los últimos años debido a la pandemia, ha causado que la falta de liquidez ha sido un constante problema al momento de abastecerse a niveles deseados por ellos.

Frente a esto, se suma que en cuanto al proceso de importación y retos logísticos que sus costos se han encarecido considerablemente por el alza del precio del petróleo que afecta directamente a sus productos con los que comercializa y que se tardan de cuatro a cinco meses en llegar por la vía marítima. Sus importaciones las hacen dos veces al año en enero y en julio complicando el cumplimiento de la demanda al 100%.

En cuanto a los procesos de venta, el Gerente Carlos Sáenz informa que sus asesores cuentan con una cartera de clientes que les proporciona la empresa, su enfoque es la venta a mayoristas como lo son ferreterías o diversas distribuidoras a nivel nacional. Los asesores se movilizan por su cuenta para reunirse con los potenciales clientes para realizar el cierre de la transacción la cual en un 80% se da

a crédito hasta seis meses debido volumen del pedido y finalmente se coordina la entrega para su posterior despacho. En los últimos años, debido a la caída de abastecimiento no han podido cumplir al 100% con la demanda de sus clientes y hay un incremento en la queja en los tiempos de envío de los productos.

Respecto, a la situación económica, la Lcda. Guzmán informa que su principal preocupación de la empresa es la liquidez, puesto que, si bien no presentan atrasos relevantes en sus obligaciones tanto con sus empleados como con sus acreedores, esta liquidez no es la suficiente para abastecerse con la suficiente antelación al momento de hacer las importaciones. Una razón de esto, además del encarecimiento de los productos que dependen del petróleo, es la alta cantidad de cuentas por cobrar que poseen debido al crédito que se les da a sus clientes que muchas veces no son puntuales en sus pagos.

Sobre a las capacitaciones, los tres entrevistados mencionan que consideran que es importante que los empleados realicen sesiones de capacitación para hacerse con los conocimientos necesarios para estar a la vanguardia de las exigencias del mercado, pero que por temas económicos solo los empleados de puestos esenciales son los que cuentan con ellas para luego estos conocimientos sean transmitidos a sus colaboradores, están conscientes de la importancia que sería tener a todo su personal capacitándose personalmente ya que esto ha incidido en su rendimiento dentro y fuera de la empresa, pero por temas económicos de momento no ha sido una prioridad . Finalmente, indican que no se realizan retroalimentaciones de los procesos que se llevan a cabo, lo cual creen que es un indicador a la caída del rendimiento de sus empleados.

Por último, todos concuerdan de la importancia de un plan de mejora para la empresa, el cual logre dar con la solución ideal para el problema que presentan al no poder cubrir la demanda y tiempos de entrega que suman a la falta de liquidez que posee la empresa. Están conscientes que tener mejores ventas ayudará a tener el capital circulante necesario para suplir esta demanda y a su vez esto hará que sus bodegas estén llenas para futuros pedidos.

3.3 Análisis de la encuesta

A continuación, se realiza la elaboración y ejecución de una encuesta a los diecinueve empleados de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. debido al motivo encontrado durante la entrevista, de la falta de capacitación de los empleados lo cual ha llevado a una caída en el rendimiento de los colaboradores dentro y fuera de la empresa. Lo que se busca con la encuesta, es obtener de primera mano la satisfacción de los empleados trabajando para la empresa y su incidencia con su rendimiento antes mencionado como bajo.

Se presenta la tabulación de la encuesta realizada a los diecinueve empleados de la empresa y el respectivo diagnóstico que se obtiene de las respuestas conseguidas. Tal y como se menciona anteriormente, se hace uso de una escala de Likert para la medición de las respuestas de los colaboradores y de esta manera llegar a una conclusión más precisa del tema de estudio, el cual es la satisfacción laboral a la interna de la empresa.

De acuerdo a lo mostrado en la siguiente ilustración 5, la conformidad de la empresa se encuentra cercano al 50% mientras que el restante no se siente a gusto con las condiciones laborales actuales. Es importante mencionar que una baja

conformidad incide directamente en la productividad de los trabajadores en sus funciones.

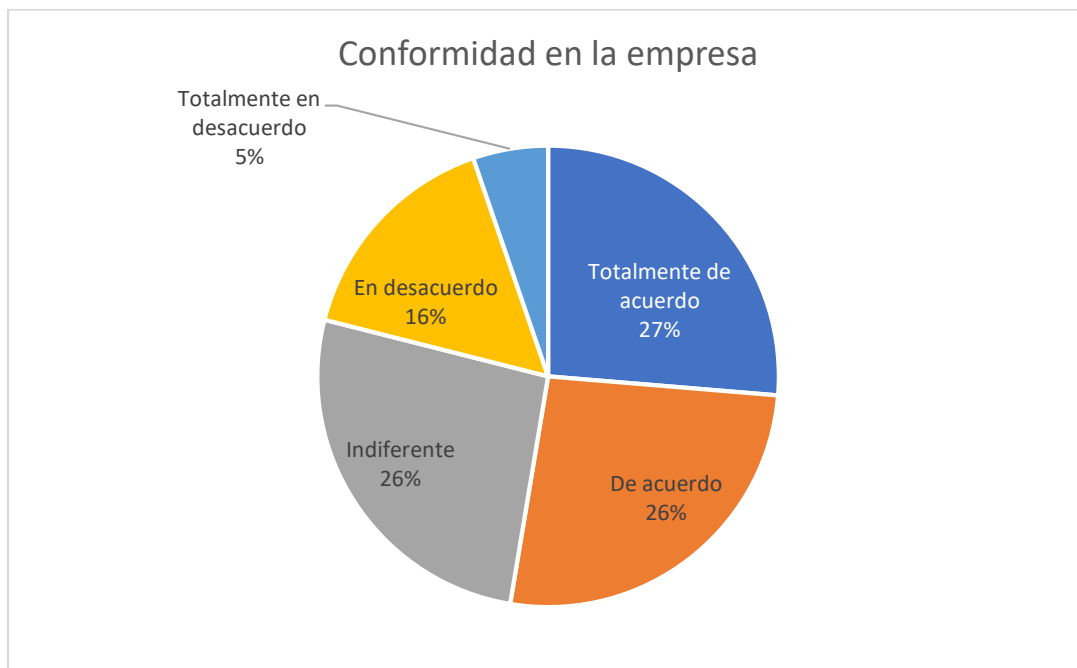


Ilustración 5: Conformidad en la empresa

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En las preguntas de las ilustraciones 6 y 7 se puede analizar que hay una alarmante cantidad de empleados que no sienten que su crecimiento laboral se ve reflejado en las actividades que realiza y de igual manera no se sienten conformes con la remuneración que están recibiendo. Es posible que los asesores perciban que sus esfuerzos realizados para cerrar ventas no son directamente proporcionales a la comisión que reciben por parte de la empresa.

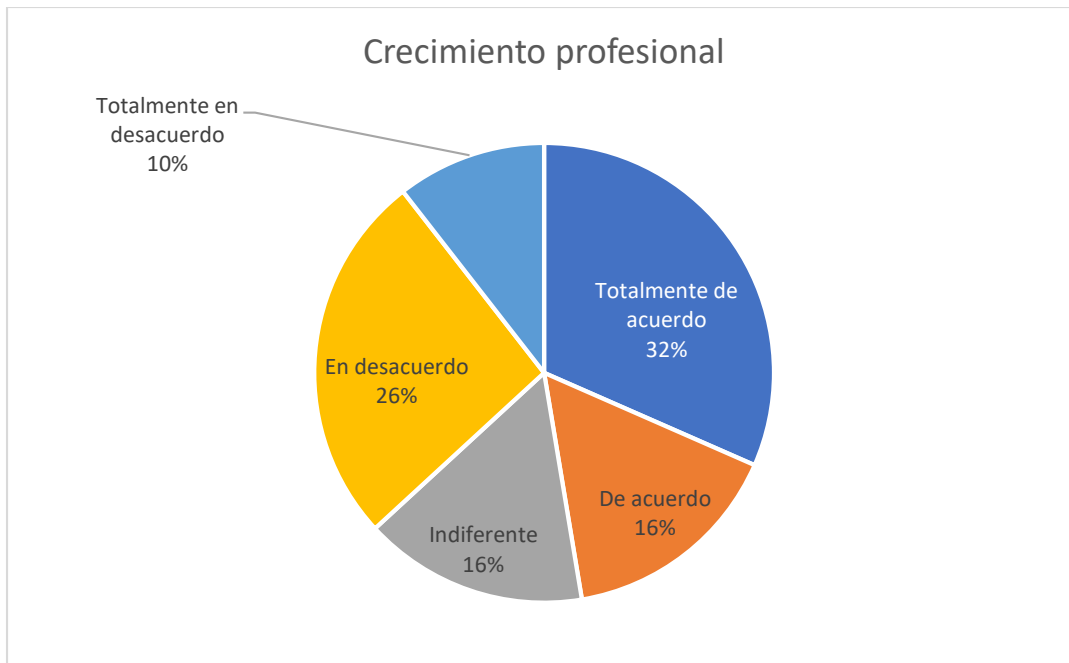


Ilustración 6: Crecimiento profesional

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

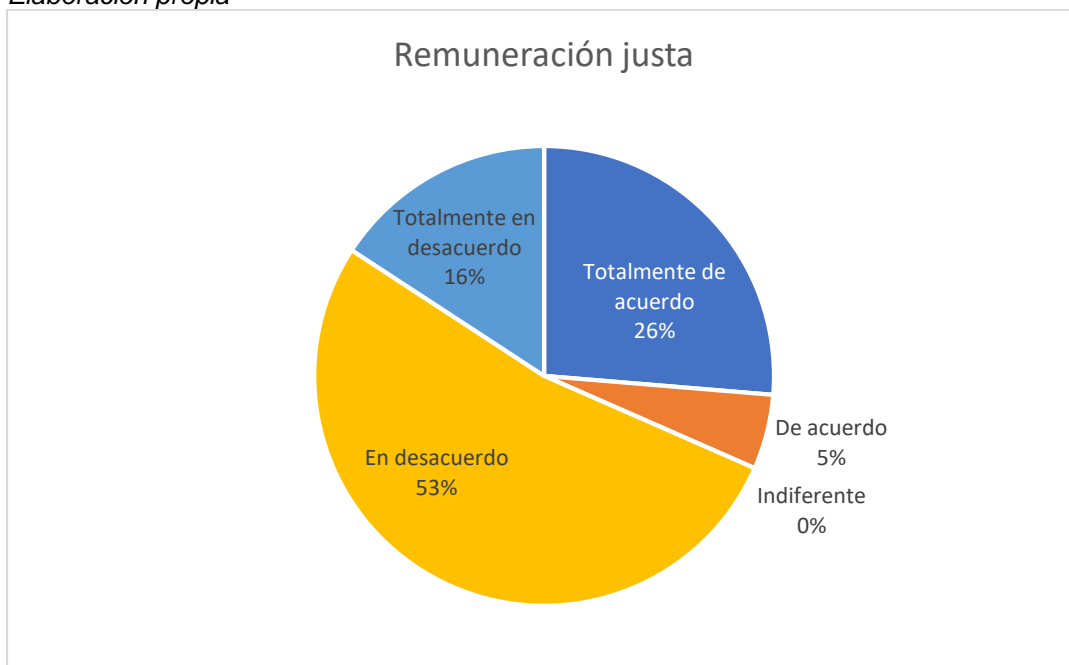


Ilustración 7: Remuneración laboral

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

En las ilustraciones 8 y 9 se identifica que, al igual que lo mencionado en la entrevista anteriormente, los empleados no tienen una retroalimentación adecuada sobre las actividades que realizan siendo un impedimento para ellos al momento de mejorar en lo que no están realizando correctamente. Asimismo, muestran su claro

descontento al no recibir capacitaciones y de esta manera sentir que la empresa siente interese por ellos, subiendo así su moral, lo cual se traduce en un incremento del desempeño de los empleados.

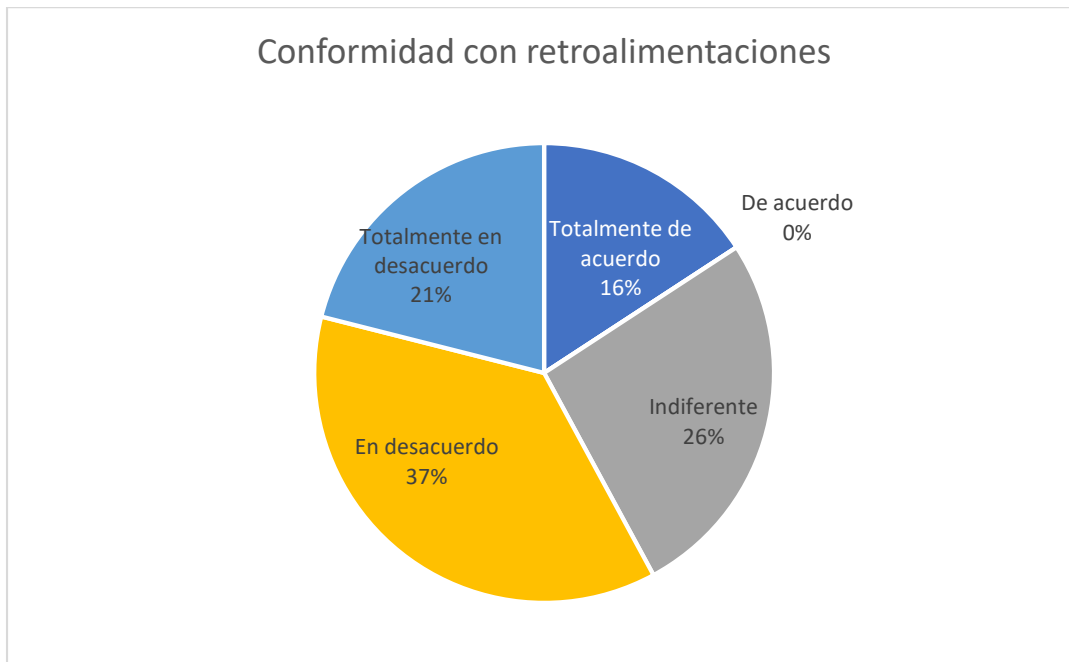


Ilustración 8: Retroalimentaciones
Fuente: Encuesta
Elaboración propia



Ilustración 9: Capacitaciones
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Respecto a los objetivos impuestos por la empresa, los empleados muestran una disparidad en sus respuestas, por lo que puede indicar que los objetivos no están siendo lo suficientemente claros para todos. Es importante que la comunicación entre departamentos ayude al enfoque de hacia donde desea ir la empresa y de que manera se lo planea conseguir.



Ilustración 10: Objetivos realistas
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

De acuerdo a lo observado en la ilustración 11, el compromiso a trabajar en equipo no presenta porcentajes deseados para una buena sinergia entre trabajadores. Esto es de vital importancia puesto que de esta manera se consigue una mejor comunicación y así reducir tiempos que a la larga permite que se realicen las gestiones de una manera más fluida y eficiente.

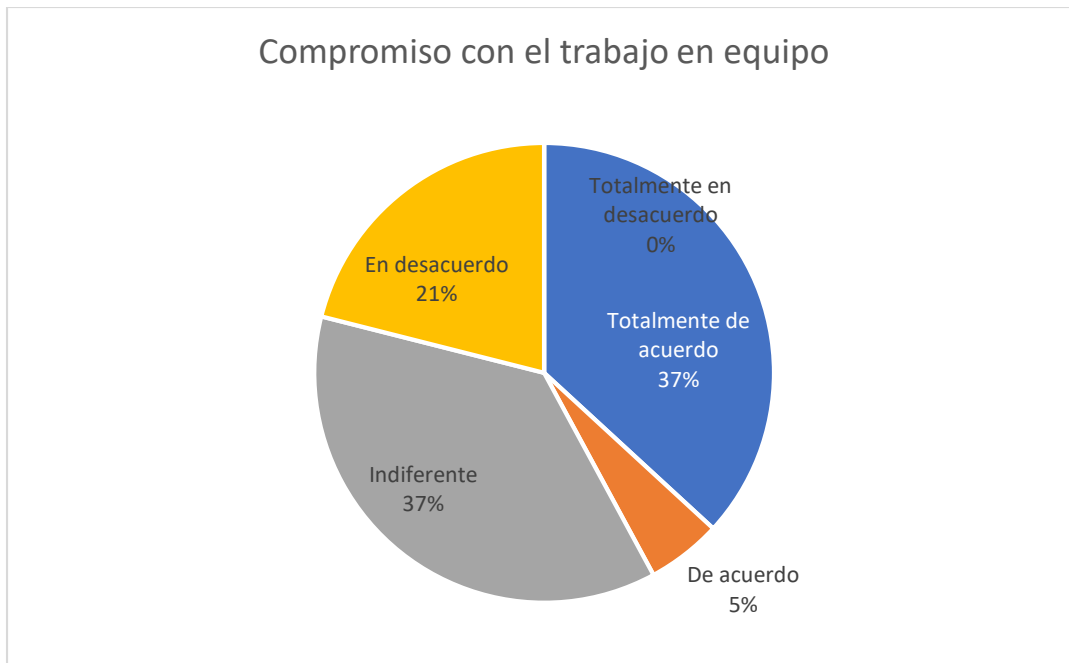


Ilustración 11: Trabajo en equipo
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Finalmente, más del 80% de los trabajadores menciona que consideran que es importante que la empresa implemente mejoras para sus actividades dentro de la empresa. Luego de mostrar inconformidad con una serie de aspectos, los empleados se muestran ávidos de mejorar sus conocimientos y ambiente laboral para de esta manera ser más productivos para la empresa y de esta manera ayudar a incrementar sus ventas y sentir que su trabajo se ve reflejado en su remuneración a fin de mes.



Ilustración 12: Necesidad de mejoras
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

3.4 Diagrama de Ishikawa

A continuación, con la información obtenida se procede a la elaboración del diagrama de Ishikawa, el cual también es conocido como espina de pez. Con este diagrama se consigue presentar visualmente las causas que llevan a un efecto en concreto. Valenzuela (2020) comenta sobre este diagrama diciendo, “Es una representación visual de aquellos factores que pueden contribuir a un efecto observado o fenómeno estudiado que está siendo examinado”. (P. 5).

En la siguiente ilustración 13, se presentan las causas para que en la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. se encuentre con la problemática de la insatisfacción de sus clientes. Entre las causas se encuentran la falta de liquidez que impide que la empresa se encuentre constantemente abastecida de los productos que los clientes requieren y por lo tanto haya demoras en los pedidos recibidos. Por otro lado, se encuentra el mal manejo de las actividades comerciales de la empresa, por lo cual hay inconformidades tanto de los clientes externos como los internos.

Finalmente, se muestra la falta de retroalimentación de las ventas realizadas por los vendedores y una capacitación constante para los empleados y que de esta forma posean los conocimientos actualizados para realizar correctamente su trabajo, incrementando los resultados positivos de las diferentes operaciones de la empresa.

Ilustración 13

Diagrama de Ishikawa para la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

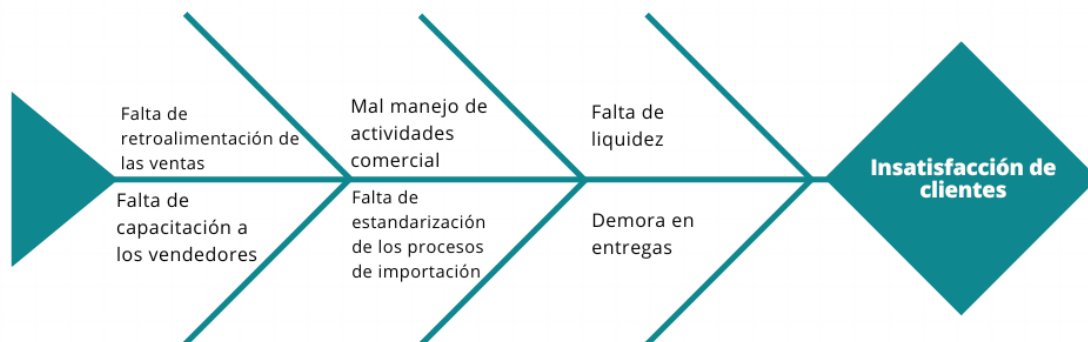


Diagrama de Ishikawa para la gestión comercial de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

*Fuente: Observación directa
Elaboración propia*

3.5 Análisis FODA

Analizando la ilustración podemos llegar a la decisión de construir un análisis FODA de la empresa, el cual tiene como objetivo identificar las cuatro áreas principales que este representa. En el diagrama se analizan las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas. Con la información recopilada de las entrevistas a los gerentes, se procede a realizar se procede a realizar el diagrama. Establecer un FODA beneficia a la compañía ya que plantea propuestas para la mejora de las operaciones de importación de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

Ilustración 14

Análisis FODA de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.



*Fuente: Observación directa
Elaboración propia*

CUARTA PARTE: PROPUESTA

4.1 Introducción de la propuesta

El incremento de la competencia, cada vez más fuerte y las crisis económicas que sufren las empresas debido a los problemas globales actuales, obligan a que se busque estar en una mejora continua y así estar a la delantera de los competidores con planes que permitan suplir la demanda del mercado en todo momento y así no perder clientes. Debido al problema que aqueja a la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda., se presenta la siguiente propuesta para llegar a la solución de su situación.

Se plantea un plan de mejora que tiene como finalidad, establecer estrategias medibles para así mejorar los procesos comerciales de la compañía, como los procesos de abastecimiento, capacitación y financieros. Las estrategias tienen como característica, establecer a los responsables de estas labores, de qué forma se realizarán y en su plazo en el que deben ser cumplidos y de esta manera poder alcanzar con los objetivos de la empresa.

4.2 Objetivo de la propuesta planteada

Estandarizar los procesos comerciales de la empresa para maximizar las ganancias al reducir tiempos de gestiones y mejorar la situación financiera de la empresa.

4.3 Descripción de la propuesta

- Como primera estrategia, se presenta el implementar una manual de procesos para la gestión de compras que estará a cargo bajo la labor de la Administradora General y el Gerente General. Con este manual, se pretende implementar labores estandarizadas de las importaciones que realizará la

compañía, lo cual le permitirá estar lista para la demanda que recibe constantemente por parte de sus clientes, además de necesitar del apoyo del encargado financiero que avale el presupuesto de compras y así evitar desbalances de su economía. Se plantea que el manual esté listo para el inicio del año 2023 para su inmediata ejecución.

- En segundo lugar, se presenta la necesidad de jornadas de capacitación para los diecinueve empleados de la empresa, en lugar de solo a los altos cargos. Tal y como se evidencio en la entrevista y en la encuesta, no todos los empleados reciben una capacitación de manera personal, sino que sus jefes son quienes las reciben para luego ser transmitidos los conocimientos a sus colaboradores. La insatisfacción de los empleados respecto a esto causa que la productividad disminuya igualmente lo cual afecta a los clientes internos y externos de la empresa. Estas capacitaciones tendrán su respectiva retroalimentación para evaluar su eficacia sobre los empleados y se busca que se realicen dos veces al año en intervalos de 6 meses, iniciando en enero 2023 a cargo de la Administradora General.
- Luego, se indica la reestructuración departamento comercial, puesto que actualmente las labores de esta área están repartidas en los tres departamentos con los que cuenta la empresa. La finalidad de esta estrategia es estandarizar los procesos al mando de un jefe de este departamento, el cual deberá ser designado por el Gerente General y con la aprobación del presidente. Se espera que este departamento esté debidamente constituido y listo para operar a inicios del siguiente año 2023.
- En cuarto orden, se plantea la optimización de la liquidez, coordinado con los demás departamentos como el financiero y el de producción por medio de

informes mensuales otorgados por el Gerente de Ventas. Estos informes muestran el crédito aprobado a los clientes, lo que se busca es realizar la gestión de cobranza de dichos créditos y reducir a menores meses el crédito que se aprobará en las futuras ventas gracias a que ahora los asesores comerciales cuentan con los conocimientos de mejores técnicas de ventas que evitan el dar crédito a varios meses como la técnica idónea para cerrar tratos. Es así, como se busca tener mayor circulante mensualmente el cual es necesario para las diversas actividades que realiza la empresa.

- Finalmente, se presenta Mejorar la comunicación interna general de toda la empresa. Un problema recurrente, ha sido la demora que existe al momento de entregar el producto, esto se debe a que entre los departamentos la comunicación es más lenta de lo esperado. Por lo tanto, se presenta la opción de mejorar la comunicación no solo por medio de correo electrónico sino del uso de aplicaciones de mensajería instantánea donde los tiempos de respuesta son considerablemente menores.

4.4 Matriz de plan de mejora

Tabla 2

Plan de mejora para la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

ESTRATEGIA	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
	MEJORAR PROCESOS	TÉCNICA	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	RESPONSABLE
Establecer un manual de proceso para la gestión de compras	Mejorar el abastecimiento de las bodegas con el material necesario para la demanda	Creación de un manual estandarizado para los procesos de compra	Recurso Humano Financiero	Enero 2023	Gerente General Administradora General
Jornadas de Capacitación	Mejorar los conocimientos y habilidades de todos los empleados de la empresa para mejorar su rendimiento y su moral	Implementar jornadas de capacitación a los empleados y su respectiva retroalimentación	Recurso Humano Financiero	Enero 2023, cada 6 meses	Administradora General
Reestructuración de departamento de ventas	Mejorar las tareas comerciales de la empresa al estandarizar los procesos al mando de un jefe encargado del área	Designación de un Gerente Comercial para organizar el equipo de trabajo	Financiero	Enero 2023	Presidente Gerente General
Optimización de la liquidez	Mejorar la situación financiera de la empresa obteniendo mayor liquidez	Informes mensuales de créditos otorgados a clientes para gestionar su cobro	Departamento de Ventas	Enero 2023, mensualmente	Gerente de Ventas Departamento Financiero Gerente de Ventas
Mejorar la comunicación de toda la empresa	Mejorar los tiempos en los que se entrega el producto al cliente, evitando los retrasos y sus molestias	Mejorar canales de comunicación entre los departamentos como el uso de aplicaciones de mensajería instantánea	Recurso Humano	Enero 2023	Administradora General Gerente de Ventas Gerente de Producción

Elaboración propia

CONCLUSIÓN

- De acuerdo a la información obtenida en las bases teóricas, un plan de mejora les permite a las empresas mantenerse competitivas sobre los demás al implementar estrategias que buscan solucionar las áreas donde existen falencias. Para el correcto funcionamiento de este plan se requiere que estén debidamente seleccionados los responsables de cada estrategia y que haya una constante retroalimentación de las actividades que se llevan a cabo para obtener la información necesaria para solventar los problemas que surgieren.
- Los problemas que aquejan a la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. son la falta de liquidez, la demora en los tiempos de entrega y la falta de capacitación que tienen los empleados. Estos tres problemas están conectados entre sí causando que con el tiempo se agraven más a medida que no se realiza algo al respecto para solucionarlo.
- Se llega a la conclusión, de que resulta necesario la creación de un plan de mejora que busque solucionar los problemas mencionados en el anterior punto, tener personal mejor capacitado, un departamento comercial y procesos estandarizados, le permitirá a la empresa tener una mejor comunicación tanto a la interna como a la externa con sus clientes lo que al final se traduce en mayores ventas y una situación financiera más sana.

RECOMENDACIONES

- Hacer revisión con frecuencia de las bases teóricas con relación a la gestión comercial como el servicio al cliente y la cadena de valor con la finalidad de estar siempre actualizados en sus conocimientos ante la demanda que exige el mercado actualmente.
- Incentivar la retroalimentación entre los jefes de las distintas áreas de la empresa y de igual manera con sus colaboradores y de esta manera poder tener soluciones que ayuden a solucionar posibles problemas que surjan.
- Hacer uso de la matriz de plan de acción presentado en este trabajo, como herramienta hacia la estandarización de procesos comerciales de la empresa y así reducir los tiempos de entrega a los clientes, la insatisfacción de los empleados en su ambiente laboral y mejorar la liquidez de la compañía.

REFERENCIAS

- Aguirre, R. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México Importance of internal control in small and medium enterprises in Mexico. *Revista El Buzón de Pacioli*, 76.
- Andrade, A. (2012). *Interprete los ratios de liquidez*.
- Arias, F. (2019). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arroyo, J. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 55-70.
- Benavides, K. (2017). *Modelo de plan estratégico de la empresa de importaciones Ipt zipper sac 2017-2022*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bustillos, M. E. (2017). Guía para elaborar un plan de mejora. *Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A.C.*, 5-13.
- Cárdenas, L. (2020). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Universidad Austral de Chile*, 3(2), 59-67.
- Carrasco, S. (2018). *Guía práctica de atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Casemeiro, M. J. (2018). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. España: IC Editorial.
- Clarke-Blommfield, M. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-25.
- Escudero, M. (2021). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Editorial Paraninfo.
- Espinoza, C. (2016). *Análisis del sector textil ecuatoriano 2009-2013*. (Master's thesis).
- Gómez, R. (2018). *Análisis de la alineación estratégica para el desarrollo de proyectos de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) de la ciudad de Montería*.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta. Edición*. México: McGrawHill.
- López, E. (2019). López Tutivén, E. E. (2019). El Balanced Scorecard como estrategia para la optimización de las ventas en empresas del sector de la construcción: distribuidora Disensa. (Bachelor's thesis).
- Martínez, J. M. (2017). *Metodologías Avanzadas Para la Planificación y Mejora*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Morales, J. (2019). *Estrategia y Planificación Estratégica en Tiempos de Incertidumbre*. España: Ediciones Deusto.
- Nadal, A. (2010). *El concepto de mercado*. UNAM: Conceptos y fenómenos fundamentales de nuestro tiempo.
- Perez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Comercio Exterior*, 5.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage. [Ventaja competitiva]*.
- Porter, M. (2016). *Qué es la estrategia*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

- Posligua, D. (2018). El plan de mejora continua y su relación con el proceso de nacionalización en la empresa Wd Ecuador. (*Tesis de Ingeniería*). Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Ruiz, J. (2012). Teoría y práctica de la investigación cualitativa. *Universidad de Deusto*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta. Edición*. México: McGrawHill.
- Simonato, F. (2018). La innovación en el área comercial a través de la gestión de las experiencias. *Ciencias Administrativas*, 11, 63-79.
- Tong, M. (2015). La inteligencia de mercado en las empresas exportadoras e importadoras peruanas. *Ingeniería Industrial*(33), 71-97.
- Valenzuela, L. (2020). *Diagrama de Ishikawa*. Santiago de Chile: UNAB.
- Vargas, A. (2018). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 116-122.
- Velásquez, G. (2018). *El sistema de control interno y la Gestión comercial en las empresas Ferreteras SCR LTDA de la ciudad de Huánuco*.
- Vergara, Á. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. *Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 44-74.
- Viteri, J. (2017). *Gestión de la producción con enfoque sistémico*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Vivar, A. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 4-33.

ANEXOS

Anexo N.1: Formato Entrevistas

Empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.- Entrevista al Gerente General

Se solicita de la manera más cordial, su colaboración para la elaboración de la siguiente entrevista a continuación. La información recogida de esta se utilizará solamente con el fin de la mejora de los procesos comerciales de la empresa

Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

- 1) Detálleme acerca de cómo es el proceso de planificación para la producción.
¿La producción se realiza con datos históricos de pedidos o dependen de la demanda del mercado?

- 2) ¿Cuál es el procedimiento que establecen al momento de realizar una importación?

- 3) ¿Hay algún reto de ámbito logístico que afecte la producción de la compañía, si es así, cómo afecta?

- 4) ¿Usted ve la capacitación del personal como un método que contribuye a la optimización de los procesos en la empresa?

- 5) ¿Existe una retroalimentación entre los departamentos de la compañía para medir y evaluar el cumplimiento de las metas?

- 6) ¿Cree que establecer un plan de mejora que beneficie al área de importaciones optimizaría las actividades comerciales de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda?

Empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.- Entrevista al Gerente de Ventas

Se solicita de la manera más cordial, su colaboración para la elaboración de la siguiente entrevista a continuación. La información recogida de esta se utilizará solamente con el fin de la mejora de los procesos comerciales de la empresa

Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

- 1) ¿Cuál es el procedimiento que establece la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. al momento de realizar una venta?

- 2) ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta actualmente el departamento de ventas de la empresa?

- 3) ¿Usted ve la capacitación del personal como un método que contribuye a la optimización de los procesos en la empresa?

- 4) ¿Existe una retroalimentación entre los departamentos de la compañía para medir y evaluar el cumplimiento de las metas?

- 5) ¿Cree que establecer un plan de mejora que beneficie al área de importaciones optimizaría las actividades comerciales de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda?

Empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.- Entrevista a la Administradora General

Se solicita de la manera más cordial, su colaboración para la elaboración de la siguiente entrevista a continuación. La información recogida de esta se utilizará solamente con el fin de la mejora de los procesos comerciales de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

- 1) Cuénteme ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda. desde el punto de vista económico?
- 2) ¿¿Hay algún reto de ámbito logístico que afecte la producción de la compañía, si es así, cómo afecta?
- 3) ¿Usted ve la capacitación del personal como un método que contribuye a la optimización de los procesos en la empresa?
- 4) ¿Existe una retroalimentación entre los departamentos de la compañía para medir y evaluar el cumplimiento de las metas?
- 5) ¿Cree que establecer un plan de mejora que beneficie al área de importaciones optimizaría las actividades comerciales de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda?

Anexo N.2: Perfiles de Entrevistados

Entrevistado	Ing. Christian Villamarín (Gerente General)
Nivel de experiencia	24 años
Gerente General de una empresa de fabricación y venta de cuerdas, cordeles, bramantes y demás hilos de gran dinamismo nacional.	
Lugar de la entrevista	Daule
Fecha de la entrevista	8 de junio de 2022

Entrevistada	Lcda. Rosa Guzmán (Administradora General)
Nivel de experiencia	22 años
Administradora General de una empresa de fabricación y venta de cuerdas, cordeles, bramantes y demás hilos de gran dinamismo nacional.	
Lugar de la entrevista	Daule
Fecha de la entrevista	8 de junio de 2022

Entrevistado	Ing. Carlos Sáenz (Gerente de Ventas)
Nivel de experiencia	14 años
Gerente de Ventas de una empresa de fabricación y venta de cuerdas, cordeles, bramantes y demás hilos de gran dinamismo nacional. Experiencia adquirida en Disensa, Ferretería Imperial y Mega Metales como asesor comercial.	
Lugar de la entrevista	Daule
Fecha de la entrevista	8 de junio de 2022

Anexo N.3 Consolidado de respuestas de entrevistas

Entrevista a la Gerente General		
Pregunta	Tema	Respuesta
Primera Pregunta	Proceso de abastecimiento	La planificación se basa en los pedidos históricos que hemos tenido de los clientes, suelen ser muy recurrentes en este sentido. También analizamos la demanda del mercado para estar lo más anticipados posibles ante aquello.
Segunda Pregunta	Proceso de importación	Las importaciones se realizan en enero y en julio, los productos llegan por mar luego de alrededor de cuatro a cinco meses. Se paga un 60% para el pedido y el restante a crédito dependiendo del proveedor.
Tercera Pregunta	Retos logísticos	En los últimos años, debido a la caída de abastecimiento no han podido cumplir al 100% con la demanda de sus clientes y hay un incremento en la queja en los tiempos de envío de los productos.
Cuarta Pregunta	Capacitación personal	Sólo los puestos esenciales reciben capacitación para luego transmitir los conocimientos a sus colaboradores.
Quinta Pregunta	Retroalimentaciones	De momento no se realizan retroalimentaciones habituales de los distintos procesos comerciales de la empresa.
Sexta Pregunta	Implementación del plan de mejora	Todos los gerentes estuvieron de acuerdo en que un proceso de mejora sería de vital ayuda a los procesos comerciales de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

Entrevista al Gerente de Ventas		
Pregunta	Tema	Respuesta
Primera Pregunta	Proceso de abastecimiento	La planificación se basa en los pedidos históricos que hemos tenido de los clientes, suelen ser muy recurrentes en este sentido. También analizamos la demanda del mercado para estar lo más anticipados posibles ante aquello.
Segunda Pregunta	Retos en procesos de venta	Los principales retos son económicos al momento de importar, el incremento del precio del crudo ha hecho encarecer un sin número de aspectos, que luego se trasladan al momento de la distribución a nuestros clientes.
Tercera Pregunta	Capacitación personal	Sólo los puestos esenciales reciben capacitación para luego transmitir los conocimientos a sus colaboradores y los asesores comerciales muestran interés en recibirlos personalmente.
Cuarta Pregunta	Retroalimentaciones	De momento no se realizan retroalimentaciones habituales de los distintos procesos comerciales de la empresa.
Quinta Pregunta	Implementación del plan de mejora	Todos los gerentes estuvieron de acuerdo en que un proceso de mejora sería de vital ayuda a los procesos comerciales de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

Entrevista a la Administradora General		
Pregunta	Tema	Respuesta
Primera Pregunta	Situación económica	La liquidez de la empresa si bien no es mala, ya que no presenta mayores atrasos con sus obligaciones, esta liquidez no le permite abastecerse como desearían.
Segunda Pregunta	Retos logísticos	Los principales retos son económicos al momento de importar, el incremento del precio del crudo ha hecho encarecer un sin número de aspectos, que luego se trasladan al momento de la distribución a nuestros clientes.
Tercera Pregunta	Capacitación personal	Por tema económico sólo los puestos esenciales reciben capacitación para luego transmitir los conocimientos a sus colaboradores.
Cuarta Pregunta	Retroalimentaciones	De momento no se realizan retroalimentaciones habituales de los distintos procesos comerciales de la empresa.
Quinta Pregunta	Implementación del plan de mejora	Todos los gerentes estuvieron de acuerdo en que un proceso de mejora sería de vital ayuda a los procesos comerciales de la empresa Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.

Anexo N. 4: Formato de Encuesta

Encuesta					
Nombre de la empresa:			Cordelería ISANCRIS Cía. Ltda.		
Objetivo de la encuesta: identificar los niveles de satisfacción de los empleados de la empresa y su incidencia con el desempeño de sus funciones					
Sexo:		Antigüedad			
Factores		Respuestas			
Dimensión individual	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Está conforme laborando en la empresa					
Sus funciones en la empresa aportan en su crecimiento como profesional					
Está satisfecho (a) con la remuneración recibida					
Se encuentra a gusto con la retroalimentación recibida de su trabajo					
Se siente conforme con el nivel de capacitaciones de que ha recibido					
Dimensión grupal	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Su superior establece objetivos realistas					
Se siente comprometido(a) con el trabajo en equipo					
Considera importante la implementación de un plan de mejora para la empresa					