



Religación
Press

GESTIÓN BASADA EN INDICADORES KPI

**Transformación estratégica
para la competitividad en el
sector hidrocarburos**



Freddy Federico Córdova García
Jesús Eduardo Gómez Guerrero
Felícita Marcela Velásquez Fernández
Raúl Alexander Valdiviezo Mechato
Yaritza Yasmin Gonzales Benites

Administración

Freddy Federico Córdova García; Jesús Eduardo Gómez Guerrero;
Felicitá Marcela Velásquez Fernández; Raúl Alexander Valdiviezo Mechato;
Yaritza Yasmin Gonzales Benites

Gestión basada en indicadores KPI

*Transformación estratégica para la
competitividad en el sector hidrocarburos*

Religación Press
[Ideas desde el Sur Global]

KPI-Based Management.
Strategic Transformation for Competitiveness in the Hydrocarbon
Sector

Gestão baseada em indicadores KPI.
Transformação estratégica para a competitividade no setor de
hidrocarbonetos

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Victor Ancajima Miñán

.....

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at

<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tiene el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICS HAL.



Título: Gestión basada en indicadores KPI. Transformación estratégica para la competitividad en el sector hidrocarburos

Derechos de autor | Copyright: Freddy Federico Córdova García; Jesús Eduardo Gómez Guerrero; Felicita Marcela Velásquez Fernández; Raúl Alexander Valdiviezo Mechato; Yaritza Yasmin Gonzales Benites

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 338 - Producción

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KN - Industria y estudios industriales | KJMV5 - Gestión de la producción y control de calidad | KJM - Gestión y técnicas de gestión

BISAC: BUS070040

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

Soporte | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-08-12

ISBN: 978-9907-845-01-3

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original: "Evaluación de indicadores KPI en la empresa Llamagas S.A. y propuesta para incrementar las ventas en la ciudad de Piura - año 2018" presentada ante la Universidad César Vallejo (Perú) por Freddy Federico Córdova García en 2018.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation: "Evaluación de indicadores KPI en la empresa Llamagas S.A. y propuesta para incrementar las ventas en la ciudad de Piura - año 2018" presented to the Universidad César Vallejo (Perú) by Freddy Federico Córdova García in 2018.

[APA 7]

Córdova García, F. F., Gómez Guerrero, J. E., Velásquez Fernández, F. M., Valdiviezo Mechatto, R. A., & Gonzales Benites, Y. Y. (2026). *Gestión basada en indicadores KPI. Transformación estratégica para la competitividad en el sector hidrocarburos*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.481>

Revisión por pares

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

Peer Review

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

Sobre los autores

ABOUT THE

AUTHORS

Freddy Federico Córdova García

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-4686-9265>

C27724@utp.edu.pe

Freddy.cordova.g@gmail.com

Administrador con más de 25 años de experiencia en gestión empresarial y docencia universitaria. Especialista en vigilancia tecnológica, asesor de tesis, con participación en proyectos en los sectores gastronómico, B2B y agroindustrial. Enfocado en la generación de conocimiento aplicado y desarrollo organizacional, Tecnología e Innovación (CTI) orientadas al desarrollo regional.

Jesús Eduardo Gómez Guerrero

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-3643-5239>

C22338@utp.edu.pe

jegg1978@gmail.com

Cuenta con 17 años de experiencia profesional en los ámbitos agrícola, pecuario, social, ambiental, educativo y microfinanciero, así como en docencia universitaria. Se ha desempeñado como docente, supervisor, consultor, capacitador y formulador de planes de negocio.

Felícita Marcela Velásquez Fernández

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-0345-5348>

fvelasquezf@unp.edu.pe

fmvelasquezf@gmail.com

Matemática e investigadora RENACYT especializada en cálculo simbólico, geometría diferencial y didáctica matemática. Docente universitaria con amplia trayectoria en la producción científica y la formación académica de alto nivel. Comprometida con la innovación pedagógica y el desarrollo de proyectos de investigación aplicada en el entorno académico peruano.

Raúl Alexander Valdiviezo Mechato

Universidad Privada Antenor Orrego | Piura | Perú

<https://orcid.org/0009-0000-9815-6334>

rvaldiviezom2@upao.edu.pe

rvaldiviezom@gmail.com

Catedrático universitario en el Programa de Administración de Empresas, especialista en metodologías modernas de gestión, innovación y emprendimiento como Growth Hacking y Customer Development. Cuenta con una sólida trayectoria en el diseño de estrategias de modernización institucional y gobernanza de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) orientadas al desarrollo regional.

Yaritza Yasmin Gonzales Benites

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-6810-8622>

C30657@utp.edu.pe

yaritzagobe@gmail.com

Docente universitaria con reconocimientos por excelente desempeño. Maestra en Administración de Negocios (MBA), Licenciada en Administración. Miembro del Colegio de Licenciados en Administración (CORLAD) y consultora académica especializada.

Resumen

La gestión basada en indicadores clave de desempeño se ha consolidado como un pilar fundamental para la optimización de procesos y la mejora de la competitividad empresarial, particularmente en sectores con alta exposición a volatilidades externas. Esta investigación analiza la implementación de los KPI en una empresa del sector hidrocarburos, diagnosticando deficiencias estructurales en la cobertura comercial, la logística y las competencias del personal. A través de un enfoque metodológico mixto, se identificaron irregularidades operativas que afectan la eficiencia y rentabilidad de la organización. Como respuesta, se propone una estrategia integral de reestructuración que incluye la tercerización de servicios logísticos, el fortalecimiento de la fuerza de ventas mediante capacitación y la implementación de un sistema de control basado en indicadores. Esta propuesta busca transformar la cultura organizacional hacia la medición continua, asegurando una toma de decisiones informada y sostenible en el tiempo.

Palabras clave:

KPI, gestión, ventas, logística, competitividad

Abstract

Performance management based on key performance indicators has become a fundamental pillar for process optimization and the improvement of business competitiveness, particularly in sectors with high exposure to external volatilities. This research analyzes the implementation of KPIs in a company within the hydrocarbon sector, diagnosing structural deficiencies in commercial coverage, logistics, and personnel competencies. Through a mixed methodological approach, operational irregularities affecting the organization's efficiency and profitability were identified. In response, a comprehensive restructuring strategy is proposed, which includes the outsourcing of logistics services, the strengthening of the sales force through training, and the implementation of a control system based on indicators. This proposal seeks to transform the organizational culture toward continuous measurement, ensuring informed and sustainable decision-making over time.

Keywords:

KPI, management, sales, logistics, competitiveness

Resumo

A gestão baseada em indicadores-chave de desempenho consolidou-se como um pilar fundamental para a otimização de processos e para a melhoria da competitividade empresarial, particularmente em setores com elevada exposição a volatilidades externas. Esta investigação analisa a implementação de KPIs numa empresa do setor de hidrocarbonetos, diagnosticando deficiências estruturais na cobertura comercial, na logística e nas competências do pessoal. Através de uma abordagem metodológica mista, foram identificadas irregularidades operacionais que afetam a eficiência e a rentabilidade da organização. Como resposta, propõe-se uma estratégia integral de reestruturação que inclui a terceirização de serviços logísticos, o fortalecimento da força de vendas mediante capacitação e a implementação de um sistema de controlo baseado em indicadores. Esta proposta visa transformar a cultura organizacional rumo à medição contínua, assegurando uma tomada de decisão informada e sustentável ao longo do tempo.

Palavras-chave:

KPI, gestão, vendas, logística, competitividade

Gestión basada en indicadores KPI

Transformación estratégica para la competitividad en el sector hidrocarburos

CONTENIDO

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	11
Resumo	11

Capítulo 1

La gestión estratégica basada en indicadores KPI y su incidencia en el desempeño comercial de empresas del sector hidrocarburos	16
Panorama energético global y su influencia en los mercados locales de combustibles	17
La problemática comercial en la industria del gas licuado de petróleo. Irregularidades y desafíos operativos	21
Los indicadores clave de desempeño como herramientas estratégicas para la gestión empresarial	25
Fundamentos conceptuales de los indicadores KPI y su evolución en la gestión moderna	25
La naturaleza y utilidad de los indicadores en la gestión organizacional	28
El rol de los pronósticos y la planificación en la gestión empresarial	31
La estrategia como eje de la gestión organizacional	32
Planificación estratégica y gestión. Pilares de la dirección empresarial	34
El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica	36
La externalización como estrategia competitiva en la gestión	

logística	38
La gestión de ventas y distribución como factores críticos en el desempeño comercial	40
Fundamentos y desafíos contemporáneos de la gestión de ventas	40
La distribución como elemento estratégico en la cadena de suministro	41
La organización territorial de las operaciones comerciales	42
Evaluación de la situación comercial en Llamagas S.A. y propuesta de mejora	44
Diagnóstico de la problemática comercial y sus implicaciones estratégicas	44
Propuesta de reestructuración comercial y logística	45
La experiencia internacional en la implementación de indicadores de gestión	47
Experiencias nacionales en la aplicación de herramientas de gestión estratégica	48
Aportes de la investigación local a la gestión empresarial en Piura	51
Consideraciones finales sobre la gestión estratégica en el sector de hidrocarburos	54

Capítulo 2

La arquitectura metodológica para el diagnóstico de la gestión comercial	58
La operacionalización de variables y la articulación entre la teoría y la medición empírica	62
Las técnicas de recolección de datos y los criterios de rigor científico en la investigación organizacional	67

Capítulo 3

Diagnóstico organizacional y su incidencia en el desempeño comercial	74
La percepción de los colaboradores como indicador del clima organizacional y la gestión comercial	77
La eficiencia logística y las competencias del personal como factores críticos para el desempeño organizacional	

	81
Las estrategias de fidelización y los procesos de conversión como determinantes del crecimiento comercial	89
Las aspiraciones del personal y la percepción global de los indicadores KPI como elementos del diagnóstico organizacional	97

Capítulo 4

La integración de los indicadores clave de desempeño en la gestión comercial. Análisis crítico y propuesta estratégica para el sector de hidrocarburos	107
El contraste de los hallazgos empíricos con el conocimiento teórico y las experiencias previas en la gestión basada en indicadores	108
La propuesta estratégica integral para la optimización de la gestión comercial y logística	127
Las implicaciones estratégicas de la gestión basada en indicadores para el desarrollo organizacional	140

Capítulo 5

Reflexiones finales sobre la gestión basada en indicadores y su impacto en el desempeño comercial	146
Las deficiencias estructurales en la gestión comercial y operativa de Llamagas S.A.	147
La gestión del talento humano como factor crítico para el éxito organizacional	154

REFERENCIAS

161

Tablas

Tabla 1. Resumen de operacionalización de variables:	63
Tabla 2. Población y muestra	67
Tabla 3. Resumen Cobertura Ventas	77
Tabla 4. Cobertura de Ventas (Prueba 4)	79
Tabla 5. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la logística	81
Tabla 6. Resumen Logística – Prueba 4	83
Tabla 7. Resumen de Competencias del Personal	85
Tabla 8. Informe de Capacidades (Prueba 4)	87
Tabla 9. Resumen de Efectividad en Fidelización	89
Tabla 10. Informe de Lealtad (Prueba 3)	92
Tabla 11. Resumen de Eficiencia en Conversión	93
Tabla 12. Informe de Conversión (Prueba 3)	95
Tabla 13. Resumen de Aspiraciones del Personal	97
Tabla 14. Informe de Motivación (Prueba 3)	99
Tabla 15. Nivel de los indicadores KPI	100
Tabla 16. Nivel de mejora de las ventas	102
Tabla 17. Prueba de hipótesis para cobertura de ventas (Prueba 4)	103
Tabla 18. Análisis FODA	128
Tabla 19. Cronograma de actividades	132
Tabla 21. Cronograma de actividades	134
Tabla 22. Presupuesto	134
Tabla 23. Cronograma de actividades	135
Tabla 24. Presupuesto	136
Tabla 25. Cronograma de actividades	137
Tabla 26. Presupuesto	137
Tabla 27. Presupuesto de la propuesta	138
Tabla 28. Ventas durante el periodo 2017	140

Capítulo 1

La gestión estratégica basada en indicadores KPI y su incidencia en el desempeño comercial de empresas del sector hidrocarburos

Panorama energético global y su influencia en los mercados locales de combustibles

El sector energético mundial atraviesa una fase de transformaciones profundas que repercuten directamente en las economías locales y en las estrategias comerciales de las empresas vinculadas a la cadena de hidrocarburos. El escenario internacional se caracteriza por una oferta sostenida de petróleo que, según los pronósticos de la Agencia Internacional de la Energía, mantendrá cubierta la demanda global al menos hasta el año 2020, impulsada fundamentalmente por el crecimiento de la producción no perteneciente a la Organización de Países Exportadores de Petróleo. En este contexto, Estados Unidos emerge como el actor predominante en el aumento de la oferta, acompañado por países como Brasil, Canadá y Noruega que, en conjunto, aportan volúmenes significativos de barriles diarios al mercado internacional. Esta dinámica de producción, sin embargo, no debe interpretarse como una garantía de estabilidad a largo plazo, puesto que la industria petrolera aún no ha logrado recuperarse plenamente de la caída histórica registrada durante los años 2015 y 2016, periodo en el cual los precios sufrieron un desplome sin precedentes que afectó la rentabilidad de numerosas empresas del sector (Diario Gestión, 2018).

Las proyecciones de la Agencia Internacional de la Energía indican que para el año 2023 la producción mundial alcanzará aproximadamente diecisiete millones de barriles diarios, lo que representa cerca del sesenta por ciento del abastecimiento global. No obstante, este panorama optimista contrasta con la escasa inversión en exploración y desarrollo de nuevos campos petroleros, situación que genera incertidumbre sobre la capacidad de la industria para satisfacer la demanda más allá del horizonte mencionado. El director ejecutivo de la Agencia Internacional de la Energía, Fatih Birol, ha señalado que, pese a la abundancia actual de crudo, no se están realizando inversiones sustanciales que aseguren el reemplazo de los tres millones de barriles diarios que se pierden anualmente por el agotamiento natural de los campos en explotación. Esta paradoja entre la oferta presente y la incertidumbre futura configura un entorno de negocios particularmente desafiante para las empresas del sector, especialmente aquellas que operan en mercados emergentes como el peruano, donde las variables internacionales se combinan con factores locales de naturaleza estructural y coyuntural.

El mercado peruano de combustibles derivados del petróleo, y en particular el segmento del Gas Licuado de Petróleo, se encuentra expuesto a la volatilidad característica de los precios internacionales, lo que obliga a las empresas a desarrollar estrategias de gestión que les per-

mitan mitigar los riesgos asociados a estas fluctuaciones. En respuesta a esta problemática, el Estado peruano implementó mediante el Decreto de Urgencia N° 010-2004 el Fondo para la Estabilización de Precios de los Combustibles derivados del petróleo, un mecanismo intangible diseñado para aislar al consumidor local de las variaciones extremas de los precios internacionales. Posteriormente, el Decreto Supremo N° 027-2010 perfeccionó este instrumento al establecer que el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería debe publicar bimestralmente la Banda de Precios para cada producto, proporcionando así un marco de referencia que orienta las decisiones comerciales de las empresas distribuidoras y comercializadoras de GLP. Este marco regulatorio, aunque necesario para la protección del consumidor, introduce elementos de complejidad adicional para la gestión empresarial, en tanto que las compañías deben ajustar sus estrategias comerciales y logísticas a las disposiciones establecidas por el ente regulador.

La vulnerabilidad de la cadena de suministro de GLP en el Perú se puso de manifiesto durante el mes de febrero de 2018, cuando la empresa Pluspetrol se vio obligada a cerrar pozos y reducir la carga hacia la planta de Pisco debido a la inoperatividad del ducto de líquidos, ocasionada por una rotura en el gasoducto de Camisea. Este incidente, atribuible a oleajes anómalos, condiciones climáticas adversas y limitaciones en los mantenimientos progra-

mados, generó una interrupción en el abastecimiento a los camiones cisterna que afectó la distribución normal del GLP en diversas regiones del país. Las medidas de contingencia implementadas incluyeron la derivación de la atención hacia el terminal de la empresa Zeta Gas en el Callao, con el objetivo de atender prioritariamente los consumos domiciliarios, comerciales y de gas natural vehicular, conforme a las directrices establecidas en el Decreto Supremo 050-2012 EM (Diario Gestión, 2018). Este episodio evidencia la fragilidad de la infraestructura energética nacional y la necesidad de que las empresas del sector cuenten con planes de contingencia robustos y con sistemas de gestión que les permitan adaptarse rápidamente a las perturbaciones de la cadena de suministro.

En el ámbito local, específicamente en la región Piura, el abastecimiento de GLP enfrenta dificultades adicionales durante los periodos de verano, cuando la manifestación del fenómeno El Niño ocasiona daños en la infraestructura vial que retrasan el transporte del producto hacia las plantas envasadoras y su posterior distribución a los canales mayoristas y minoristas. Estos retrasos generan incrementos en los costos operativos, particularmente cuando resulta necesario traer el producto desde el sur del país para compensar la escasez temporal en la región norte. La unidad de negocios de la empresa Llamagas S.A. en la ciudad de Piura, que opera como planta de envasado de GLP, se enfrenta a estos desafíos en un

contexto de creciente competitividad y de exigencias regulatorias que demandan una optimización constante de sus recursos para mejorar su desempeño y garantizar su rentabilidad en el mediano y largo plazo.

La problemática comercial en la industria del gas licuado de petróleo. Irregularidades y desafíos operativos

El análisis detallado de las operaciones comerciales de Llamagas S.A. revela una serie de irregularidades que afectan significativamente su desempeño y que requieren una intervención estructural para corregir las desviaciones identificadas. Las auditorías recientes practicadas en la organización evidencian prácticas inapropiadas en el traslado de precios de clientes del canal mayorista hacia ventas al menudeo, situaciones en las cuales el diferencial monetario resultante queda en poder de la tripulación de las unidades vehiculares sin que la empresa obtenga beneficio alguno. Esta práctica no solo representa una pérdida económica directa para la organización, sino que también configura un riesgo legal y tributario que podría exponer a la compañía a sanciones por parte de las autoridades competentes. La colusión entre la fuerza de ventas y algunos distribuidores constituye otra manifestación de la problemática, evidenciada en la bonificación por incremento irregular del volumen de venta que la tripulación

traslada a determinados clientes en beneficio mutuo, en detrimento de los intereses de la empresa.

Una de las irregularidades más significativas detectadas durante el proceso de auditoría se refiere a la venta de cilindros vacíos por cesión en uso, operación para la cual la empresa ha establecido un precio base de cincuenta soles para la red de clientes que utilizan su marca. Sin embargo, la fuerza de ventas ha sido encontrada comercializando estos cilindros a precios superiores a los cincuenta y cinco soles, alterando los registros documentarios correspondientes y apropiándose del diferencial económico generado por esta práctica. Esta situación se agrava con la creación de clientes fantasmas que permiten a los vendedores generar bonificaciones ficticias de las cuales se apropian indebidamente, así como con la omisión de facturación en los establecimientos comerciales de los clientes, lo que constituye una infracción tributaria de gravedad. Adicionalmente, se han identificado casos de trasbordo de carga no permitido efectuado en la vía pública, sustracción de petróleo de las unidades vehiculares para su venta en lugares clandestinos y desvíos de las rutas de despacho establecidas, todas ellas prácticas que erosionan la rentabilidad de la empresa y comprometen su integridad operativa.

La auditoría interna ha puesto de manifiesto que los mecanismos de control existentes presentan fallas siste-

micas que impiden asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para garantizar una administración adecuada de los recursos. La ausencia de compromiso organizacional entre los colaboradores dificulta la implementación efectiva de las medidas correctivas y perpetúa las condiciones que favorecen la ocurrencia de las irregularidades descritas. Esta situación verifica la existencia de un problema de alta significación y riesgo en materia de gestión de recursos materiales y financieros, así como en el manejo de bienes en general, que conduce a un franco retroceso en la eficiencia operativa y expone a la empresa a sanciones tributarias que impactarán negativamente en su patrimonio. Como señalan Gonzáles et al. (2016), se produce deficiencia cuando existe redundancia y duplicidad de información, especialmente cuando los análisis se realizan de manera manual, lo que genera ineficiencias que podrían ser superadas mediante la implementación de sistemas de información integrados.

Frente a este diagnóstico, se plantea la necesidad de implementar un sinceramiento del portafolio de clientes de la zona, con el objetivo de mapear el volumen real de compra de cada uno de ellos y establecer relaciones comerciales basadas en información precisa y verificable. La propuesta incluye la incorporación de un actor que funcione como distribuidor exclusivo para atender el mercado local de Piura, Alto Piura y Bajo Piura, al cual se trasladaría el volumen diario de cilindros que actualmente se

comercializa, incrementando adicionalmente la cartera de clientes que este distribuidor podría aportar. Simultáneamente, se considera la participación de un operador logístico que atendería exclusivamente los despachos de los mercados de Sullana y sus alrededores, además de Talara, donde la empresa mantiene dos clientes mayoristas, ofreciéndole a este operador la oportunidad de desarrollar el mercado de la zona del Alto hasta Tumbes. Estas medidas permitirían reducir la planilla de seis integrantes de la fuerza de ventas a tres, así como disminuir la flota vehicular de seis a tres unidades, generando un ahorro económico significativo en combustible, seguros, mantenimiento y desgaste de maquinaria. Para el control del combustible con la flota remanente, se implementarán geocercas y una tabla de abastecimiento basada en el rendimiento de la unidad y los kilómetros recorridos entre los lugares de distribución, asegurando que la información de los indicadores de gestión sea analizada periódicamente mediante tecnología web.

Los indicadores clave de desempeño como herramientas estratégicas para la gestión empresarial

Fundamentos conceptuales de los indicadores KPI y su evolución en la gestión moderna

Los indicadores clave de desempeño, conocidos internacionalmente como Key Performance Indicators o KPI, constituyen herramientas fundamentales en la gestión empresarial contemporánea, diseñadas para evaluar el rendimiento de procesos, estrategias y áreas funcionales dentro de las organizaciones. Mora (2008) sostiene que estos indicadores están concebidos para evaluar y aportar mejora continua al proceso de compras, posicionándose como un factor de ahorro económico determinante para el éxito organizacional. Sin embargo, la utilidad de los KPI trasciende el ámbito de las compras para extenderse a todas las áreas de la empresa, proporcionando información de capital interés que orienta la correcta toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos. Los KPI no deben ser entendidos como meras variables que contienen un valor numérico, sino como constructos que encapsulan información estratégica acerca del desempeño organizacional y que permiten a los directivos identificar oportunidades de mejora y áreas de riesgo que requieren atención prioritaria.

La literatura especializada ha documentado ampliamente la aplicación de los indicadores KPI en diversos sectores industriales, demostrando su versatilidad y eficacia como instrumentos de gestión. Roberts y Latorre (2009) señalan que estos indicadores han sido utilizados en escenarios reales, como en el caso de la industria de la construcción, donde resultaron de utilidad para identificar las causas por las cuales el sector era incapaz de alcanzar sus metas de productividad y calidad. En una investigación posterior, Roberts y Latorre (2010) ampliaron este enfoque al concebir los indicadores KPI como un sistema dinámico para apoyar la toma de decisiones de los administradores de obra, basado en la modelación de proyectos de construcción en términos de objetivos definidos a partir de KPI y apoyados en diagramas de círculo causal. El modelo presentado demostró la necesidad de apoyar el desarrollo de la eficiencia en la industria de la construcción y destacó el importante rol de los KPI para producir mejoras sustanciales en el desempeño del sector.

Galarza (2011) complementa esta visión al mencionar que los cuadros de mando constituyen una herramienta que complementa los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros y no financieros en un marco integral de evaluación. Desde esta perspectiva, los KPI vienen a ser herramientas de gestión que permiten evaluar y medir el desempeño de los procesos, con la finalidad de que los

resultados obtenidos sirvan como base para gestionar acciones correctivas que conduzcan a una organización más eficaz y eficiente, en línea con la realización de los objetivos empresariales. Esta aproximación integradora reconoce que el desempeño organizacional es un fenómeno multidimensional que no puede ser capturado adecuadamente mediante indicadores puramente financieros, sino que requiere de un conjunto balanceado de métricas que aborden las distintas dimensiones de la actividad empresarial.

Álvarez (2013) enfatiza que los indicadores llegan a ser determinantes en el análisis rápido de cómo va el negocio, permitiendo tomar decisiones correctivas con prontitud cuando se detectan desviaciones respecto a los objetivos establecidos. Una característica fundamental que define a los KPI es que la empresa ha de definir cuáles serán los indicadores que necesita mantener siempre presentes y actualizados al conducir el negocio, lo que implica un proceso de selección cuidadosa que considere la relevancia estratégica de cada indicador y su capacidad para proporcionar información accionable. Espinoza (2016) explica que los KPI son métricas para evaluar el rendimiento de un proceso o estrategia, y que los resultados de estas mediciones indicarán el avance de cumplimiento con respecto a los objetivos fijados. En un escenario tan vertiginosamente cambiante como el actual, conviene revisar periódicamente el valor de estos indicadores para

verificar si se avanza por buen camino o si existen desviaciones negativas que requieren intervención correctiva. Los KPI cumplen este propósito al permitir a los directivos darse cuenta y reaccionar a tiempo, consolidándose gráficamente en cuadros de mando con el fin de que el directivo sea ágil en la toma de decisiones. Espinoza sugiere que la implementación de los KPI debe estar alineada a una correcta planificación estratégica, de modo que las métricas utilizadas reflejen efectivamente los objetivos y prioridades de la organización.

La naturaleza y utilidad de los indicadores en la gestión organizacional

Villagra (2016) define al indicador como una herramienta para medir el cumplimiento de los objetivos de la organización, destacando la importancia de entrar al detalle para comprender el negocio en profundidad, lo cual requiere un conocimiento de los procesos de gestión y un manejo adecuado de metodologías para la definición de indicadores. Esta perspectiva subraya que los indicadores no son instrumentos neutrales o universales, sino que deben ser diseñados a medida para cada organización en función de sus características específicas, su estrategia y su entorno competitivo. Salgueiro (2001) complementa esta visión al señalar que la utilidad de los indicadores reside en que permiten evaluar el comportamiento y moni-

torear la empresa en su totalidad o alguna área en particular, con los indicadores apropiados. Facilitan información de valor que apoya la toma de decisiones de forma efectiva y eficiente, aportando a la planificación a corto y mediano plazo con objetivos medibles y cuantificables.

Apaza (2003) advierte sobre el riesgo de ignorar los cambios en el mercado por no utilizar indicadores que ayuden a la evaluación del mercado y el monitoreo de los objetivos de la empresa. Esta advertencia resulta particularmente relevante en sectores dinámicos como el de los hidrocarburos, donde las condiciones del entorno pueden modificarse rápidamente debido a factores geopolíticos, tecnológicos o regulatorios. Mora (2007) señala que los indicadores de gestión se convierten en signos importantes dentro de la organización, requiriendo continua verificación para el buen desempeño de las operaciones. En esta misma línea, Mora (2008) enfatiza que la medición del desempeño de la organización requiere que los indicadores sean relevantes para la interpretación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, contribuyendo así a un diagnóstico integral de la situación empresarial.

Amo (2010) aporta una definición precisa al señalar que los indicadores son reglas de cálculo y ratios de gestión de utilidad para medir y valorar el logro del cumplimiento de los objetivos. El autor distingue entre dos tipos

de indicadores: los inductores, que miden las acciones que se realizan para lograr la meta, como la inversión en formación académica, y los de resultados, que miden el grado de obtención de los resultados, como el índice de satisfacción del cliente por tiempo de espera. Esta distinción resulta fundamental para diseñar sistemas de indicadores que no solo evalúen los resultados finales, sino también los procesos y actividades que los generan. En el contexto de la globalización, los escenarios hacia los cuales las empresas tienen que movilizarse son más dinámicos y altamente competitivos, por lo que las organizaciones se han visto obligadas a implementar cambios sustanciales en sus modelos de gestión y de control, adoptando sistemas de indicadores que les permitan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado.

Mazabel (2011) describe a los indicadores como datos estadísticos que exponen información de una actividad en un parámetro de tiempo establecido, enfatizando que para el caso comercial serán los resultados de la gestión del departamento observable por los trabajadores de la empresa. La importancia del manejo de indicadores en la gestión comercial obedece a la necesidad de cuantificar la eficiencia en los procedimientos y actividades, con el fin de buscar el desarrollo de la empresa y de los colaboradores. Esta aproximación reconoce que los indicadores no solo son herramientas de control, sino también instrumentos de desarrollo y motivación, en tanto que propor-

cionan retroalimentación sobre el desempeño y permiten identificar áreas de mejora que benefician tanto a la organización como a sus miembros.

El rol de los pronósticos y la planificación en la gestión empresarial

Kanke (2006) aborda la cuestión de los pronósticos señalando la posibilidad de imprecisiones durante el proceso y destacando la importancia de los pronósticos para las empresas, dado que las operaciones se desarrollan bajo un escenario de incertidumbre sobre el cual se toman decisiones. El soporte de un pronóstico de ventas es la proyección de las ventas futuras en un parámetro de tiempo determinado, como parte complementaria de un plan de ventas basado en un conjunto de suposiciones del entorno comercial. Esta perspectiva reconoce que la gestión empresarial no puede basarse exclusivamente en el análisis de datos históricos, sino que requiere de proyecciones que anticipen las condiciones futuras y permitan a la organización prepararse para enfrentarlas de manera efectiva. Montemayor (2012) complementa esta visión al señalar que los métodos de pronóstico se ocupan de proyectar el valor futuro de una variable en estudio, y que contar con indicios de lo que va a pasar en el futuro respalda el proceso de toma de decisiones para mitigar la incertidumbre. El pronóstico adquiere verdadero valor si

la disminución de la incertidumbre lleva a que se tome una decisión cuyo beneficio es mayor a los costos de realizar el pronóstico mismo, lo que implica una evaluación cuidadosa del balance entre la precisión del pronóstico y los recursos invertidos en su elaboración.

La estrategia como eje de la gestión organizacional

Kaplan y Norton (2009) realizan una contribución fundamental al señalar que más importante que la estrategia en sí misma es la capacidad de ejecutarla. Su investigación reveló que los equipos directivos dedican menos de una hora al mes a analizar y discutir temas de estrategia, lo que evidencia una desconexión entre la formulación estratégica y su implementación operativa. Este hallazgo tiene implicaciones profundas para la gestión empresarial, en tanto que sugiere que muchas organizaciones invierten recursos significativos en el desarrollo de planes estratégicos que luego no logran materializarse debido a la falta de atención y seguimiento por parte de la alta dirección. La propuesta de Kaplan y Norton de utilizar el cuadro de mando integral como herramienta para traducir la estrategia en objetivos operativos constituye una respuesta a esta problemática, proporcionando un marco que conecta la visión estratégica con las acciones cotidianas de los colaboradores.

Apaza (2003) define la estrategia como una determinación de objetivos básicos acompañada de metas a largo plazo de la organización, sugiriendo el planteamiento de las estrategias en función de los lineamientos de la misión y visión de la organización, los cuales deben ser consecuentes con los objetivos trazados. Esta definición subraya la necesidad de coherencia entre los distintos niveles de la planificación estratégica, desde la definición de la identidad organizacional hasta la formulación de objetivos concretos y la selección de las estrategias para alcanzarlos. Weinberger (2009) complementa esta visión al conceptualizar la estrategia como acciones encaminadas de forma directa al cambio en la fuerza de la empresa con respecto a sus competidores, siendo en esencia el desarrollo de un posicionamiento sostenido en el mercado con una organización capaz de generar desempeño exitoso pese a los imponderables, frente a la competencia y a los problemas internos.

Como función estratégica, resulta importante que se conozca en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria en la cual opera la empresa, para lo cual es necesaria una supervisión permanente del sector, dado que si éste comenzara a madurar o declinar, se deben evaluar las opciones de salir de la industria antes de que la empresa comience a generar pérdidas. Esta consideración implica la posibilidad de considerar la alternativa de ingresar a un nuevo formato de industria, lo que requiere una vi-

sión amplia del entorno empresarial y una capacidad de adaptación que no todas las organizaciones poseen. Según Harvard Business Review (2011), la estrategia básicamente consiste en diferenciarse, lo que implica la elección de un conjunto de actividades diferentes para consolidar una mezcla única de valor. La estrategia requiere una permanente disciplina y una clara comunicación, siendo parte de sus funciones guiar a los empleados en la toma de decisiones. Suele ocurrir que con los cambios de escenarios en el sector al que la empresa pertenece, las estrategias también cambian por las variaciones en los mercados o la aparición de nuevos competidores, lo que exige una vigilancia estratégica continua.

Planificación estratégica y gestión. Pilares de la dirección empresarial

Beltrán (2009) aborda la planificación estratégica como la relación de la empresa con el entorno a nivel macro, señalando que las decisiones en este ámbito están asentadas desde la dirección de la empresa y son de largo plazo. Esta perspectiva sitúa la planificación estratégica como una función de la alta dirección que trasciende las operaciones cotidianas y se orienta a posicionar a la organización en su entorno competitivo de manera sostenible en el tiempo. Weinberger (2009) describe la planeación estratégica como una modalidad de análisis del entorno,

evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, identificación de las ventajas competitivas, definición de una misión y visión, establecimiento de objetivos estratégicos y selección de la mejor estrategia para la consecución de las metas. La planificación estratégica sirve de guía al directivo que conduce la organización, orientando sus acciones en función de la función del empresario y proporcionando un marco de referencia para la toma de decisiones.

La planificación es una herramienta que alinea a los directivos para que validen constantemente las operaciones de la empresa frente a los competidores de la industria, especialmente en su mismo segmento comercial. El proceso de planeación estratégica culmina con la validación de las estrategias que fueron empleadas de acuerdo a la consecución de los objetivos, lo que implica un ciclo continuo de formulación, implementación y evaluación. Quizás la empresa haya logrado los objetivos que se establecieron, pero es importante evaluar si las estrategias empleadas fueron adecuadas en la generación de valor al producto y clientes y aportaron mejoras a la competitividad de la empresa. Esta evaluación retrospectiva permite aprender de la experiencia y mejorar la formulación estratégica en ciclos sucesivos, contribuyendo al desarrollo de capacidades organizacionales que constituyen ventajas competitivas sostenibles.

El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica

Kaplan y Norton (2009) definen el cuadro de mando como un conjunto de objetivos para evaluar cómo las unidades de negocio crean valor para sus clientes y el aporte de su estructura para transformar las estrategias en términos operativos. Entre los beneficios de esta herramienta se menciona el alineamiento de los objetivos de la empresa con los de las áreas para reforzar la estrategia, creando así una coherencia que permea toda la organización. Un objetivo común entre todos los directivos y empleados debe ser que estén motivados e involucrados en poner en práctica las estrategias de la unidad de negocio, y para esto el cuadro de mando estará compuesto por indicadores con objetivos estratégicos debidamente establecidos e informados. El cuadro de mando es, en esencia, una herramienta para el desarrollo e implementación de estrategia relacionada al seguimiento y control de la gestión, proporcionando un marco que conecta la visión estratégica con las acciones operativas.

Para Apaza (2003), los cuadros de mando, también conocidos como Balanced Scorecard o BSC, son herramientas que permiten lograr operatividad estratégica dado que permiten hacer un seguimiento integrado de las organizaciones, equilibrando los objetivos, las prioridades y los resultados reales. Esta herramienta aporta metodo-

logía para implementar planes de mejora que conduzcan a lograr rentabilidad en los negocios, proporcionando un enfoque sistemático para la gestión del desempeño. Amo (2010) define el BSC como una metodología o técnica de gestión que sirve como soporte a las organizaciones para contribuir a transformar su estrategia en objetivos operativos que sean medibles y que se relacionen entre sí. Otro concepto aportado por el autor es el de dirección estratégica focalizada en la creación de valor, lo que implica que el BSC no es un fin en sí mismo, sino un medio para generar valor para los stakeholders de la organización.

La metodología del BSC considera cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que en conjunto proporcionan una visión integral del desempeño organizacional. Es importante realizar una adecuada planificación del cambio, dado que la implementación de estas herramientas tiene un impacto de alineamiento en las personas que requiere de una gestión cuidadosa de los aspectos humanos y culturales de la organización. La implementación del cuadro de mando involucra aspectos tanto de procesos como de resultados que requieren una supervisión a lo largo de la implementación y de la operatividad, asegurando que la herramienta se mantenga actualizada y relevante a medida que cambian las condiciones del entorno y las prioridades estratégicas de la organización.

La externalización como estrategia competitiva en la gestión logística

Vásquez y Trespalacios (2006) analizan la tendencia del comercio mayorista hacia la aparición de operadores logísticos y las estrategias de outsourcing, concluyendo que en los últimos años el comercio mayorista presenta una tendencia hacia la subcontratación para manejar las funciones de distribución física o logística, ya sea transporte, almacenamiento o envasado. Esta tendencia genera la aparición de nuevos mercados para este segmento de outsourcing o externalización, donde cada vez son menos las compañías que asumen la totalidad de las funciones de distribución, ya que han trasladado estas actividades a otras empresas especializadas. Esto tiene un impacto en ahorro de costos y una mayor eficacia y eficiencia, lo que justifica la adopción de este modelo de gestión.

Entre las razones para externalizar, los autores destacan la disminución de costos fijos que se trasladan a ser variables a consecuencia de la subcontratación, lo que proporciona mayor flexibilidad financiera a la organización. El canal de distribución genera eficiencia como resultado de la reducción estructural en los salarios, permitiendo a la empresa enfocarse en sus competencias centrales. Además, la externalización proporciona mayor y mejor liquidez para reinvertir en otras operaciones que aseguren una gestión eficiente, así como la oportunidad

de acercamiento y aprovechamiento de las innovaciones de las empresas subcontratadas. La oportunidad de enfocarse en actividades que generen valor al giro del negocio constituye otra ventaja significativa de este modelo. Los autores ven en esta operación un negocio de futuro con ventajas para ambas partes, considerando en materia de sus flotas y del personal la especialización, innovación tecnológica y cobertura geográfica como estrategias para los operadores logísticos del futuro.

Mora (2008) señala que la evolución de la tercerización responde a una necesidad de las empresas de buscar ayuda que permita el mejoramiento logístico, lo que dio origen a la modalidad del Outsourcing, que ejerce el papel de retirar gran parte del trabajo logístico de la empresa. Lo que se busca es lograr un ahorro económico y la liberación de activos fijos que alivien la parte financiera de la empresa, lo que justifica la externalización de operaciones o actividades que se consideren críticas o estratégicas y que alejan a la organización de su Core Business. Esta perspectiva reconoce que la especialización y la escala de los operadores logísticos pueden generar eficiencias que las empresas individuales no podrían alcanzar por sí mismas, particularmente en segmentos como el transporte y la distribución de productos a gran escala.

La gestión de ventas y distribución como factores críticos en el desempeño comercial

Fundamentos y desafíos contemporáneos de la gestión de ventas

Pujol (2002) plantea que en la actualidad el cliente está más instruido e informado con respecto al mercado de productos y sus derechos, por lo que se hace cada día más difícil vender, a lo que se suma una competencia más agresiva y con una velocidad de innovación más rápida. Mantener e incrementar el portafolio de clientes exige de la fuerza de ventas un mayor esfuerzo, requiriendo que estos estén mejor preparados aplicando planificación de actividades acordes al plan de ventas, que debe contener el análisis del mercado en sus dimensiones doméstica, internacional y periférica, la definición de sus objetivos comerciales, propuestas en estrategia de ventas y los manuales de ventas. Kotler (2002) define la venta como la acción de traspasar la propiedad de algo a otra persona luego del pago de un precio convenido, una definición que, aunque simple, encapsula la esencia de la transacción comercial como un intercambio de valor entre dos partes.

García (2011) enfatiza que las operaciones de venta son uno de los pilares básicos e importantes de toda empresa, y que los clientes constituyen el principal activo de la organización. Las ventas son la única operación que ge-

nera ingresos directos para la empresa, lo que las convierte en el motor del negocio y en el foco de atención de la gestión comercial. En las ventas, ambas partes deben estar de acuerdo en la negociación comercial para conseguir algo que beneficie a ambas, buscando una situación mejor para cada una de las partes involucradas. Para enfocarse en un buen proceso de ventas, no basta con clasificar a los clientes con la regla de Pareto 80/20 e identificar quienes retornan un mayor valor a la inversión, aunque este enfoque es efectivo. Es mejor ampliar el horizonte identificando clientes que aporten valor de prestigio, aquellos que son seguidos por otros grupos de clientes, clientes con perspectiva de crecimiento, clientes que llegan a determinados grupos de consumidores y que aseguran un incremento en el volumen de venta, y clientes clave que tienen políticas propias de compra, peso importante en el volumen total de compras a la empresa y poder económico de compra. Vender, en esta perspectiva, es influir, convencer, persuadir y dirigir la acción de un comprador hacia la adquisición de un bien o servicio.

La distribución como elemento estratégico en la cadena de suministro

Velásquez (2012) define la distribución como el proceso mediante el cual la empresa hace llegar sus productos a los puntos de venta o usuario final, destacando que el rol

del transporte es de capital interés en este proceso. La distribución constituye el vínculo físico entre la producción y el consumo, y su eficiencia determina en gran medida la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes en términos de disponibilidad, oportunidad y costo. Mora (2012) señala que la distribución es una actividad de la logística y vital para lograr los objetivos de la empresa, enfatizando que es vital el adecuado manejo de los costos porque impacta en los resultados finales del costo del producto y en la rentabilidad de la organización. De acuerdo con Mora y Martiliano (2010), en la distribución es importante conocer y analizar los costos logísticos para ser más certero con la asignación de los precios de venta y la ganancia, lo que implica una gestión cuidadosa de los costos de transporte, almacenamiento y manejo de materiales.

La organización territorial de las operaciones comerciales

Según Díez de Castro y Rosas (2008), el mercado de consumo por la demanda de productos es sensible al precio y presenta un comportamiento elástico, lo que implica que las variaciones en el precio pueden tener efectos significativos en la cantidad demandada. Esta característica del mercado hace que la gestión de precios sea un aspecto crítico de la estrategia comercial, que debe ser cuidadosa-

mente balanceada con la necesidad de mantener márgenes de rentabilidad adecuados. Balaguer y Molina (2009) señalan que las operaciones de ventas deben contar con un plan integrado a los objetivos de la organización, cuya estructura debe evidenciar la descripción de la situación actual, el entorno general que afecta el escenario, el entorno sectorial que comprende competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y barreras de entrada, y el entorno competitivo que incluye la competencia y posicionamiento.

Salvio (2010) destaca que las capacidades de respuesta del mercado incluyen la visita oportuna a cada cliente, el servicio adicional, el trato humano y personalizado que se brinda como vendedor, y las tareas de mercadeo direccionadas a cada producto que se comercializa. En los trabajos de campo se atiende por ruta de ventas, que comprende a todos los clientes que se encuentran en un territorio, pudiendo la ruta estar conformada por una parte de la ciudad o pueblos, o ser en su totalidad una zona rural. Escudero (2014) destaca el beneficio de una división geográfica en zonas o territorios iguales para equiparar la carga de trabajo y por el número de clientes, facilitando la fijación de un volumen de ventas rentable. El concepto de ruta se define como un conjunto de itinerarios que debe recorrer el vendedor para hacer visita a clientes designados, y la aplicación de esta sugerencia impactará favorablemente en el aprovechamiento de tiempos de des-

plazamiento, el logro de que el kilometraje recorrido sea rentable, la reducción de gastos improductivos y el logro de una buena cobertura de mercado.

Evaluación de la situación comercial en Llamagas S.A. y propuesta de mejora

Diagnóstico de la problemática comercial y sus implicaciones estratégicas

El análisis de la situación de Llamagas S.A. en la ciudad de Piura evidencia una problemática multifactorial que afecta el desempeño comercial de la organización y que requiere de una intervención integral para su corrección. Las irregularidades identificadas en las operaciones comerciales, que incluyen desde el traslado indebido de precios hasta la sustracción de combustible y la creación de clientes fantasmas, revelan una debilidad sistémica en los mecanismos de control interno y en la cultura organizacional de la empresa. Estas prácticas no solo generan pérdidas económicas directas que impactan la rentabilidad de la organización, sino que también comprometen su reputación y la exponen a riesgos legales y tributarios que podrían tener consecuencias aún más graves. La colusión entre la fuerza de ventas y algunos distribuidores, así como la alteración de registros documentarios para beneficio personal, configuran un patrón de comportamiento

que sugiere la existencia de incentivos perversos en el sistema de compensación y control de la empresa.

Los hallazgos de la auditoría interna confirman que los encargados de controlar presentan serias fallas en el desempeño de sus funciones, y que al interior de la organización no existe un compromiso generalizado con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Esta situación dificulta asegurar el cumplimiento de las normas que garanticen una administración adecuada de los recursos y evidencia la ausencia de un manejo eficiente que verifique la existencia de un problema de alta significación y riesgo en materia de gestión de recursos materiales y financieros. Como señalan Gonzáles et al. (2016), la deficiencia se produce cuando existe redundancia y duplicidad de información, especialmente cuando los procesos de análisis se realizan de manera manual, lo que genera ineficiencias que podrían ser superadas mediante la implementación de sistemas de información integrados y la automatización de los procesos de control.

Propuesta de reestructuración comercial y logística

Frente a este diagnóstico, se plantea una propuesta de reestructuración que incluye el sinceramiento del portafolio de clientes de la zona para mapear el volumen real de compra de cada uno de ellos, eliminando así la posi-

bilidad de que existan clientes fantasmas o que se generen bonificaciones indebidas. Esta medida permitirá a la empresa conocer con precisión su base de clientes y establecer relaciones comerciales basadas en información verificable, lo que constituye el primer paso para recuperar el control sobre sus operaciones comerciales. La propuesta contempla la incorporación de un actor que funcione como Distribuidor para atender el mercado local de Piura, Alto Piura y Bajo Piura, al cual se trasladará el volumen diario de cilindros que actualmente se comercializa, sumando a ello el incremento de la cartera que este distribuidor podría aportar, lo que representaría un aumento sustancial en el volumen de ventas.

Un segundo actor entraría como Operador Logístico, atendiendo exclusivamente los despachos de los mercados de Sullana y sus alrededores, además de Talara, donde la empresa mantiene dos clientes mayoristas. A este operador logístico se le ofrecería también el mercado de la zona del Alto hasta Tumbes para que pueda desarrollarlo como distribuidor, ampliando así el alcance geográfico de la empresa sin necesidad de asumir los costos fijos de operación directa en estas zonas. De concretarse estas medidas, la planilla de seis integrantes de la fuerza de ventas quedaría reducida a tres, quienes permanecerían hasta la culminación de sus contratos, y la flota vehicular se reduciría de seis a tres unidades, generando un ahorro económico significativo en combustible, seguros, mantenimiento y desgaste de máquina.

La experiencia internacional en la implementación de indicadores de gestión

La literatura académica ofrece numerosos ejemplos de implementación exitosa de indicadores de gestión en diversos contextos empresariales que pueden servir de referencia para el caso de Llamagas S.A. Luzardo y Vásquez (2010) realizaron su investigación en la empresa Plásticos S.A. en Guayaquil, Ecuador, con el objetivo de integrar en sus procesos el uso de indicadores de gestión KPI para ser más eficientes en su servicio. Los autores realizaron un diagnóstico institucional para evaluar sus objetivos estratégicos y qué tan alineados están con su visión y misión empresarial, encontrando que la implementación de los KPI de acuerdo con las necesidades de la empresa contribuye a mejorar la calidad de la información para la acertada toma de decisiones. Esta experiencia demuestra que los indicadores de gestión no son instrumentos estándar que puedan aplicarse de manera uniforme a todas las organizaciones, sino que requieren un proceso de diseño cuidadoso que considere las características específicas de cada empresa y su contexto competitivo.

Mejía (2012) desarrolló su investigación en el Hospital Santa Inés en Cuenca, Ecuador, con el objetivo de dar impulso al mejoramiento de la gestión con el uso de indicadores de gestión que agilicen los procesos y permitan ser eficientes en la toma de decisiones. La investigación

reveló, de acuerdo con las encuestas aplicadas, la necesidad de mejorar las imagenología, que se presentaban como áreas de servicio con deficiencias significativas. Se capacitó al personal médico para la evaluación de estos indicadores de forma que contribuyan en la corrección de desviaciones, demostrando que la implementación de indicadores requiere no solo de su diseño técnico sino también de un proceso de capacitación y sensibilización de las personas que los utilizarán. Díaz y Merino (2013) investigaron la integración del modelo SCOR y el Balanced Scorecard en la Universidad Central Marta Abreu de las Villas en Cuba, concluyendo que la integración de esta herramienta al proceso logístico evaluado por indicadores KPI permitió mejoras en el control y desempeño de las operaciones, facilitando la toma de decisiones de forma eficiente y proactiva, además de generar un ahorro económico para la empresa. Los autores evidenciaron la necesidad de considerar claros indicadores financieros y no financieros que aporten un valor claro para la toma de decisiones, y que para ello se requiere la participación activa de los directivos y la comunicación al personal de los objetivos que la empresa pretende alcanzar.

Experiencias nacionales en la aplicación de herramientas de gestión estratégica

En el ámbito nacional, Belotserkovskiy (2005) investigó el desarrollo de un tablero de mando para la ges-

tión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard en una empresa de servicios de transporte mediante helicópteros medianos en Lima, que atendía a empresas mineras, petroleras y de energía. Las conclusiones del autor indican que el Balanced Scorecard logra ser una respuesta a las necesidades de la empresa que hoy exige más dinamismo en las gestiones para ser competitiva, particularmente en el caso de esta que atiende el rubro de servicios. La aplicación de esta herramienta está enfocada a atender necesidades a través de indicadores de control operativo y de gestión estratégica. El resultado de este informe contribuyó a través del BSC a determinar de forma holística la decisión de compra de helicópteros MI-17 de fabricación rusa en sus diferentes configuraciones, tanto por su capacidad como por sus características técnicas y operativas, que son las que mejor se adaptan a las necesidades de este mercado. Esta decisión estratégica de un solo tipo de aeronave simplifica las operaciones, contribuye a uniformizar sistemas de mantenimiento e inventario de repuestos, y ha estandarizado al personal técnico y operativo.

Rázuri (2014) investigó la implementación de una solución de inteligencia de negocios para dar soporte a la gestión del proceso comercial de inversiones y servicios Data Sys en Cajamarca, con el objetivo de mejorar el proceso de informes de gerencia a través de indicadores de gestión de ventas y de rendimiento de la fuerza de

ventas. Dicha investigación concluye que el uso de indicadores de gestión favorecerá la toma de decisiones en un menor tiempo, y que la reestructuración de la base de datos permitirá la emisión de informes a medida como registros fuentes para los indicadores, requiriendo una supervisión permanente para medir los resultados de las medidas correctivas. Faustor e Islas (2014) investigaron la implementación de mejora en la distribución y venta de una empresa distribuidora de gas licuado de petróleo dirigido al uso doméstico y de negocio, con el objetivo de evaluar las estrategias comerciales a través de indicadores de gestión para reducir el riesgo de pérdida de participación en el mercado del GLP. La investigación concluyó que LIMAGAS S.A. debe apostar por acciones comerciales como cerrar contratos de exclusividad con garantías, desarrollar unidades de distribución dirigidas a puntos de venta y desarrollar venta directa. Las acciones tomadas en base al apoyo de este estudio fueron la implementación de venta directa con locales propios y el soporte de operadores logísticos, con lo que las ventas de LIMAGAS S.A. quedaron distribuidas con un noventa y siete por ciento a través de sus distribuidores y un tres por ciento con sus canales de venta directa.

Luján y Sánchez (2016) investigaron la implementación de KPI y su impacto en la gestión logística de la empresa de servicios Santa Gabriela SAC en Trujillo, con el objetivo de demostrar el impacto de los indicadores lo-

gísticos KPI implementados en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y control de stock. La investigación concluyó luego de haber aplicado instrumentos de entrevistas y encuestas al personal responsable del área y su jefatura, evidenciando resultados favorables con la mejora de tiempos y eficiencia en el área logística, lo cual beneficia económicamente a la empresa. Estas experiencias nacionales demuestran que la implementación de indicadores de gestión es una práctica que ha sido exitosamente adoptada en diversos sectores de la economía peruana, proporcionando lecciones valiosas que pueden ser aplicadas al caso de Llamagas S.A.

Aportes de la investigación local a la gestión empresarial en Piura

En el ámbito local, Carrasco y Tripul (2009) investigaron la formulación de un plan estratégico y el tablero de comando para fortalecer la competitividad de la empresa Foto Estudio Carrasco en Piura, con el objetivo de analizar la gestión empresarial para conocer el entorno tanto externo como interno y proponer el diseño de un plan estratégico para monitoreo y supervisión a través de un tablero de control que garantice el logro de los objetivos, permitiendo a la empresa mantenerse en el mercado fotográfico acorde a las expectativas del mercado de este segmento. La elaboración de este estudio determinó que se requiere evaluar sus políticas internas y la necesidad

de implementar indicadores de gestión, especialmente financieros, dado que la empresa estaba asumiendo riesgos de inversión y se encontraba en un proceso de reorganización empresarial buscando administrar correcta y eficientemente los recursos para ofrecer un buen servicio que cumpla con las exigencias de los clientes. Los autores concluyeron que se logró la implementación de un plan estratégico y el tablero de control con resultados aceptables, recomendando la aplicación de la cultura de mejora continua y otras actividades comerciales.

Merino (2011) investigó la formulación de un plan estratégico y un sistema de control dinámico para orientar la gestión de la empresa INDUMAC GROUP SAC en Piura, con el objetivo de determinar a través de un análisis FODA el desarrollo de estrategias y la implementación de indicadores relacionados a los objetivos de la empresa. La investigación concluyó que es urgente optimizar sus recursos, simplificando procesos administrativos, y que deben desarrollar e implementar una planificación estratégica, construir una cultura organizacional, formular equipos de trabajo y motivarlos, promover entre los colaboradores la creatividad e innovación, y habilitar un plan de contingencia para palear los impactos de crisis económicas futuras. Estos aspectos pueden ser alcanzados con la propuesta de implementar un plan estratégico monitoreado a través de indicadores de gestión en un cuadro de mando.

Quintana (2014) investigó el análisis y diseño de gestión estratégica basado en la metodología del Balanced Scorecard en la empresa de transportes Ronco Perú SAC Filial Piura, con el objetivo de evaluar los actuales procedimientos que permitan administrar de manera adecuada los recursos de la empresa a través de la implementación de un BSC. Dicha investigación se abocó a las operaciones del envío de encomiendas, mudanzas, envío de giros radiales y transporte de personal interprovincial. La empresa cuenta con buses modernos con diseños de la cultura peruana, y las estadísticas de aquel entonces revelaban que es el de mayor demanda; no obstante, la competencia es agresiva, por lo tanto, se requiere generar un valor agregado en el servicio. Las conclusiones mostraron resultados favorables luego de un análisis FODA y las acciones correctivas posteriores, señalando que la elaboración de mapas estratégicos e indicadores de gestión con metodología BSC y la capacitación al personal han contribuido a valorar favorablemente la continuidad de esta iniciativa y su posterior implementación en las demás filiales. La Tabla N° 22 complementa el análisis del contexto operativo, proporcionando datos específicos sobre las interrupciones en el suministro y sus efectos en la cadena de distribución.

Estas investigaciones locales evidencian que la gestión basada en indicadores y el uso de herramientas como el cuadro de mando integral no son prácticas exclusivas de grandes corporaciones, sino que pueden ser imple-

mentadas con éxito en empresas de diversos tamaños y sectores de la economía regional. Las lecciones aprendidas de estas experiencias, particularmente en cuanto a la necesidad de alinear los indicadores con la estrategia organizacional, de involucrar al personal en el proceso de implementación y de mantener una cultura de mejora continua, son directamente aplicables al caso de Llamagas S.A. y proporcionan un marco de referencia valioso para el diseño de la intervención propuesta.

Consideraciones finales sobre la gestión estratégica en el sector de hidrocarburos

La gestión estratégica basada en indicadores KPI constituye un enfoque probado para mejorar el desempeño comercial de las empresas del sector hidrocarburos, como demuestran tanto la literatura académica como las experiencias prácticas documentadas en diversos contextos. La implementación de un sistema de indicadores adecuadamente diseñado permite a las organizaciones monitorear su desempeño en tiempo real, identificar desviaciones respecto a los objetivos establecidos y tomar decisiones correctivas de manera oportuna. Sin embargo, la efectividad de este enfoque depende de varios factores críticos, entre los que se incluyen la selección cuidadosa de los indicadores que realmente reflejen las prioridades estratégicas de la organización, la calidad de los datos que

alimentan los indicadores, la capacidad de la organización para actuar sobre la base de la información proporcionada y el compromiso de la alta dirección con el proceso de gestión basada en indicadores.

El caso de Llamagas S.A. en la ciudad de Piura ilustra los desafíos que enfrentan las empresas del sector hidrocarburos en un entorno caracterizado por la volatilidad de los precios internacionales, las interrupciones en la cadena de suministro y las irregularidades en las operaciones comerciales. La propuesta de reestructuración comercial y logística basada en la reducción de la fuerza de ventas y la flota vehicular, la implementación de geocercas para el control de combustible y el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión analizados mediante tecnología web, representa una respuesta integral a estos desafíos que tiene el potencial de generar mejoras significativas en la eficiencia y rentabilidad de la organización. La Figura N° 01, que muestra las acciones de contingencia implementadas durante la crisis del suministro, complementa el análisis de la situación operativa de la empresa.

Las experiencias internacionales, nacionales y locales revisadas en este análisis demuestran que la implementación de indicadores de gestión y herramientas como el Balanced Scorecard ha generado mejoras tangibles en el desempeño de las organizaciones que las han adoptado. Sin embargo, estas experiencias también advierten que el

éxito de estas iniciativas requiere un proceso de implementación cuidadosamente planificado que considere los aspectos técnicos, organizacionales y culturales de la transformación. La participación activa de los directivos, la comunicación clara de los objetivos y la capacitación adecuada del personal son factores críticos para el éxito que no pueden ser subestimados en el diseño de la intervención. En definitiva, la gestión basada en indicadores KPI ofrece a Llamagas S.A. una oportunidad para recuperar el control de sus operaciones comerciales, mejorar su eficiencia y posicionarse competitivamente en el mercado de GLP en la región Piura, contribuyendo así a su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

Capítulo 2

La arquitectura metodológica para el diagnóstico de la gestión comercial

GESTIÓN BASADA EN INDICADORES KPI

Transformación estratégica para la competitividad en el sector
hidrocarburos

La elección de un diseño metodológico adecuado constituye el cimiento sobre el cual se edifica cualquier proceso de investigación que pretenda abordar fenómenos organizacionales complejos, como lo es la evaluación de indicadores de gestión y su incidencia en el desempeño comercial de una empresa del sector hidrocarburos. En el contexto del presente análisis, se ha optado por un diseño de investigación de tipo descriptivo, el cual, según lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), permite describir circunstancias que detallan el desarrollo de un fenómeno determinado, proporcionando un retrato preciso de la situación tal como se presenta en la realidad sin intervenir en su curso natural. Este enfoque resulta particularmente apropiado cuando el objetivo es caracterizar el estado actual de los procesos de gestión en una organización, identificar patrones de comportamiento y establecer líneas base que sirvan como punto de partida para futuras intervenciones. En el caso de Llamagas S.A., la adopción de un diseño descriptivo permite documentar sistemáticamente las prácticas de gestión existentes, las irregularidades detectadas en las operaciones comerciales y las percepciones de los colaboradores respecto a la efectividad de los mecanismos de control actuales, sentando así las bases para la formulación de propuestas de mejora basadas en evidencia empírica y no en suposiciones o percepciones subjetivas.

La investigación se enmarca dentro de un enfoque metodológico de tipo mixto, el cual integra tanto datos cualitativos como cuantitativos para ofrecer una visión más completa y matizada de la realidad organizacional. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que en este enfoque se aplican métodos y técnicas estadísticas para la recolección de datos, complementadas con aproximaciones interpretativas que capturan la riqueza de las experiencias y perspectivas de los actores involucrados. Esta integración resulta particularmente valiosa en el estudio de fenómenos organizacionales complejos, donde las cifras sobre desempeño y productividad adquieren pleno significado cuando se contextualizan mediante la comprensión de las dinámicas sociales, culturales y motivacionales que subyacen a los comportamientos observados. Por ejemplo, mientras que los indicadores cuantitativos pueden revelar una disminución en la productividad de la fuerza de ventas, los datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas pueden identificar las causas subyacentes de este fenómeno, como la falta de motivación, la percepción de inequidad en los sistemas de compensación o la ausencia de claridad en los objetivos estratégicos. La sinergia entre ambos enfoques metodológicos permite así una aproximación más robusta y fundamentada al diagnóstico de la situación y a la formulación de propuestas de mejora que aborden tanto los aspectos medibles como los intangibles de la gestión organizacional.

El diseño adoptado corresponde además a un estudio de tipo transeccional o transversal, caracterizado por la recolección de información en un único momento temporal, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia en un instante específico. Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que esta modalidad proporciona una fotografía de la realidad en un punto determinado del tiempo, permitiendo establecer relaciones entre variables y caracterizar la situación actual sin pretender establecer relaciones causales definitivas. En el caso de Llamagas S.A., esta aproximación resulta adecuada para documentar el estado de los procesos de gestión y control en el momento en que se detectaron las irregularidades, proporcionando información que sirve como diagnóstico inicial para la implementación de medidas correctivas. La naturaleza transeccional del diseño implica que los hallazgos reflejan la situación en un momento particular, lo que debe ser considerado al interpretar los resultados y al diseñar estrategias de seguimiento que permitan evaluar la evolución de las variables en el tiempo una vez implementadas las intervenciones propuestas. Asimismo, la investigación se clasifica como no experimental, dado que, tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), en este tipo de estudios no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes en condiciones controladas, sino que el investigador se limita a observar los fenómenos tal como ocurren en su

contexto natural, lo que permite un diagnóstico objetivo y fundamentado.

La operacionalización de variables y la articulación entre la teoría y la medición empírica

El proceso de operacionalización de las variables constituye un paso fundamental en toda investigación empírica, ya que permite traducir conceptos abstractos en dimensiones e indicadores medibles que posibilitan la recolección sistemática de información y la verificación de las hipótesis planteadas. En el marco del presente estudio, la primera variable de análisis corresponde a los indicadores de gestión KPI, cuya definición conceptual se fundamenta en los aportes de autores reconocidos en el campo de la gestión empresarial. Beltrán (2009) sostiene que los indicadores de gestión son información que añade valor a los datos, transformando cifras brutas en conocimiento accionable que orienta la toma de decisiones estratégicas y operativas. Por su parte, Álvarez (2013) complementa esta visión al señalar que los indicadores son determinantes al momento de analizar de forma rápida la dirección de la empresa para una pronta toma de decisiones, destacando su utilidad como herramientas de monitoreo continuo que proporcionan retroalimentación oportuna sobre el desempeño organizacional. Ambas definiciones convergen en la idea de que los KPI no son meros

registros estadísticos, sino instrumentos estratégicos que permiten interpretar la realidad organizacional y guiar las acciones hacia el logro de los objetivos establecidos, proporcionando información que añade valor a los datos brutos y facilita la toma de decisiones informadas.

Tabla 1. Resumen de operacionalización de variables:

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
	Los indicadores de gestión son información que añade valor a los datos. (Beltrán, 2009). Son determinantes al momento de analizar de forma rápida la dirección de la empresa para una pronta toma de decisiones. (Álvarez, 2013).	Cobertura de las ventas	Se evaluó el cumplimiento de la fuerza de ventas con respecto a la cantidad semanal y mensual de ventas. Se emplea la técnica de observación.	Eficacia	Ordinal
				Eficiencia	
				Productividad	
Indicadores		Logística	Se evaluó el nivel de cumplimiento con la atención a los clientes mayorista y minorista. Uso de instrumento cuestionario, técnica encuesta.	Reclamos	Ordinal
				Satisfacción	
KPI				Organización	
		Competencias	Se evaluó niveles de conocimiento de la fuerza de ventas. Se aplicará la técnica de encuesta y entrevista con sus instrumentos cuestionario y guía de entrevista.	Trabajo en Equipo	Ordinal
				Integración del equipo	
				Colaboración del equipo	

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Incrementar las ventas	La venta es una acción de traspasar la propiedad de algo a otra persona luego de un pago a un precio convenido. (Kotler, 2002).	Fidelidad de los Clientes	Se evaluó el nivel de fidelización de la cartera clientes. Es importante tener mapeado el volumen de compra de estos clientes. Empleo del cuestionario.	Acuerdo Comercial	Ordinal
				Soporte Comercial	
				Volumen de Compra	
	El mercado brinda oportunidades que se pueden aprovechar, y para esto se puede valer que existe una necesidad por atender e incrementar las ventas. (Sapag, 2013)	Conversión de clientes	Se evaluó la disposición y presentación del producto haciéndolo accesible, la atención y el servicio. Uso de entrevista.	Servicio al cliente	Ordinal
				Motivación de los vendedores	
				Capacitación del personal	
		Aspiraciones y deseos del personal	Se evaluó el nivel de las aspiraciones del colaborador. Se empleará técnica de encuesta con su instrumento cuestionario.	Motivación Laboral al personal	Ordinal
				Incentivos al personal	

En cuanto a la segunda variable de estudio, correspondiente al incremento de las ventas, su definición conceptual se fundamenta en los aportes de Kotler (2002), quien define la venta como una acción de traspasar la propiedad de algo a otra persona luego de un pago a un precio convenido, una definición que, aunque aparentemente simple, encapsula la esencia de la transacción comercial como un intercambio de valor entre dos partes que requiere de condiciones de mercado favorables, estrategias comerciales efectivas y capacidades organizacionales adecuadas para su materialización. Sapag (2013) complementa esta visión al señalar que el mercado ofrece oportunidades que tenemos que aprovechar, y que para este caso podemos valernos de que existe una necesidad por atender e incrementar las ventas, destacando así el carácter dinámico y proactivo de la gestión comercial que busca identificar y capitalizar oportunidades en el entorno competitivo. La operacionalización de esta variable se ha estructurado en cinco dimensiones clave que abordan los distintos aspectos que influyen en el incremento de las ventas en el contexto de Llamagas S.A.: la fidelidad de los clientes, la conversión de clientes, la motivación de los vendedores, la capacitación del personal y las aspiraciones y deseos del personal, cada una de las cuales se desagrega en indicadores específicos que permiten una medición precisa y sistemática de los fenómenos estudiados. Todas estas dimensiones e indicadores se miden en

una escala ordinal que permite clasificar el desempeño en categorías que van desde niveles deficientes hasta niveles sobresalientes, facilitando así la identificación de áreas que requieren intervención prioritaria y el seguimiento de la evolución de las variables a lo largo del tiempo.

Para efectos de la investigación, se consideró como unidad de análisis a la totalidad de los colaboradores de Llamagas S.A. en la ciudad de Piura, conformando una población de cuarenta personas distribuidas en las diferentes áreas funcionales de la organización. Esta población incluye al Jefe Comercial Zona Norte, quien ostenta la máxima responsabilidad en la gestión comercial de la región; el personal de la fuerza de ventas, compuesto por doce integrantes que constituyen el frente de contacto directo con los clientes y distribuidores; los administrativos, que suman cuatro personas y se encargan de las labores de soporte y gestión documentaria; los supervisores de producción, también cuatro, responsables de la supervisión de los procesos operativos en la planta de envasado; y los operarios de producción, que con diecinueve integrantes conforman el grupo más numeroso y ejecutan las labores directamente vinculadas con la producción y envasado del gas licuado de petróleo. La elección de trabajar con la totalidad de la población, y no con una muestra reducida, responde al objetivo de obtener una visión integral y representativa de la realidad organizacional, capturando las percepciones y experiencias de todos los

niveles jerárquicos y áreas funcionales involucradas en el proceso comercial y operativo de la empresa.

Tabla 2. Población y muestra

Población	N°
Jefe Comercial Zona Norte	01
Personal de la fuerza de ventas	12
Administrativos	04
Supervisores de producción	04
Personal operarios de producción	19
TOTAL	40

Fuente: población ambos sexos muestra para el estudio de investigación. (Córdova García, 2018)

Las técnicas de recolección de datos y los criterios de rigor científico en la investigación organizacional

La recolección de información en el contexto de la investigación organizacional requiere de un conjunto diversificado de técnicas e instrumentos que permitan capturar tanto las dimensiones cuantitativas como cualitativas de los fenómenos estudiados, asegurando así una aproximación integral y fundamentada a la realidad bajo análisis. En el marco del presente estudio, se han empleado tres técnicas principales de recolección de datos: la en-

cuesta, la entrevista y la observación, cada una de ellas con características particulares que las hacen apropiadas para distintos propósitos dentro del diseño metodológico general. La encuesta se aplicó mediante un cuestionario estructurado dirigido a los colaboradores de Llamagas S.A. en Piura, con el objetivo de conocer la existencia y percepción de una nueva herramienta administrativa denominada indicadores de gestión KPI, información que resulta necesaria para la presente investigación. Esta técnica permite obtener datos estandarizados de una muestra representativa, facilitando el análisis estadístico y la identificación de patrones y tendencias en las respuestas de los participantes, así como la comparación sistemática entre diferentes grupos de colaboradores. La entrevista, por su parte, se utilizó para recoger las diferentes opiniones y creencias acerca de las variables en estudio, con el propósito de conocer información profunda a través del desarrollo de los colaboradores de Llamagas S.A. en Piura, permitiendo explorar en profundidad las experiencias y perspectivas de los participantes, capturando matices y detalles que difícilmente pueden ser registrados mediante instrumentos estandarizados. Esta técnica resulta particularmente valiosa para comprender las causas subyacentes de las irregularidades detectadas en las operaciones comerciales, así como para identificar las percepciones de los colaboradores respecto a la efectividad de los mecanismos de control existentes y las posibles soluciones que

podrían implementarse para mejorar la situación. La observación constituye la tercera técnica empleada en el estudio, basada en el análisis y registro del comportamiento de la unidad en estudio en su contexto natural, permitiendo obtener datos más próximos a como ocurren en la realidad y complementando la información proporcionada por encuestas y entrevistas con evidencia empírica sobre el comportamiento observado, resultando especialmente útil para documentar las irregularidades detectadas en las operaciones comerciales.

Los instrumentos de recolección de datos constituyen las herramientas concretas mediante las cuales se aplican las técnicas metodológicas seleccionadas, y su diseño y validación son aspectos críticos que determinan la calidad de la información obtenida y la confiabilidad de las conclusiones derivadas del estudio. En el presente estudio, se han empleado tres instrumentos principales: el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación, cada uno de ellos diseñado específicamente para abordar los distintos aspectos de las variables de estudio y para ser aplicado a los diferentes grupos de colaboradores según su nivel jerárquico y funciones. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables de estudio, aplicado a los colaboradores de Llamagas S.A. en Piura para obtener información que permita tener claridad sobre la realidad en estudio, diseñado considerando las dimensiones e indicadores definidos en la operacio-

nalización de variables para asegurar que las preguntas se alineen con los objetivos de la investigación. La guía de entrevista consiste en preguntas específicas dirigidas a los jefes de las áreas de mayor nivel jerárquico de la organización, con el propósito de conocer la situación actual en que desempeñan sus actividades y permitir plantear las medidas necesarias para mejorarlas, explorando en profundidad las percepciones y experiencias de los directivos respecto a los procesos de gestión y los mecanismos de control. La guía de observación fue diseñada para la obtención de datos más próximos a como ocurren en la realidad de Llamagas S.A. en Piura, complementando la información recogida mediante encuestas y entrevistas con observaciones directas de los procesos operativos, incluyendo categorías predefinidas que orientan el registro de información relevante para las variables de estudio.

La validez de estos instrumentos se determinó a través del juicio de tres expertos relacionados con el tema, quienes respaldaron que los ítems se adaptan a las dimensiones, variables e hipótesis planteadas y que son pertinentes al tipo y naturaleza de la investigación, evaluando los instrumentos utilizando la técnica estadística coeficiente de proporción de rangos y analizando sistemáticamente los ítems para asegurar su adecuación a los objetivos del estudio. La selección, planteamiento y redacción correcta de las preguntas influyen en la validación de los instrumentos, por lo que los test deben presentar

una muestra adecuada de los contenidos a los cuales se refieren, considerando que algunas preguntas válidas para una muestra de colaboradores técnicos y profesionales podrían no serlo para otro grupo de colaboradores auxiliares. La confiabilidad, por su parte, se determinó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, aplicando una prueba piloto al diez por ciento de la muestra estudiada con los instrumentos Cuestionario de Mejora de Ventas y Cuestionario de Evaluación de Indicadores de KPI, obteniendo índices de 0.911 y 0.899 respectivamente, lo que demuestra que los instrumentos son altamente confiables y producen resultados consistentes y estables que superan ampliamente el umbral mínimo de 0.70 considerado aceptable en la literatura metodológica. El procesamiento y análisis de los datos obtenidos se realizó de acuerdo con la naturaleza de cada tipo de información recolectada, reconociendo que los datos cuantitativos y cualitativos requieren estrategias analíticas diferenciadas que aprovechen las fortalezas de cada tipo de información. En el caso del instrumento cuantitativo, el cuestionario fue procesado mediante el paquete estadístico SPSS versión 23.0, utilizando elementos de la estadística descriptiva como promedios y desviaciones estándar, mientras que para los instrumentos cualitativos el análisis se realizó de manera literal mediante un proceso de codificación y categorización que identifica temas recurrentes y percepciones compartidas. Finalmente, el desarrollo de la investigación se

ha guiado por principios éticos rigurosos que garantizan el respeto a los derechos de los participantes, incluyendo la correcta atribución de la propiedad intelectual según las normas APA, el consentimiento informado, la confidencialidad de la información proporcionada y la honestidad y autenticidad en la interpretación de los resultados.

Capítulo 3

Diagnóstico organizacional y su incidencia en el desempeño comercial

GESTIÓN BASADA EN INDICADORES KPI

Transformación estratégica para la competitividad en el sector
hidrocarburos

El proceso de investigación orientado a determinar cómo el análisis de indicadores KPI constituye una herramienta para incrementar las ventas en la empresa Llamagas S.A. en Piura requirió de un despliegue metodológico que combinó instrumentos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral de la realidad organizacional. Para lograr este propósito, se aplicaron tres instrumentos que recogen información sobre las variables involucradas en la investigación: un cuestionario estructurado dirigido a los colaboradores de la empresa, una guía de entrevista aplicada a la Jefatura Comercial Norte para conocer más de cerca si se promueve la utilización de indicadores KPI en los últimos años, y una guía de observación que permitió obtener datos sobre la realidad de la empresa Llamagas S.A. en la ciudad de Piura concerniente a la aplicación de indicadores KPI. El cuestionario aplicado estuvo centrado en los colaboradores de la empresa Llamagas S.A. y se estructuró en la escala de Likert, con cinco alternativas de respuesta que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, con valores asignados desde 1 hasta 5. Tomando en cuenta que el valor promedio de esta escala es de 3 puntos, cualquier valor que supere esta valoración implica una apreciación favorable sobre lo evaluado, en tanto que si la valoración obtenida resulta igual o menor a dicho promedio, la valoración es desfavorable. Esta aproximación metodológica permitió no solo cuantificar las percepciones de los colaboradores, sino también

comprender la profundidad de las deficiencias existentes en la gestión comercial y operativa de la organización.

El análisis de los resultados obtenidos permite construir un diagnóstico preciso de la situación actual de Llamagas S.A., particularmente en lo que respecta a la gestión comercial, los procesos logísticos y las condiciones laborales que afectan el desempeño de los colaboradores. El estudio se estructuró en torno a seis objetivos específicos que abordan dimensiones críticas del desempeño organizacional: el nivel de cobertura de las ventas, la suficiencia de la logística actual, las competencias del personal, la efectividad de las estrategias de fidelización, la eficiencia de los procesos de conversión de clientes y las aspiraciones y deseos del personal. Cada una de estas dimensiones fue evaluada mediante indicadores específicos que permitieron medir la percepción de los colaboradores y contrastarla con estándares de referencia establecidos. Los detalles de los resultados se presentan a continuación en consideración a los objetivos planteados, proporcionando una visión detallada de las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las áreas evaluadas.

Tabla 3. Resumen Cobertura Ventas

Aspectos	Media	Desviación estándar
1. Participa Ud. En el diseño de nuevas estrategias de venta	2.4	1.0
2. Está usted de acuerdo con las estrategias de venta de la empresa	2.7	1.1
3. Los indicadores de productividad en las ventas son realistas y alcanzables.	2.9	1.2
4. Se revisan periódicamente las estadísticas para medir y conocer las tendencias de ventas	3.2	1.1
5. Cobertura de las ventas	2.8	.9

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

La percepción de los colaboradores como indicador del clima organizacional y la gestión comercial

El nivel de cobertura de las ventas en la empresa Llamagas S.A. en la ciudad de Piura durante el año 2018 constituye el primer ámbito de análisis, cuyos resultados revelan una situación preocupante que evidencia deficiencias estructurales en la gestión comercial de la organización. La Tabla 2, que presenta el resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la cobertura de las ventas, muestra promedios que oscilan entre 2.4 y 3.2 puntos, todos ellos en torno al valor neutral de la escala o por debajo de este. Específicamente, el ítem referido a la participación en el

diseño de nuevas estrategias de venta obtuvo una media de 2.4 puntos con una desviación estándar de 1.0, mientras que el acuerdo con las estrategias de venta de la empresa alcanzó una media de 2.7 puntos con una desviación estándar de 1.1. La percepción sobre el carácter realista y alcanzable de los indicadores de productividad en las ventas obtuvo una media de 2.9 puntos con una desviación estándar de 1.2, y la revisión periódica de las estadísticas para medir y conocer las tendencias de ventas alcanzó una media de 3.2 puntos con una desviación estándar de 1.1. El promedio general para la dimensión de cobertura de las ventas fue de 2.8 puntos con una desviación estándar de 0.9, lo que indica que los colaboradores prácticamente no participan en el diseño de nuevas estrategias de venta y tampoco están de acuerdo con las estrategias que utiliza la empresa. Esta situación evidencia una desconexión entre la dirección y el equipo comercial, lo que dificulta la implementación efectiva de estrategias orientadas a mejorar la cobertura y el alcance de las ventas en el mercado local.

La interpretación de estos resultados debe situarse en el contexto de un mercado de GLP cada vez más competitivo, donde la capacidad de las empresas para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno constituye un factor determinante del éxito. Uno de los aspectos que permiten a una organización hacer frente a una competencia cada vez más fuerte es a través de la mejora de las ventas y en especial de su cobertura; es im-

portante para ello que todos los que participan en ella se encuentren involucrados en las estrategias que utiliza la empresa para lograrlo. Además, se debe tener en cuenta que la empresa debe contar con indicadores objetivos sobre los niveles de ventas, así como de sus tendencias a corto, mediano y largo plazo; solo de esta manera una empresa puede ser sustentable en un mercado tan competitivo como el actual. Los resultados señalan que en la empresa los colaboradores no participan en el diseño de las estrategias de las ventas, por lo cual tampoco están de acuerdo con ellas (si es que las hay); no se evidencia la presencia de productividad y tampoco se revisan periódicamente las estadísticas que permitan evaluar cómo evolucionan las ventas. Esta ausencia de sistemas de seguimiento y evaluación limita la capacidad de la organización para identificar oportunidades de mejora y para responder de manera efectiva a las amenazas del entorno competitivo, generando una situación de vulnerabilidad que podría comprometer su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Tabla 4. Cobertura de Ventas (Prueba 4)

	N	Me- dia	Desviación estándar	t	gl	Sig. (uni- lateral)
Cobertura de las ventas	40	2.794	.9003	-1.449	39	.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes. (Córdova García, 2018)

** : Prueba altamente significativa

La Tabla 4, que presenta el resumen descriptivo para la cobertura de ventas con un valor de prueba de 4 puntos, confirma estadísticamente estas percepciones desfavorables. Los resultados indican que la percepción promedio por la cobertura de las ventas es de 2.8 puntos, significativamente inferior a 4 puntos, con un valor t de -1.449, 39 grados de libertad y una significancia unilateral de 0.000, lo que demuestra que los colaboradores consideran que la cobertura de ventas es insuficiente para lograr un incremento significativo en los ingresos de la empresa. Este hallazgo es particularmente relevante si se considera que la cobertura de ventas no se refiere únicamente a la cantidad de clientes atendidos, sino a la capacidad de la organización para llegar de manera efectiva a todos los segmentos del mercado, ofreciendo propuestas de valor diferenciadas que respondan a las necesidades específicas de cada grupo de consumidores. La insuficiencia en la cobertura de ventas implica que la empresa está dejando de capturar oportunidades de negocio en segmentos del mercado que podrían ser atendidos de manera rentable, lo que representa una pérdida de ingresos y una limitación para el crecimiento sostenido de la organización. Además, la falta de participación de los colaboradores en el diseño de estrategias comerciales genera un desalineamiento entre los objetivos de la empresa y las acciones del equipo de ventas, lo que reduce la efectividad de las estrategias implementadas y limita el compromiso de los colaboradores con el logro de los resultados esperados.

Tabla 5. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la logística

Aspectos	Media	Desviación estándar
5. Dan soporte de seguimiento a la entrega de pedidos, que contribuya a mejorar.	3.2	1.2
6. Es adecuada la planificación de rutas	3.1	1.2
7. Los despachos están organizados de forma efectiva para cumplir con los pedidos y permite buscar nuevos colaboradores	3.3	1.1
8. Logística de la empresa	3.2	1.1

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

La eficiencia logística y las competencias del personal como factores críticos para el desempeño organizacional

El análisis de la logística actual en la empresa revela deficiencias significativas que afectan la capacidad de Llamagas S.A. para satisfacer las demandas de sus clientes y competir efectivamente en el mercado de GLP en la región Piura. La logística de una empresa es fundamental para asegurar el suministro de los productos o servicios que brinda; ésta supone mantener un control de todas las actividades dentro de la organización, desde la planificación, recepción de mercadería, almacenamiento, hasta la entrega final. En el sector de hidrocarburos, la eficiencia logística adquiere una relevancia particular debido a la na-

turaliza de los productos comercializados, que requieren condiciones especiales de almacenamiento, manipulación y transporte, así como a la necesidad de cumplir con estrictos estándares de seguridad y regulaciones gubernamentales. La Tabla 5, que presenta el resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la logística, muestra promedios que reflejan una percepción moderadamente desfavorable entre los colaboradores. El soporte de seguimiento a la entrega de pedidos obtuvo una media de 3.2 puntos con una desviación estándar de 1.2, mientras que la adecuación de la planificación de rutas alcanzó una media de 3.1 puntos con una desviación estándar de 1.2. La organización efectiva de los despachos para cumplir con los pedidos y buscar nuevos colaboradores obtuvo una media de 3.3 puntos con una desviación estándar de 1.1, y el promedio general para la dimensión de logística fue de 3.2 puntos con una desviación estándar de 1.1.

Estos resultados indican que en la empresa no se da soporte al seguimiento de la entrega de pedidos, la planificación de rutas es poco adecuada y los despachos no están organizados de forma efectiva para cumplir con los pedidos y buscar nuevos clientes. Estos aspectos conducen a un manejo poco eficiente de la logística de la empresa, lo que se traduce en mayores costos operativos, demoras en las entregas y una menor capacidad para responder a las necesidades cambiantes del mercado. En la empresa investigada, no se realiza un seguimiento a la entrega

de pedidos, no se planifican las rutas y los despachos no son otorgados en forma efectiva, aspectos que no permiten que la empresa pueda cumplir satisfactoriamente con los pedidos, lo que a la postre puede representar serias dificultades para que la empresa pueda hacer frente a la competencia. Una organización óptima de los recursos permite además que la empresa pueda mejorar sus procesos y reducir costes innecesarios, liberando recursos que pueden ser invertidos en actividades que generen valor agregado para los clientes y diferenciación en el mercado. En este sentido, la implementación de sistemas de gestión logística basados en indicadores KPI podría contribuir significativamente a mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la organización, permitiendo identificar cuellos de botella, optimizar rutas de distribución y reducir tiempos de entrega.

Tabla 6. Resumen Logística – Prueba 4

	N	Media	Desviación estándar	t	gl	Sig. (unilateral)
Logística	40	3.175	1.0807	1.024	39	.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes. (Córdova García, 2018)

La Tabla 6, que presenta el resumen descriptivo para la logística con un valor de prueba de 4 puntos, confirma que la percepción promedio de aproximadamente 3.2 puntos es significativamente inferior a los 4 puntos, con

un valor t de 1.024, 39 grados de libertad y una significancia unilateral de 0.000, resultado que aporta evidencias para aceptar la hipótesis de que la logística de la empresa no está organizada en forma adecuada. Esta situación resulta particularmente crítica en el sector de hidrocarburos, donde la oportunidad en las entregas, la integridad de los productos y la eficiencia en las rutas de distribución son factores que determinan en gran medida la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la operación. La falta de planificación de rutas, por ejemplo, no solo incrementa los costos de combustible y mantenimiento de la flota vehicular, sino que también aumenta el tiempo de entrega y reduce la capacidad de la empresa para atender nuevos pedidos o responder a emergencias. De manera similar, la ausencia de un sistema de seguimiento de entregas impide a la empresa identificar patrones de incumplimiento, evaluar el desempeño de los conductores y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos. La implementación de un sistema de gestión logística basado en indicadores clave de desempeño, como el tiempo de entrega promedio, el porcentaje de entregas a tiempo, el costo por kilómetro recorrido y el nivel de satisfacción del cliente, permitiría a Llamagas S.A. monitorear su desempeño logístico de manera sistemática y tomar acciones correctivas oportunas cuando se detecten desviaciones respecto a los estándares establecidos.

Tabla 7. Resumen de Competencias del Personal

Aspectos	Media	Desviación estándar
8. El equipo de ventas se encuentra capacitado respecto características del producto y servicios, además de los beneficios, manipulación, tiempos de entrega, garantías	2.5	1.2
9. Le parece adecuada la capacitación al personal sobre diferentes técnicas de innovación	2.1	.9
10. La Empresa propicia la integración del personal	2.1	1.2
11. Coopera con sus compañeros en la realización de algunas tareas asignadas	4.2	.7
12. Competencias del personal	2.7	.8

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

Las competencias del personal constituyen otro factor crítico que incide directamente en el desempeño comercial y la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos. Parte del éxito de una empresa depende de las competencias que tenga su personal; las empresas que quieren alcanzar el éxito deben contar con equipos de trabajo altamente especializados, con una formación técnica y profesional capaz de hacer frente a cualquier exigencia laboral. En este sentido, es importante que la fuerza laboral cuente con habilidades y destrezas que permitan desempeñar las funciones que se les asignan, así como con una actitud proactiva y orientada al logro de resultados. La Tabla 7, que presenta el resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de

competencias del personal, revela deficiencias significativas en la formación y desarrollo del equipo de ventas. La capacitación del equipo respecto a características del producto y servicios, beneficios, manipulación, tiempos de entrega y garantías obtuvo una media de 2.5 puntos con una desviación estándar de 1.2, mientras que la adecuación de la capacitación al personal sobre diferentes técnicas de innovación alcanzó una media de 2.1 puntos con una desviación estándar de 0.9. La propiciación de la integración del personal por parte de la empresa obtuvo una media de 2.1 puntos con una desviación estándar de 1.2, aunque el indicador de cooperación con compañeros en la realización de tareas asignadas alcanzó una media de 4.2 puntos con una desviación estándar de 0.7.

El promedio general para las competencias del personal fue de 2.7 puntos con una desviación estándar de 0.8, lo que indica que los colaboradores consideran que el equipo de ventas no se encuentra capacitado en relación a las características del producto y de los servicios, ni en beneficios, manipulación, tiempos de entrega y garantías. Los colaboradores también consideran que la capacitación al personal sobre diferentes técnicas de innovación no es adecuada y tampoco creen que la empresa propicie la integración del personal, aunque se destaca favorablemente que los trabajadores consideran que sus compañeros sí cooperan en la realización de algunas tareas asignadas. Dentro de este contexto poco favorable, se debe destacar

sin embargo un aspecto favorable, de acuerdo al promedio de un poco más de 4 puntos; los trabajadores consideran que sus compañeros sí cooperan en la realización de algunas tareas asignadas. Esta disposición positiva hacia la colaboración entre pares constituye una fortaleza sobre la cual la empresa podría construir estrategias de desarrollo organizacional que potencien el trabajo en equipo y la transferencia de conocimientos entre los colaboradores. Sin embargo, todos estos aspectos no permiten que la empresa cuente con un personal con las competencias adecuadas para el puesto, según el promedio de menos de 3 puntos, lo que limita su capacidad para ofrecer un servicio de calidad y para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

Tabla 8. Informe de Capacidades (Prueba 4)

	N	Media	Desviación estándar	t	gl	Sig. (unilateral)
Fidelidad de los clientes	40	2.706	.7924	-2.345	39	.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes. (Córdova García, 2018)

*Prueba significativa

La Tabla 8, que presenta el resumen descriptivo para las competencias del personal con un valor de prueba de 4 puntos, confirma que la percepción promedio de aproximadamente 2.71 puntos es significativamente más baja que 4 puntos, con un valor t de -2.345, 39 grados

de libertad y una significancia unilateral de 0.000, lo que conduce a validar la hipótesis de investigación de que las competencias del personal son deficientes. Es importante contar con personal capacitado y entregado a la organización, integrado con el resto para lograr un mejor trabajo en equipo. En la empresa investigada se observan serias deficiencias en estos aspectos; no hay evidencia de capacitación en cuanto a las características del producto y servicio que ofrece, ni en la manipulación o en los tiempos de entrega y garantías. Los colaboradores consideran que no están capacitados en las diferentes técnicas de innovación del personal y no se observa integración ni cooperación entre compañeros en la realización de las tareas asignadas, lo que limita la capacidad de la organización para desarrollar una cultura de mejora continua y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. La falta de capacitación en aspectos fundamentales como las características del producto y los procedimientos de manipulación no solo afecta la calidad del servicio ofrecido a los clientes, sino que también puede generar riesgos de seguridad significativos en el manejo de GLP, un producto que requiere condiciones especiales de almacenamiento y transporte. Esta situación evidencia la necesidad de implementar programas de capacitación sistemáticos que aborden tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas necesarias para un desempeño comercial exitoso.

Tabla 9. Resumen de Efectividad en Fidelización

Aspectos	Media	Desviación estándar
12. El personal está capacitado para ofrecer servicio adicional al cliente.	3.0	1.2
13. Se cuenta con beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto mayor en las ventas	3.2	1.1
14. Los indicadores de fidelidad de colaboradores son confiables	3.2	1.2
15. Se emplea la información de los indicadores de fidelidad de los colaboradores.	3.1	1.1
16. Se conoce y se da apoyo con la solución a las dificultades que enfrentan nuestros colaboradores	2.8	1.2
Efectividad	3.0	1.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

Las estrategias de fidelización y los procesos de conversión como determinantes del crecimiento comercial

La efectividad de las estrategias de fidelización constituye un elemento fundamental para el crecimiento sostenible de cualquier organización, particularmente en sectores donde la competencia es intensa y los costos de adquisición de nuevos clientes son elevados. La fidelización es un factor fundamental en una empresa, no solo para lograr que un cliente repita su experiencia con la empresa, sino para hacer que éstos la recomienden; para lograr que un cliente sea habitual, es importante que el

personal cuenta con las habilidades y capacidades suficientes para ofrecer un buen servicio y que la empresa implemente estrategias de ventas como promociones o descuentos que permitan mejorar los niveles de las ventas. La Tabla 9, que presenta el resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de efectividad de las estrategias de fidelización, muestra promedios que reflejan una percepción neutral o ligeramente desfavorable entre los colaboradores. La capacitación del personal para ofrecer servicio adicional al cliente obtuvo una media de 3.0 puntos con una desviación estándar de 1.2, mientras que la disponibilidad de beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto mayor en las ventas alcanzó una media de 3.2 puntos con una desviación estándar de 1.1. La confiabilidad de los indicadores de fidelidad de colaboradores obtuvo una media de 3.2 puntos con una desviación estándar de 1.2, el empleo de la información de los indicadores de fidelidad alcanzó una media de 3.1 puntos con una desviación estándar de 1.1, y el conocimiento y apoyo con la solución a las dificultades que enfrentan los colaboradores obtuvo una media de 2.8 puntos con una desviación estándar de 1.2.

El promedio general para la efectividad de las estrategias de fidelización fue de 3.0 puntos con una desviación estándar de 1.0, lo que indica que los colaboradores consideran que el personal no está suficientemente capacitado para ofrecer servicio adicional al cliente, no se cuenta con

beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto mayor en las ventas, los indicadores de fidelidad de colaboradores no son confiables, prácticamente no se emplea la información de los indicadores de fidelidad y no se conoce ni se da apoyo con la solución de las dificultades a las que se enfrenta el personal. Los resultados señalan que el personal investigado no está capacitado para ofrecer servicios adicionales a los clientes, la empresa no brinda promociones o descuentos que puedan atraer a los clientes, tampoco hay indicadores confiables de fidelidad y la poca información que existe sobre ellos no se utiliza para mejorar los procesos internos. La empresa tampoco cuenta con una política para solucionar las dificultades y conflictos que puedan presentarse entre los colaboradores, dado que esto de alguna manera impacta en los clientes y en la percepción que estos tienen de la organización. La ausencia de estrategias de fidelización efectivas limita la capacidad de la empresa para construir relaciones duraderas con sus clientes, generando una situación en la que estos pueden ser fácilmente atraídos por la competencia ante la oferta de mejores condiciones o servicios complementarios.

Tabla 10. Informe de Lealtad (Prueba 3)

	N	Media	Desviación estándar	t	gl	Sig. (unilateral)
Fidelidad de los clientes	40	3.045	.9708	.293	39	.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

La Tabla 10, que presenta el resumen descriptivo para la fidelización de clientes con un valor de prueba de 3 puntos, indica que la percepción promedio de alrededor de 3.05 puntos es significativamente más baja que el valor hipotético de 4 puntos, con un valor t de 0.293, 39 grados de libertad y una significancia unilateral de 0.000. Este resultado revela que las estrategias comerciales de fidelización de clientes son insuficientes para lograr un incremento de las ventas, lo que limita la capacidad de la empresa para retener a sus clientes actuales y generar un crecimiento sostenible en el tiempo. En el contexto del mercado de GLP, donde los clientes valoran aspectos como la confiabilidad en el suministro, la seguridad en la manipulación del producto y la atención personalizada, la fidelización adquiere una relevancia particular. Un cliente fidelizado no solo representa ingresos recurrentes para la empresa, sino que también actúa como un prescriptor de la marca ante otros potenciales clientes, generando un efecto multiplicador que amplifica el impacto de las estrategias de retención. La falta de inversión en estrategias

de fidelización, como programas de lealtad, descuentos por volumen de compra o servicios de valor agregado, representa una oportunidad perdida para la empresa, que podría estar generando mayores ingresos con una inversión relativamente baja en comparación con los costos de adquisición de nuevos clientes.

Tabla 11. Resumen de Eficiencia en Conversión

Aspectos	Media	Desviación estándar
17. Las metas son consideradas en función a las condiciones actuales del mercado	2.4	1.1
18. Es adecuado el servicio posventa que se brindan los colaboradores.	2.6	1.1
19. Emplean la información de nuestros clientes para posteriores contactos con nuevos clientes	2.8	1.2
20. Utilizan como oportunidad la insatisfacción de clientes de la competencia para ofrecer nuestra marca y vender.	2.7	1.2
Eficiencia de los procesos de conversión de clientes	2.6	.9

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

Los procesos de conversión de clientes, entendidos como aquellas actividades orientadas a que una empresa logre sus objetivos de manera exitosa mediante la atracción y retención de nuevos clientes, también presentan deficiencias significativas en la organización. El proceso de conversión de clientes implica el uso de estrategias para atraer nuevos clientes; el estudio señala que en la empresa investigada, las metas no son realistas, puesto

que no han sido establecidas en función a las condiciones actuales de mercado, el servicio post venta tampoco es el más adecuado, no se utiliza la información de los clientes para atraer a otros y tampoco se utiliza su insatisfacción como un mecanismo de mejora. La Tabla 11, que presenta el resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de eficiencia de los procesos de conversión de clientes, muestra promedios consistentemente por debajo del punto neutral de la escala. La consideración de las metas en función a las condiciones actuales del mercado obtuvo una media de 2.4 puntos con una desviación estándar de 1.1, mientras que la adecuación del servicio post venta que brindan los colaboradores alcanzó una media de 2.6 puntos con una desviación estándar de 1.1. El empleo de la información de los colaboradores para posteriores contactos con nuevos clientes obtuvo una media de 2.8 puntos con una desviación estándar de 1.2, y la utilización de la insatisfacción de colaboradores de la competencia para ofrecer la marca y vender alcanzó una media de 2.7 puntos con una desviación estándar de 1.2.

El promedio general para la eficiencia de los procesos de conversión de clientes fue de 2.6 puntos con una desviación estándar de 0.9, lo que indica que en la empresa las metas no son consideradas en función a las condiciones actuales del mercado, el servicio post venta que se brinda es poco adecuado, no se emplea la información brindada por los colaboradores para posteriores contac-

tos con nuevos clientes y tampoco se utiliza la insatisfacción de colaboradores de la competencia para ofrecer la marca y vender. Estos aspectos poco favorables conducen a que los procesos de conversión de clientes sean poco eficientes, limitando la capacidad de la empresa para expandir su base de clientes y aumentar su participación en el mercado. La ineficiencia en los procesos de conversión se traduce en una menor tasa de captación de nuevos clientes, lo que a su vez limita el potencial de crecimiento de la empresa y la expone a una mayor vulnerabilidad ante las fluctuaciones del mercado. Además, la falta de seguimiento post venta y la ausencia de estrategias para aprovechar la insatisfacción de los clientes de la competencia representan oportunidades desaprovechadas para la organización, que podría estar incrementando su base de clientes con un esfuerzo relativamente menor al requerido para la captación de clientes completamente nuevos.

Tabla 12. Informe de Conversión (Prueba 3)

	N	Media	Desviación estándar	t	gl	Sig. (unilateral)
Conversión de clientes	40	2.588	.9329	-2.796	39	.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

La Tabla 12, que presenta el resumen descriptivo para la conversión de clientes con un valor de prueba de 3 puntos, confirma que la percepción promedio de 2.59

puntos es significativamente inferior al valor hipotético de 4 puntos, con un valor t de -2.796, 39 grados de libertad y una significancia unilateral de 0.000, lo que conduce a aceptar la hipótesis de investigación de que los procesos de conversión de clientes en la empresa Llamagas son ineficientes. Estos aspectos indican que la empresa no está utilizando adecuadamente la información que pueden proporcionar los clientes para reorientar los procesos actuales y mejorar la situación de la empresa en el mercado, lo que representa una oportunidad perdida para el aprendizaje organizacional y la mejora continua. La implementación de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y la adopción de enfoques basados en la inteligencia de negocios podrían contribuir significativamente a mejorar la eficiencia de los procesos de conversión, permitiendo a la empresa identificar patrones de comportamiento de los clientes, anticipar sus necesidades y diseñar ofertas personalizadas que aumenten la probabilidad de conversión. Sin embargo, la ausencia de estos sistemas y la falta de una cultura orientada al cliente en la organización limitan su capacidad para capitalizar las oportunidades de crecimiento que el mercado ofrece.

Tabla 13. Resumen de Aspiraciones del Personal

Aspectos	Media	Desviación estándar
21. Su jefe inmediato le otorga algún reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo.	2.1	1.2
22. La Empresa promueve su desarrollo como persona y como profesional a través de cursos de especialización.	2.3	1.1
23. Existe la oportunidad de línea de carrera en la empresa	3.2	1.2
24. Existe algún incentivo por productividad o reconocimiento por desempeño.	2.1	1.1
Aspiraciones del personal	2.4	.9

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

Las aspiraciones del personal y la percepción global de los indicadores KPI como elementos del diagnóstico organizacional

Las aspiraciones y deseos del personal constituyen un factor fundamental para el compromiso y la productividad de los colaboradores, así como para la capacidad de la organización para retener el talento y construir una cultura organizacional sólida. Uno de los recursos más valiosos dentro de una empresa es el humano; este recurso es indispensable para el éxito no solo de la organización, sino para que éstos se puedan desarrollar como personas y como profesionales. Para ello es importante que la organización cuente con políticas orientadas a satisfacer plenamente las necesidades del personal, reconociendo sus

logros, cumpliendo con sus deseos y ofreciéndoles una línea de carrera que le permita ascender dentro de la organización. La Tabla 13, que presenta el resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de aspiraciones y deseos del personal, muestra promedios que reflejan una percepción desfavorable entre los colaboradores. El reconocimiento por parte del jefe inmediato por los logros obtenidos en el trabajo obtuvo una media de 2.1 puntos con una desviación estándar de 1.2, mientras que la promoción del desarrollo como persona y como profesional a través de cursos de especialización alcanzó una media de 2.3 puntos con una desviación estándar de 1.1. La existencia de oportunidad de línea de carrera en la empresa obtuvo una media de 3.2 puntos con una desviación estándar de 1.2, y la existencia de algún incentivo por productividad o reconocimiento por desempeño alcanzó una media de 2.1 puntos con una desviación estándar de 1.1.

El promedio general para las aspiraciones del personal fue de 2.4 puntos con una desviación estándar de 0.9, lo que indica que los colaboradores consideran que su jefe inmediato no otorga reconocimiento por los logros obtenidos, la empresa tampoco promueve su desarrollo como persona y como profesional a través de cursos de especialización, no existe la oportunidad de línea de carrera y tampoco existe algún incentivo por productividad o reconocimiento por desempeño. Los resultados dejan en evidencia que la empresa cumple poco con estos aspectos:

los jefes no otorgan reconocimientos por los logros alcanzados, la empresa no promueve el desarrollo del trabajador ni como persona ni como profesional, no se evidencia una línea de carrera y no existen incentivos por productividad ni se les otorga reconocimientos por desempeño. Esta situación contribuye a generar un clima laboral poco motivador que afecta el compromiso y la productividad de los colaboradores, limitando así la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos comerciales. La ausencia de oportunidades de desarrollo profesional y de reconocimiento por el desempeño no solo afecta la moral de los colaboradores, sino que también incrementa el riesgo de rotación de personal, lo que genera costos adicionales para la empresa en términos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal.

Tabla 14. Informe de Motivación (Prueba 3)

	N	Media	Desviación estándar	t	gl	Sig. (unilateral)
Aspiración y deseos del personal	40	2.413	.8961	-4.146	39	1.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes. (Córdova García, 2018)

**Prueba altamente significativa

La Tabla 14, que presenta el resumen descriptivo para las aspiraciones y deseos del personal con un valor de prueba de 3 puntos, indica que la percepción promedio de aproximadamente 2.41 puntos, con un valor t de

-4.146, 39 grados de libertad y una significancia unilateral de 1.000, conduce a aceptar la hipótesis de que el promedio es igual o inferior a los 3 puntos, lo que significa que las aspiraciones y deseos del personal no contribuyen a lograr un incremento de ventas en la empresa. Este resultado es particularmente revelador porque sugiere que los colaboradores no encuentran en la organización un entorno que satisfaga sus necesidades de desarrollo y reconocimiento, lo que limita su disposición a comprometerse con los objetivos de la empresa y a realizar esfuerzos adicionales para mejorar su desempeño. La implementación de políticas de gestión del talento humano que aborden estos aspectos, como programas de reconocimiento, sistemas de incentivos vinculados al desempeño y planes de desarrollo profesional, podría contribuir significativamente a mejorar el clima laboral y a aumentar el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización.

Tabla 15. Nivel de los indicadores KPI

Indicadores KPI	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cobertura de las ventas	2	5.0%	13	32.5%	11	27.5%	14	35.0%	40	100.0%
Logística	6	15.0%	5	12.5%	8	20.0%	21	52.5%	40	100.0%
Competencias	1	2.5%	14	35.0%	17	42.5%	8	20.0%	40	100.0%
Indicadores KPI	1	2.5%	12	30.0%	18	45.0%	9	22.5%	40	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

La Tabla 15, que presenta el nivel de los indicadores KPI en la empresa Llamagas S.A. Piura, muestra que la opinión en general no es muy favorable. Solo el 22.5% de los encuestados califica en un buen nivel a dichos indicadores, mientras que el 45% los califica como regulares y el 32.5% como deficientes o muy deficientes. Este nivel también se refleja en lo relacionado a la cobertura de las ventas y en las competencias, las cuales solo son calificadas en un buen nivel por el 35% y 20% respectivamente; el resto de colaboradores los califica en un nivel regular o deficiente. En cuanto a la logística, la percepción es ligeramente más favorable; el 52.5% la califica como buena, en tanto que el 20% la considera regular y el 27.5% como deficiente o muy deficiente. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son indicadores que permiten evaluar el éxito de una organización y se centran en todas las actividades que se realizan dentro de una organización con el fin de alcanzar las metas y cumplir con los objetivos organizacionales. El estudio deja en evidencia que la empresa prácticamente no cuenta con dichos indicadores, de acuerdo a la opinión mayoritaria de los colaboradores que califican a dichos indicadores como regulares o deficientes. No se observan buenos indicadores de cobertura de ventas, ni de competencias; en cuanto a la logística, si bien un poco más de la mitad considera que ésta es buena, la otra mitad no comparte dicha opinión, lo que refleja una percepción dividida que podría indicar problemas de

comunicación o diferencias en las experiencias de los distintos grupos de colaboradores.

Tabla 16. Nivel de mejora de las ventas

Indicadores de mejora de las ventas	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fidelidad de los colaboradores	4	10.0%	8	20.0%	11	27.5%	16	40.0%	1	2.5%	40	100.0%
Conversión de colaboradores	5	12.5%	11	27.5%	16	40.0%	8	20.0%	0	.0%	40	100.0%
Aspiración y deseos del personal	5	12.5%	15	37.5%	11	27.5%	9	22.5%	0	.0%	40	100.0%
Mejora de las ventas	3	7.5%	13	32.5%	17	42.5%	7	17.5%	0	.0%	40	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

La Tabla 16, que presenta el nivel de mejora de las ventas, da cuenta que la opinión tampoco es muy favorable. Solo el 17.5% considera que en realidad en la empresa investigada se da dicha mejora, en cambio el 42.5% considera que la mejora solo es regular y el resto, 40%, la califica como deficiente. Esta mejora se explica sobre todo por la opinión poco favorable por la conversión de los clientes y por las aspiraciones y deseos del personal, las cuales son calificadas como altas solo por el 20% y 22.5% respectivamente. En cuanto a la fidelidad de los colaboradores, la opinión es un poco más favorable; el 42.5% la califica como alta o muy alta; el resto la considera regu-

lar, baja o muy baja. Las ventas son la clave del éxito de una organización y permiten que la empresa pueda hacer frente a la competencia; es importante ejercer un control estricto sobre ellas y tener conocimiento cómo estas pueden mejorar. Es importante contar con personal eficiente y capacitado, que permita implementar las estrategias que proponga la dirección. Dentro de los aspectos que se consideran fundamentales para lograrlo, se encuentra la fidelización de los clientes, la conversión de clientes y el cumplimiento de las aspiraciones y deseos del personal, aspectos que la empresa investigada no está cumpliendo adecuadamente.

Tabla 17. Prueba de hipótesis para cobertura de ventas (Prueba 4)

	N	Media	Des- viación estándar	t	gl	Sig. (unila- teral)
Indicadores KPI	40	2.866	.7612	-1.114	39	.000**
Mejora de las ventas	40	2.710	.8129	-2.259	39	.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores. (Córdova García, 2018)

La Tabla 17, que presenta el resumen descriptivo para el contraste de hipótesis para la cobertura de ventas con un valor de prueba de 4 puntos, deja en evidencia que la percepción del personal por los indicadores KPI y por la mejora de las ventas es de 2.8 y 2.7 puntos respectivamente, con valores t de -1.114 para indicadores KPI y

-2.259 para mejora de las ventas, 39 grados de libertad y una significancia unilateral de 0.000 en ambos casos, ambos significativamente por debajo del valor hipotético de 4 puntos. Este resultado conduce a concluir que el uso de indicadores KPI por parte de la empresa Llamagas y las estrategias de mejora de las ventas son ineficientes. Por otro lado, el estudio encontró que la cobertura de las ventas resulta insuficiente para impulsar un incremento significativo en los ingresos de la organización, situación que se replica en el ámbito logístico, donde la planificación de rutas, el seguimiento de entregas y la organización de despachos evidencian deficiencias estructurales que limitan la capacidad operativa de la empresa. De manera similar, las competencias del personal se revelan como mayormente deficientes, afectando la calidad del servicio ofrecido y la capacidad de la fuerza de ventas para responder adecuadamente a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo. Estos resultados, en su conjunto, no proporcionan evidencias suficientes para aceptar la hipótesis de investigación planteada, lo que sugiere la necesidad de revisar los supuestos iniciales y profundizar en el análisis de las causas subyacentes de las deficiencias identificadas. Esta conclusión se ve reforzada por los hallazgos relacionados con las estrategias de fidelización, que resultan insuficientes para retener a los clientes actuales y generar un crecimiento sostenible, así como por la ineficiencia evidenciada en los procesos de conversión

de clientes y por el bajo nivel de satisfacción de las aspiraciones y deseos del personal, factores que en conjunto no contribuyen a que la empresa mejore sus ventas de manera significativa. En conjunto, estos hallazgos configuran un panorama complejo que requiere de una intervención integral y sistémica, que aborde simultáneamente los aspectos comerciales, logísticos, organizacionales y de gestión del talento humano, con el fin de lograr una mejora sostenible en el desempeño de la organización y garantizar su competitividad en el mercado de GLP en la región Piura. La superación de estas limitaciones exige un compromiso decidido de la alta dirección para implementar cambios estructurales que permitan a la empresa alinear sus recursos, procesos y capacidades con las exigencias de un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Capítulo 4

La integración de los indicadores clave de desempeño en la gestión comercial. Análisis crítico y propuesta estratégica para el sector de hidrocarburos

El contraste de los hallazgos empíricos con el conocimiento teórico y las experiencias previas en la gestión basada en indicadores

El presente análisis tiene como objetivo central determinar si la evaluación de los indicadores clave de desempeño constituye una herramienta efectiva para promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. en la ciudad de Piura durante el año 2018. Para alcanzar este propósito, se aplicó un cuestionario estructurado en escalas de Likert que recoge información sobre la aplicación de los indicadores KPI y sobre las ventas de la empresa en referencia, complementado con una guía de entrevista dirigida a la Jefatura Comercial Norte y una guía de observación que permitió registrar información sobre la realidad operativa de la organización. Los resultados recogidos y procesados mediante estos instrumentos se discuten a continuación, tomando en cuenta los objetivos de la investigación y contrastándolos con los hallazgos de estudios previos realizados tanto en el ámbito internacional como nacional y local. Esta aproximación permite no solo identificar las deficiencias existentes en la gestión de Llamagas S.A., sino también contextualizar estos hallazgos dentro del cuerpo de conocimiento acumulado sobre la gestión basada en indicadores y su impacto en el desempeño organizacional. La literatura especializada en gestión empresarial ha documentado extensamente que

las organizaciones que adoptan sistemas de indicadores de desempeño logran mejores resultados en términos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente y rentabilidad, lo que subraya la relevancia de abordar esta problemática en el contexto de Llamagas S.A. Investigaciones publicadas en revistas indexadas en Scopus y WoS han demostrado que la implementación de sistemas de indicadores de desempeño en empresas del sector energético genera mejoras significativas en la productividad y en la capacidad de respuesta ante las fluctuaciones del mercado, lo que refuerza la necesidad de adoptar este enfoque en la organización analizada.

El primer objetivo específico está orientado a determinar el nivel de cobertura que permita lograr un incremento de las ventas en la empresa Llamagas S.A. en la ciudad de Piura durante el año 2018. Todas las empresas establecen el ámbito de influencia de su fuerza de ventas a través de decisiones estratégicas orientadas a maximizar el volumen de sus ventas. La cobertura de ventas se refiere a la capacidad de la organización para llegar de manera efectiva a todos los segmentos del mercado potencial, ofreciendo propuestas de valor diferenciadas que respondan a las necesidades específicas de cada grupo de consumidores. Una cobertura adecuada implica no solo la presencia física en los puntos de venta, sino también la capacidad de la fuerza de ventas para identificar oportunidades de negocio, establecer relaciones duraderas con los clientes y

adaptar las estrategias comerciales a las condiciones cambiantes del entorno. En el sector de hidrocarburos, donde la competencia es intensa y los márgenes operativos son ajustados, la cobertura de ventas adquiere una relevancia particular, ya que determina la capacidad de la empresa para capturar valor en diferentes segmentos del mercado y para construir una posición competitiva sostenible en el tiempo. Un estudio reciente publicado en el *Journal of Business Research* documentó que las empresas del sector energético que logran una cobertura de ventas superior al 80% de su mercado potencial experimentan tasas de crecimiento de ingresos significativamente mayores que aquellas con coberturas inferiores, lo que evidencia la importancia estratégica de este indicador. Sin embargo, estos aspectos no están siendo tomados en cuenta por la empresa Llamagas, como lo demuestran los resultados obtenidos, que revelan una desconexión significativa entre las prácticas de gestión actuales y las recomendaciones de la literatura especializada en gestión comercial.

Los hallazgos dejan en claro una cobertura deficiente de las ventas, según se deduce de los promedios cercanos o inferiores a los 3 puntos en la escala de Likert, indicando que los trabajadores prácticamente no participan en el diseño de nuevas estrategias de ventas y tampoco están de acuerdo con las que implementa la empresa. Esta situación evidencia una desconexión entre la dirección y el equipo comercial, lo que dificulta la implementación efec-

tiva de estrategias orientadas a mejorar la cobertura y el alcance de las ventas en el mercado local. La falta de participación de los colaboradores en el diseño de estrategias comerciales no solo limita la calidad de las decisiones, sino que también reduce el compromiso y la motivación del equipo de ventas, generando un círculo vicioso que perpetúa el bajo desempeño y la insatisfacción. Investigaciones en psicología organizacional han demostrado que la participación en la toma de decisiones es uno de los factores más importantes para el compromiso laboral y la satisfacción en el trabajo, lo que subraya la importancia de involucrar a los colaboradores en el diseño de estrategias comerciales. Los investigadores también consideran que los indicadores de productividad en ventas de la empresa son poco realistas e inalcanzables, lo que genera desmotivación y desalineamiento entre los objetivos establecidos y las capacidades reales del equipo de ventas. Esta percepción es particularmente preocupante, ya que sugiere que los objetivos establecidos por la dirección no están siendo formulados con base en un análisis riguroso de las condiciones del mercado y de las capacidades de la organización, lo que limita su utilidad como herramientas de gestión y motivación. En la empresa tampoco se revisan periódicamente las estadísticas sobre las ventas y sobre su comportamiento, lo que limita la capacidad de la organización para identificar tendencias, anticipar cambios en el mercado y tomar decisiones informadas sobre

la asignación de recursos y el diseño de estrategias comerciales. La ausencia de sistemas de monitoreo y evaluación impide a la empresa aprender de su propia experiencia y ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos, lo que la coloca en una posición de desventaja frente a competidores que sí cuentan con estos sistemas. Un estudio de caso publicado en la revista *Energy Policy* documentó cómo una empresa distribuidora de GLP en América Latina logró incrementar sus ventas en un 35% mediante la implementación de un sistema de monitoreo de indicadores de cobertura y productividad, demostrando el potencial de mejora que existe en Llamagas S.A.

Estos resultados hacen necesaria una reestructuración urgente de todos los aspectos relacionados a la cobertura de ventas, incluyendo el cambio de estrategias de ventas, el uso de indicadores productivos y de evaluación del comportamiento de las ventas a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa. La reestructuración propuesta debe abordar no solo los aspectos técnicos de la gestión comercial, sino también los aspectos culturales y organizacionales que han permitido que las deficiencias identificadas se mantengan en el tiempo. En esta dirección, hay coincidencias con lo que señala Rázuri (2014), quien concluye que una reestructuración de la base de datos permitirá la emisión de informes a medida para los indicadores, lo cual requiere además de la supervisión permanente para evaluar las medidas correctivas. Si bien el

autor no señala directamente a la cobertura de las ventas, al hablar de los indicadores de gestión implícitamente incluye a los indicadores productivos y de comportamiento de las ventas, reconociendo su importancia para la toma de decisiones informadas y la mejora continua del desempeño comercial. Por lo expresado anteriormente, se acepta la primera hipótesis específica respecto a que la cobertura de ventas es insuficiente, por lo que se sugiere que las mejoras se dirijan a mejorar el plan de ventas y la participación activa de los colaboradores de la zona, ya que son ellos quienes viven el día a día y se enfrentan al escenario más realista del mercado. La literatura especializada en gestión comercial coincide en señalar que la participación de los colaboradores en el diseño de estrategias comerciales no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también incrementa el compromiso y la motivación del equipo de ventas, generando un círculo virtuoso que potencia el desempeño organizacional. Investigaciones recientes publicadas en revistas indexadas en Scopus y WoS han documentado que las empresas que involucran a su fuerza de ventas en el diseño de estrategias comerciales logran incrementos significativos en la satisfacción del cliente y en la efectividad de las acciones comerciales, lo que respalda la necesidad de implementar mecanismos de participación en Llamagas S.A.

El segundo objetivo está orientado a analizar si la situación de la logística actual de la empresa es suficien-

te para lograr un incremento en las ventas. La logística constituye un componente crítico de la cadena de valor en el sector de hidrocarburos, donde la oportunidad en las entregas, la integridad de los productos y la eficiencia en las rutas de distribución son factores que determinan en gran medida la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la operación. Al respecto, Mora señala que los indicadores de logística KPI tienen como función evaluar y proporcionar aportes para la mejora continua del proceso de compras; esta mejora, añade el autor, redundará en una mejora económica sustancial para la organización. La gestión logística eficiente permite a las empresas reducir costos operativos, optimizar el uso de sus activos y mejorar la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado, factores que inciden directamente en la competitividad y sostenibilidad del negocio. En el contexto de Llamagas S.A., la logística adquiere una relevancia particular debido a la naturaleza del producto comercializado, que requiere condiciones especiales de almacenamiento, manipulación y transporte, así como al cumplimiento de estrictos estándares de seguridad y regulaciones gubernamentales. La ineficiencia logística no solo genera costos adicionales, sino que también expone a la empresa a riesgos de seguridad y a sanciones regulatorias que podrían comprometer su operación y su reputación en el mercado. La literatura especializada ha documentado que las empresas del sector de hidrocarburos que invisten en sistemas de gestión

logística basados en indicadores de desempeño logran reducciones significativas en sus costos operativos y mejoras sustanciales en sus niveles de servicio al cliente. Un estudio publicado en el *International Journal of Logistics Management* encontró que las empresas distribuidoras de GLP que implementan sistemas de gestión logística basados en KPI logran reducciones promedio del 18% en sus costos de transporte y mejoras del 22% en sus niveles de servicio al cliente, lo que demuestra el potencial de mejora existente en Llamagas S.A.

Según los resultados obtenidos, la logística actual de la empresa no es la más adecuada, según los promedios de alrededor de 3 puntos en todos los aspectos evaluados. Los colaboradores consideran que la empresa no da soporte de seguimiento a la entrega de pedidos, no cuenta con una buena planificación de rutas y los despachos no se organizan de forma efectiva para cumplir con los pedidos y buscar nuevos clientes que permitan mejorar los niveles de ventas de la empresa. La ausencia de un sistema de seguimiento de entregas impide a la empresa identificar patrones de incumplimiento, evaluar el desempeño de los conductores y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos. De manera similar, la falta de planificación de rutas no solo incrementa los costos de combustible y mantenimiento de la flota vehicular, sino que también aumenta el tiempo de entrega y reduce la capacidad de la empresa para atender nuevos pedidos o

responder a emergencias. La organización ineficiente de los despachos genera demoras y errores que afectan la satisfacción del cliente y limitan la capacidad de la empresa para expandir su base de clientes. Estos problemas se ven agravados por la ausencia de sistemas de información integrados que permitan monitorear en tiempo real el estado de los pedidos y la ubicación de las unidades de transporte, lo que limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones oportunas y para comunicarse de manera efectiva con sus clientes. Las evidencias encontradas además permiten aceptar la hipótesis de que la logística de la empresa no está organizada en forma adecuada, lo que no permite incrementar sus ventas de manera significativa. Esta situación resulta particularmente crítica en el sector de hidrocarburos, donde los márgenes operativos son ajustados y la eficiencia logística constituye un factor determinante de la rentabilidad. La implementación de un sistema de gestión logística basado en indicadores clave de desempeño, como el tiempo de entrega promedio, el porcentaje de entregas a tiempo, el costo por kilómetro recorrido y el nivel de satisfacción del cliente, permitiría a Llamagas S.A. monitorear su desempeño logístico de manera sistemática y tomar acciones correctivas oportunas cuando se detecten desviaciones respecto a los estándares establecidos.

Con respecto a la logística, Díaz y Merino (2013), en su tesis “El modelo Scor y el Balanced Scorecard, una

poderosa combinación intangible para la gestión empresarial”, llegaron a la conclusión de que la integración de los indicadores KPI al proceso logístico mejora el control y diseño de las operaciones, facilitando la toma de decisiones. Los investigadores señalan además que para que dicha integración tenga éxito es importante la participación activa y la comunicación al personal de los objetivos que la empresa pretende alcanzar, reconociendo que la implementación de sistemas de gestión logística no es un proceso puramente técnico, sino que requiere de un cambio cultural y organizacional que involucre a todos los niveles de la organización. Este estudio señala la importancia de contar con un buen sistema logístico dentro de una organización, a fin de tomar las mejores decisiones y lograr mejoras sustanciales en todos los aspectos de la organización, incluyendo las ventas. Los resultados del estudio también coinciden con los hallazgos de Luján y Sánchez (2016), quienes en su investigación encontraron que luego de implementar los indicadores logísticos KPI, mejoraron los resultados de la empresa, sobre todo en los tiempos y eficiencia en el área logística, repercutiendo positivamente en la economía de la empresa. Estos resultados son importantes porque muestran la influencia del manejo eficiente de todos los procesos del área logística en la reducción de los costos de la empresa y dejan entrever una serie de fallas en la distribución de los productos, generando procesos ineficientes que pueden generar un

incremento de costos innecesario. Esta situación además puede retrasar la entrega del producto y generar la insatisfacción del cliente, lo que a su vez afecta la reputación de la empresa y su capacidad para retener clientes en un mercado competitivo. Ante estos hallazgos, se acepta la hipótesis específica N° 2 respecto a que la logística no está organizada adecuadamente y es deficiente por las razones expresadas anteriormente. La sugerencia urgente es optar por tercerizar este servicio con un distribuidor y operador logístico, estrategia que ha demostrado ser efectiva en empresas similares del sector y que permitiría a Llamagas S.A. concentrarse en sus competencias centrales mientras delega las actividades logísticas en especialistas que pueden generar economías de escala y eficiencias operativas.

En el tercer objetivo se analiza si las competencias del personal son las adecuadas para incrementar las ventas en la empresa Llamagas S.A. en la ciudad de Piura durante el año 2018. Este aspecto de los indicadores KPI tiene que ver con las destrezas, actitudes y conocimientos que tiene el personal para desarrollar cada una de las tareas exigidas por la empresa. Las competencias del personal constituyen un factor crítico para el éxito organizacional, ya que determinan la calidad del servicio ofrecido, la capacidad de innovación y la adaptabilidad de la organización a las condiciones cambiantes del entorno. En el sector de hidrocarburos, donde los productos comercializados requieren conocimientos técnicos especializa-

dos y un manejo cuidadoso de las normas de seguridad, las competencias del personal adquieren una relevancia particular que trasciende el ámbito comercial para incidir en la seguridad operativa y el cumplimiento regulatorio. La falta de competencias adecuadas no solo afecta la calidad del servicio, sino que también expone a la empresa a riesgos de seguridad y a posibles sanciones regulatorias que podrían comprometer su operación y su reputación. La literatura especializada en gestión del talento humano ha documentado que las empresas que invierten en el desarrollo de competencias de su personal logran ventajas competitivas sostenibles, ya que cuentan con equipos de trabajo más productivos, innovadores y capaces de adaptarse a los cambios del entorno.

Los resultados del estudio dejan en evidencia que los colaboradores no cuentan con competencias adecuadas que permitan mejorar las ventas de la empresa, según se deduce de los promedios de menos de 3 puntos en la mayoría de aspectos evaluados. Estos resultados demuestran que el equipo de ventas no se encuentra capacitado en relación a las características del producto y de los servicios que ofrece la empresa; tampoco conocen mucho sobre los beneficios, manipulación, tiempos de entrega y garantía de los productos. Esta falta de conocimiento sobre aspectos fundamentales del producto limita la capacidad de la fuerza de ventas para comunicar efectivamente el valor de la oferta a los clientes, responder a sus preguntas y ob-

jecciones, y construir relaciones basadas en la confianza y la credibilidad. En un mercado donde los clientes tienen múltiples opciones y son cada vez más exigentes, la falta de conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas puede ser un factor determinante para la pérdida de clientes y la disminución de la participación de mercado. Los trabajadores consideran además que la capacitación que les da la empresa sobre diferentes técnicas de innovación es poco adecuada, lo que sugiere que la organización no está invirtiendo suficientemente en el desarrollo de las capacidades de su personal y en la actualización de sus conocimientos sobre las mejores prácticas comerciales. Estos aspectos se agravan porque la empresa no cuenta con políticas que propicien la integración del personal, lo que puede influir negativamente en el trabajo en equipo y en la capacidad de la organización para generar sinergias entre sus miembros. Dentro de este contexto poco favorable, se vislumbra un aspecto positivo, que es la cooperación entre los colaboradores en la realización de las tareas asignadas, lo que indica que existe una base de confianza y disposición al trabajo colaborativo sobre la cual la empresa podría construir estrategias de desarrollo organizacional. En general, los resultados dejan en claro que el personal de la empresa no cuenta con las competencias necesarias para desempeñar sus labores de manera óptima, lo que limita su capacidad para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Es importante tomar en cuenta estos resultados para hacer frente a una competencia cada vez más fuerte; desde el mismo proceso de selección del personal, pasando por la etapa de inducción y capacitación, el personal debe ir fortaleciendo cada vez más sus destrezas y habilidades a fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización. La literatura especializada en gestión del talento humano coincide en señalar que la inversión en capacitación y desarrollo del personal no es un gasto, sino una inversión que genera retornos significativos en términos de productividad, calidad del servicio y retención del talento. Las empresas que invierten en el desarrollo de sus colaboradores logran no solo un mejor desempeño, sino también una mayor capacidad para atraer y retener a los mejores talentos del mercado, lo que constituye una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica N° 3 que indica que las competencias del personal son deficientes, y la sugerencia va encaminada al desarrollo de planes de capacitación para el personal que aborden tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas necesarias para un desempeño comercial exitoso. Estos planes de capacitación deben ser diseñados considerando las necesidades específicas de la organización y las características del mercado en el que opera, y deben ser evaluados periódicamente para asegurar su efectividad y su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa.

El cuarto objetivo está orientado a analizar la efectividad de las estrategias de fidelización en la empresa Llamagas S.A. en la ciudad de Piura durante el año 2018. La fidelidad o lealtad del cliente es un factor fundamental para el logro de los objetivos de una empresa; para ello las empresas implementan un conjunto de estrategias orientadas a generar confianza en los clientes y convertirlos en habituales. La fidelización de clientes es un proceso estratégico que busca construir relaciones duraderas con los clientes, basadas en la confianza, la satisfacción y el valor percibido, con el objetivo de generar ingresos recurrentes y promover la recomendación de la marca a otros potenciales clientes. En el contexto del mercado de GLP, donde los clientes valoran aspectos como la confiabilidad en el suministro, la seguridad en la manipulación del producto y la atención personalizada, la fidelización adquiere una relevancia particular que puede marcar la diferencia en la competitividad de la empresa. Los clientes fidelizados no solo representan ingresos recurrentes para la empresa, sino que también actúan como prescriptores de la marca ante otros potenciales clientes, generando un efecto multiplicador que amplifica el impacto de las estrategias de retención. La literatura especializada en marketing ha documentado que el costo de retener a un cliente existente es significativamente menor que el costo de adquirir un cliente nuevo, lo que subraya la importancia de invertir en estrategias de fidelización como parte de una estrategia comercial integral.

La empresa investigada, según los promedios de alrededor de 3 puntos, evidencia que no cuenta con este tipo de estrategias o aquellas con las que cuenta son poco efectivas. Los trabajadores consideran que el personal no está capacitado para ofrecer un servicio adicional al cliente, lo que limita la capacidad de la empresa para generar valor agregado y diferenciarse de la competencia. La empresa no cuenta con beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto positivo sobre las ventas, lo que reduce su atractivo para los clientes actuales y potenciales. En un mercado donde los clientes tienen múltiples opciones y son cada vez más sensibles al precio, la ausencia de beneficios y promociones puede ser un factor determinante para la pérdida de clientes y la disminución de la participación de mercado. Tampoco existen indicadores de fidelidad y la poca que existe no es confiable, lo que impide a la empresa medir el nivel de lealtad de sus clientes y diseñar estrategias basadas en evidencia. La empresa tampoco se interesa en conocer sobre las dificultades que enfrentan los colaboradores y tampoco brinda apoyo cuando se presentan, lo que afecta el clima laboral y la capacidad de los colaboradores para ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Estos hallazgos conducen a aceptar la hipótesis de investigación de que las estrategias de fidelización de la empresa son insuficientes para lograr el incremento de las ventas de la empresa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica N° 4 referida a que las

estrategias comerciales de fidelización son insuficientes, y se sugiere mejorar las políticas orientadas a la retención de clientes y la generación de valor a largo plazo.

El quinto objetivo específico tiene como fin establecer la eficiencia de los procesos de conversión de clientes en la empresa Llamagas S.A. en la ciudad de Piura durante el año 2018. El proceso de conversión de clientes implica el uso de estrategias para atraer nuevos clientes y transformar el interés inicial en transacciones concretas, lo que requiere de una comprensión profunda de las necesidades y motivaciones de los clientes potenciales, así como de una oferta de valor que responda efectivamente a estas necesidades. De acuerdo a los resultados empíricos del estudio, las estrategias de conversión de clientes son poco favorables, según se infiere de los promedios inferiores a los 3 puntos. Los trabajadores perciben que las metas en la empresa no son consideradas en función a las condiciones actuales del mercado, lo que sugiere que los objetivos establecidos no son realistas ni alcanzables, generando desmotivación y frustración en el equipo de ventas. El servicio post venta que brindan los colaboradores también es ineficiente, lo que limita la capacidad de la empresa para construir relaciones duraderas con los clientes y generar recomendaciones. No se emplea la información de los colaboradores para establecer contactos con nuevos clientes, lo que representa una oportunidad desaprovechada para la organización. Tampoco se utiliza

en la empresa la insatisfacción de los clientes de la competencia para ofrecer los productos de la marca y mejorar las ventas, lo que sugiere una falta de inteligencia comercial y de capacidad para capitalizar las debilidades de los competidores. Estos hallazgos son corroborados por la contrastación de la hipótesis, la cual confirma que los procesos de conversión de clientes son ineficientes en la empresa investigada. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica N° 5 respecto a que los procesos de conversión de clientes son ineficientes. Se recomienda desarrollar un plan de capacitación al personal de ventas para mejorar la atención y aprovechar las oportunidades en campo, así como implementar sistemas de gestión de relaciones con clientes que permitan registrar y analizar la información sobre las interacciones con los clientes y utilizarla para diseñar estrategias de conversión más efectivas.

El sexto objetivo del estudio analiza si las aspiraciones y deseos del personal contribuyen a lograr un incremento de ventas en la empresa Llamagas S.A. en la ciudad de Piura. La alineación entre los objetivos personales y organizacionales es un factor crítico para la motivación y el compromiso de los colaboradores, y constituye un elemento fundamental para la construcción de una cultura organizacional sólida y orientada al logro de resultados. En relación con este aspecto, los resultados encontrados en el estudio dejan en evidencia una percepción media inferior a los 3 puntos, lo que demuestra que los jefes inme-

diatos no otorgan reconocimiento a los trabajadores por los logros obtenidos en el trabajo; la empresa no promueve el desarrollo del trabajador como persona y como profesional a través de cursos de especialización. Los trabajadores tampoco tienen la oportunidad de hacer una línea de carrera en la institución y no cuentan con algún incentivo por productividad o reconocimiento al desempeño, lo que genera desmotivación y falta de compromiso con los objetivos organizacionales. Estos resultados además no permiten aceptar la hipótesis de que las aspiraciones y deseos del personal contribuyen a lograr un incremento de ventas en la empresa Llamagas. Merino (2011), en su tesis denominada “Formulación de un plan estratégico y un sistema de control dinámico para orientar la gestión de la empresa INDUMAC GROUP SAC”, concluye en su investigación la urgencia de optimizar procesos administrativos y el desarrollo e implementación de una cultura organizacional, aspectos que contrastan con la empresa de esta investigación. Ante estos hallazgos, no se acepta la hipótesis específica N° 6 en la que se destaca que las aspiraciones y deseos del personal contribuyen al aumento de la venta. Por lo que se recomienda un mayor acercamiento de la empresa a través de sus jefes inmediatos para tomar en cuenta las necesidades y puntos de vista de los colaboradores, así como el diseño de políticas de gestión del talento humano que aborden estos aspectos, como programas de reconocimiento, sistemas de incentivos vincu-

lados al desempeño y planes de desarrollo profesional que ofrezcan oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores.

La propuesta estratégica integral para la optimización de la gestión comercial y logística

El diagnóstico realizado evidencia que Llamagas S.A. presenta deficiencias significativas en todos los aspectos evaluados, lo que requiere de una intervención integral que aborde simultáneamente los aspectos comerciales, logísticos, organizacionales y de gestión del talento humano. Con base en el análisis FODA realizado, que identifica fortalezas como la estrategia de precios a clientes nuevos, la flota vehicular propia, el soporte para formalizar locales de venta y vehículos, y la inyección de altos volúmenes de cilindros nuevos al mercado, así como debilidades como los pocos distribuidores de volumen, el precio alto frente a marcas alternativas de la competencia, la gestión administrativa lenta característica de una empresa familiar, y las irregularidades con la actual fuerza de ventas, se han diseñado cuatro estrategias específicas que responden a las combinaciones de factores internos y externos identificados. Estas estrategias buscan aprovechar las oportunidades del entorno, como el amplio mercado aún con demanda de GLP por cobertura, el mercado de canal final a desarrollar, la posibilidad de masificar el programa FISE

en la sierra, y la existencia de actores que funcionen tanto como distribuidores u operadores logísticos, mientras se mitigan las amenazas como la sensibilidad del mercado al precio, el parque de cilindros obsoleto, la informalidad del sector, el ingreso del gas natural a domicilios y comercios, y el ingreso de marcas económicas al mercado. La implementación de estas estrategias requiere de un enfoque sistemático que considere los recursos disponibles, los plazos de implementación y los mecanismos de control que permitan evaluar su efectividad y realizar ajustes oportunos cuando sea necesario.

Tabla 18. Análisis FODA

F. INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
F. EXTERNOS	F1. Estrategia de precios a clientes nuevos. F2. Flota vehicular propia. F3. Soporte para formalizar locales de venta y vehículos. F4. Inyección de altos volúmenes nuevos de cilindros al Mercado.	D1. Pocos distribuidores de volumen. D2. Precio alto frente a marcas alternativas de la competencia. D3. Gestión administrativa lenta ante soluciones comerciales. Empresa Familiar. D4. Irregularidades con la actual fuerza de ventas, desmotivados. D5. Valor de marca muy bajo en la zona.
OPORTUNIDADES	Estrategia F.O.	Estrategia D.O.
01. Amplio mercado aún con demanda de GLP por cobertura. 02. Mercado de CF a desarrollar. 03. Masificar programa FISE en la sierra. 04. Actores que funcionen tanto como distribuidores u operador logístico.	F1. 04. Reclutar actores que operen como distribuidores en la zona norte. Y asignarle un precio competitivo a través de un acuerdo comercial.	D4. 02. Tercerizar el canal final (CF) a un distribuidor sólido asegurará presencia en el mercado y control, desarrollar plan de capacitación para motivar al trabajador.

AMENAZAS	Estrategia F.A.	Estrategia D.A.
A1. Mercado muy sensible al precio. A2. Actual parque de cilindros obsoleto. A3. Informalidad del sector. A4. Ingreso del gas natural a domicilios y comercios. A5. Ingreso de marcas económicas al Mercado.	F2. A4. Desarrollar nuevas rutas de mercados donde aún el gas natural no llega, además de las otras marcas competidoras. Diseñar un programa de capacitación.	D5. A2. Envasar en cilindros propios para asegurar calidad y realzar valor de marca.

Fuente: Elaboración propia y resultado de instrumentos aplicados a personal de Empresa Llamagas S.A. – Piura (Córdova García, 2018)

El análisis del entorno competitivo revela que Llamagas S.A. opera en un mercado caracterizado por una rivalidad intensa entre empresas establecidas, con presencia de competidores como Costa Gas, Sol Gas, Econo Gas, Lima Gas y Zeta Gas, que ofrecen productos similares, algunos inclusive a menor precio. La diferenciación de Llamagas S.A. se basa principalmente en la presentación de los cilindros y en una marca posicionada, respaldada por una flota de cisternas propias que aseguran el abastecimiento en la planta. Sin embargo, la presencia de plantas informales cuyos precios de venta representan un problema comercial significativo constituye una amenaza que debe ser abordada mediante estrategias de diferenciación y fortalecimiento de la marca. La amenaza de productos sustitutos, particularmente el gas natural, es otro factor que debe ser considerado en la planificación estra-

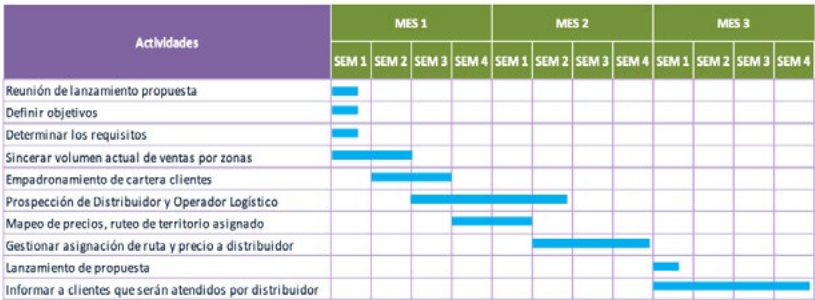
tégica. Quavii, el brazo operativo de Promigas en el Perú, tiene asignada la concesión para el abastecimiento de gas natural licuado en ciudades del norte del Perú, lo que representa una amenaza potencial para el mercado de GLP en la región (El Comercio, 2017). En las zonas rurales, el consumo de leña o carbón como insumo sustituto también representa una amenaza que debe ser considerada en el diseño de estrategias comerciales. El riesgo de entrada de nuevos competidores es una posibilidad real, dado que cada vez aparecen nuevas marcas provenientes del sur del país, lo que incrementa la presión competitiva en el mercado. El poder de negociación de los proveedores es moderado, ya que si bien no son muchos, la diferenciación está en la calidad del compuesto del producto y se cuenta con opciones de compra. El poder de negociación de los clientes es limitado, ya que la planta mantiene una banda de precios establecida para cada uno de ellos, regulada de acuerdo al alza de precios que supervisa el gobierno central. El mercado meta de la empresa está compuesto por la red de clientes y distribuidores de canal mayorista, canal minorista, bodegas, entre otros, así como los potenciales clientes que forman parte del territorio norte.

La primera estrategia, correspondiente al cuadrante FO, busca reclutar actores que operen como distribuidor y operador logístico en la zona norte. Esta estrategia responde a la oportunidad de contar con actores que funcionan tanto como distribuidores u operador logístico y a la

fortaleza de contar con una estrategia de precios a clientes nuevos. La implementación de esta estrategia implica una mejor concentración de esfuerzos y optimización de recursos que a corto plazo ayudarán en la reducción de costos de transporte y planilla. La táctica consistirá en seleccionar un distribuidor con solvencia económica y moral, que cuente con unidades propias, con cartera de clientes y con un stock de cilindros propios. El acuerdo comercial consistirá en asignarle una cuota de venta con retorno de su inversión en bonificación siempre que llegue o sobrepase la valla comercial, otorgándole un precio competitivo para el desarrollo de su mercado. Además, constituirá un incentivo asignarle la cartera de clientes de la zona que hacen un volumen de compra de 600 cilindros diarios, 3,600 semanales y 14,400 al mes, además de su propia cartera de clientes que el distribuidor ya tenga. Para la zona de Sullana, la operación será similar con respecto a los clientes, que representan 205 cilindros diarios, 1,230 semanales y 4,920 mensuales. El programa estratégico incluye reunión de lanzamiento de propuesta, definición de objetivos, determinación de requisitos, sinceramiento del volumen actual de ventas por zonas, empadronamiento de clientes actuales, prospección de distribuidor y operador logístico, mapeo de precios, ruteo de territorio asignado, gestión de asignación de rutas y precios al distribuidor, lanzamiento de propuesta e información a clientes sobre el nuevo esquema de atención. El responsable de esta es-

trategia será el Supervisor Comercial y el Jefe Comercial Norte, y los recursos necesarios incluyen movilidad y papelería.

Tabla 19. Cronograma de actividades



Fuente: (Córdova García, 2018)

Tabla 20. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Movilidad	2	200.00	400.00
Papel bond (paq.x100)	2	10.00	20.00
Total S/.			420.00

Fuente: (Córdova García, 2018)

La segunda estrategia, correspondiente al cuadrante DO, está orientada a tercerizar el canal final a un distribuidor sólido que asegure presencia en el mercado y control, así como desarrollar un plan de capacitación para motivar al trabajador. Esta estrategia responde a la opor-

tunidad de desarrollar el mercado de canal final y y a la debilidad derivada de las irregularidades detectadas en la actual fuerza de ventas, que además se encuentra desmotivada. A través de esta estrategia se descongestionará la flota vehicular y tripulación comercial, ante la baja rotación de este canal pese a la alta inversión publicitaria que se realizó en el año 2017. Como acciones tácticas, el Call Center desviaría los pedidos al distribuidor encargado de este canal, se le facilitará un acuerdo comercial que le permita bonificar, se le asignará un precio competitivo, y el supervisor de Call Center deberá monitorear constantemente la evolución del crecimiento de este formato, realizando seguimiento a través del servicio post venta para validar la calidad del servicio que ofrece el distribuidor. El programa estratégico incluye determinación de requisitos, selección de distribuidor para atender canal final delivery, mapeo de precios, ruteo de territorio asignado, gestión de asignación de ruta y precio a distribuidor, asignación de stock al canal final delivery, seguimiento al número de pedidos derivados y programa de capacitación al personal a cargo de un especialista. Los responsables de esta estrategia son el Supervisor Call Center, la Jefatura de Planta y el Jefe Comercial Norte, y los recursos necesarios incluyen movilidad, papelería y los servicios de un capacitador especialista.

Tabla 21. Cronograma de actividades

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Determinar los requisitos	■											
Seleccionar distribuidor para atender CF Delivery		■	■	■								
Mapeo de precios, ruteo de territorio asignado				■	■	■						
Gestionar asignación de ruta y precio a distribuidor CF					■	■	■	■				
Asignación de stock a CF delivery								■	■	■	■	
Seguimiento al número de pedidos derivados									■	■	■	■
Programa de capacitación al personal - Especialista				■	■	■				■	■	■

Fuente: (Córdova García, 2018)

Tabla 22. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Movilidad	1	50.00	50.00
Papel bond (paq.x100)	2	10.00	20.00
Capacitador Especialista	2	1,560.00	3,120.00
Total S/.			3,190.00

Fuente: (Córdova García, 2018)

La tercera estrategia, correspondiente al cuadrante FA, busca desarrollar nuevas rutas de mercados donde aún el gas natural no llega, aprovechando también el espacio dejado por otras marcas competidoras. Esta estrategia responde a la amenaza del ingreso del gas natural a domicilios y comercios y a la fortaleza de contar con flota vehicular propia. Este plan estratégico está orientado a ampliar nuevos mercados trasladando parte de la flota vehicular a estas rutas, aprovechando la coyuntura de que aún el gas natural no llega a estos mercados, considerando también que las otras marcas competidoras aún no se establecen en estas zonas y el costo de penetración es

ventajoso. Las acciones tácticas incluyen la coordinación con el área de sistemas para el alta de estas nuevas rutas en el sistema, la coordinación con el área comercial para la asignación de los precios de venta en el sistema para estas rutas. El programa estratégico incluye evaluación y selección de flota vehicular ideal para rutas, selección de la tripulación, uso de mapas y catastro de nuevas rutas, determinación de distancias para consumo de combustible, mapeo de precios y ruteo de territorio, campaña publicitaria, aplicación de venta horizontal y medición de resultados. Los responsables son el Supervisor Comercial, el Analista Comercial, el Jefe Comercial Norte y el Jefe de Transporte, y los recursos necesarios incluyen mantenimiento de flota vehicular, papelería, volantes publicitarios e imantados publicitarios.

Tabla 23. Cronograma de actividades

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Evaluación y selección flota vehicular ideal para rutas												
Selección de la tripulación												
Uso de mapas y catastros de nuevas rutas												
Determinar distancias (Km) para consumo combustible												
Mapeo de precios, ruteo de territorio												
Campaña publicitaria												
Aplicación de venta horizontal												
Medición de resultados												

Fuente: (Córdova García, 2018)

Tabla 24. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Mantenimiento de flota	6	250.00	1,500.00
Papel bond (paq.x100)	3	10.00	30.00
Volantes (Millar)	5	80.00	400.00
Imantados publicitarios	3	360.00	1,080.00
Total S/.			3,010.00

Fuente: (Córdova García, 2018)

La cuarta estrategia, correspondiente al cuadrante DA, consiste en envasar en cilindros propios para asegurar calidad y realzar el valor de la marca. Esta estrategia responde a la amenaza del actual parque de cilindros obsoleto y a la debilidad del valor de marca muy bajo en la zona. El objetivo estratégico de esta medida a corto plazo es elevar y sostener en el tiempo la calidad en la presentación del envasado, dando realce a la marca. La táctica a aplicar será informar a los clientes a través de la fuerza de ventas y supervisor comercial que, con el fin de mejorar el servicio, se requiere del apoyo de ellos en el sentido de que seleccionen con anticipación los cilindros clasificados con la marca y que estos se encuentren en buenas condiciones. El personal de operaciones en planta llevará el control de masa y selección de cilindros antes del pintado y envasado. Se aprovecharán estos lineamientos de control para la renovación de 1,500 cilindros nuevos que formarán parte del parque de cilindros de la empresa. El programa estratégico incluye reunión de planificación, cotización de pintura e insumos para pintado de cilindros, cotización

de granallado de cilindros por volumen, llegada de primera remesa de cilindros nuevos, asignación de despacho según necesidad de territorio, llegada de segunda remesa de cilindros nuevos y asignación de despacho según necesidad de territorio. Los responsables son el Jefe de Planta, los Supervisores de Producción, el Supervisor Comercial y los Agentes de Venta, y los recursos necesarios incluyen granallado de cilindros, insumos para pintado, y la adquisición de dos remesas de cilindros nuevos.

Tabla 25. Cronograma de actividades

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Reunión de planificación	■											
Cotizar pintura e insumos para pintado de cilindros		■										
Cotizar granallado de cilindros por volumen			■									
Llegada de primera remesa de cilindros nuevos						■						
Asignación de despacho según necesidad territorio						■	■					
Llegada de segunda remesa de cilindros nuevos											■	
Asignación de despacho según necesidad territorio											■	■

Fuente: (Córdova García, 2018)

Tabla 26. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Granallado de cilindros	3,000	0.90	2,700.00
Insumos para pintado cil.	3,000	1,250.00	1,250.00
Remesa 1 - Cil. Nuevos	1,500	50.00	75,000.00
Remesa 2 - Cil. Nuevos	1,500	50.00	75,000.00
Total S/.			153,950.00

Fuente: (Córdova García, 2018)

El presupuesto total necesario para la implementación de la presente propuesta es del orden de S/. 160,570.00, distribuido de la siguiente manera: S/. 420.00 para la primera estrategia de actores que operen como distribuidor y operador logístico en la zona norte; S/. 3,190.00 para la segunda estrategia de tercerización del canal final y plan de capacitación; S/. 3,010.00 para la tercera estrategia de desarrollo de nuevas rutas; y S/. 153,950.00 para la cuarta estrategia de envasado en cilindros propios. La inversión en cilindros nuevos representa la mayor parte del presupuesto, lo que refleja la importancia de la renovación del parque de cilindros para asegurar la calidad del producto y el posicionamiento de la marca.

Tabla 27. Presupuesto de la propuesta

Plan de Actividades Estratégicas	COSTO
1.- Actores que operen como distribuidor y operador logístico en la zona norte	420.00
2.- Tercerizar canal final (CF delivery) a un distribuidor. Desarrollar plan de capacitación para motivar al trabajador.	3,190.00
3.- Desarrollar nuevas rutas de mercados donde aún el gas natural no llega, además de las otras marcas competidoras.	3,010.00
4.- Envasar cilindros propios para asegurar calidad y realizar valor de marca	153,950.00
Total Propuesta -.-	160,570.00

Fuente: (Córdova García, 2018)

Se estima que con la implementación de la propuesta, los ingresos por ventas de la empresa crecerían en un 2.1%, lo que representa un incremento aproximado de S/. 303,015.65 sobre las ventas del periodo 2017. A esto se suma el costo de transporte dejado de asumir, estimado en S/. 92,160.00, lo que genera un total de beneficios de

S/. 395,175.65. Considerando los costos totales de S/. 232,716.58, que incluyen los gastos de implementación y el margen trasladado a distribuidores, la relación beneficio costo es de 1.70, lo que significa que por cada sol invertido se obtiene un retorno de S/. 1.70. Este indicador demuestra que la inversión del proyecto es aceptable y que la relación beneficio costo es mayor que 1, lo que significa que la inversión se recuperará satisfactoriamente, por lo que el proyecto es viable. La viabilidad del proyecto se ve reforzada por el hecho de que la empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para su implementación y de que los beneficios esperados superan ampliamente los costos incurridos.

Tabla 28. Ventas durante el periodo 2017

VENTAS PERIODO 2017	
MESES	MONTO
ENERO	915,606.45
FEBRERO	933,918.58
MARZO	961,936.14
ABRIL	1,000,413.58
MAYO	1,020,421.85
JUNIO	1,040,830.29
JULIO	1,198,608.84
AGOSTO	1,386,057.42
SEPTIEMBRE	1,473,452.64
OCTUBRE	1,483,728.84
NOVIEMBRE	1,461,967.65
DICIEMBRE	1,552,374.45
TOTAL S/.	14,429,316.73

Fuente: (Córdova García, 2018)

Las implicaciones estratégicas de la gestión basada en indicadores para el desarrollo organizacional

En general, la empresa no utiliza adecuadamente los indicadores KPI como una estrategia para mejorar las ventas. No se observan buenos indicadores de cobertura de ventas ni de competencias; la mayoría de colaboradores califica a estos en niveles regulares o deficientes. Belotserkovskiy (2005), en su tesis titulada “Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión em-

presarial basado en el sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard”, concluye que la aplicación de Balanced Scorecard gestionado por indicadores aporta mucho a la hora de tomar decisiones oportunas y acertadas. Teniendo en cuenta que dichos indicadores son los que permiten evaluar el éxito de una organización, su poco uso puede limitar seriamente el conocimiento de las actividades que se realizan dentro de la empresa, así como el conocimiento del cumplimiento de las metas y objetivos programados. Los resultados anteriores conducen a aceptar la hipótesis de investigación de que la empresa Llamagas S.A. filial Piura no aplica la evaluación de indicadores KPI que le permitan mejorar e incrementar las ventas para el año 2018.

Por otro lado, se analizaron los aspectos relacionados a la mejora de las ventas. Dentro de los aspectos que se consideran fundamentales para lograrlo se encuentra la fidelización de los clientes, la conversión de clientes y el cumplimiento de las aspiraciones y deseos del personal, aspectos que la empresa investigada no está cumpliendo. Teniendo en cuenta que las ventas de la empresa son la clave del éxito de una organización, la carencia de una política para mejorar los niveles actuales puede repercutir negativamente en su capacidad para hacer frente a la competencia y para ser una organización sostenible en el tiempo. La importancia del uso de los indicadores de gestión KPI es respaldada por múltiples estudios previos.

Luzardo y Vásquez (2010), en su estudio “Sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de gestión aplicado al departamento de servicio al cliente en el proceso de facturación y atención de reclamos de la empresa PLASTICOS S.A, en la ciudad de Guayaquil”, señalan que su implementación contribuye a mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones. Mejía (2012), en su tesis denominada “Diseño de indicadores como herramientas para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del hospital Santa Inés”, llegó a la conclusión de que la implementación de los indicadores requiere de la capacitación al personal y que su aplicación ayuda a corregir las desviaciones y deficiencias en el servicio de dicho hospital. Quintana (2014), en su tesis denominada “Análisis y diseño de gestión estratégica basado en metodología Balanced Scorecard en la empresa de transportes Ronco Perú SAC filial Piura”, da cuenta de que la aplicación de indicadores de gestión aporta beneficios a la empresa, incluyendo la capacitación del personal.

Rázuri (2014) realizó la tesis “Implementación de una solución de inteligencia de negocios para dar soporte a la gestión del proceso comercial de inversiones y servicios Data Sys”, llegando a la conclusión de que el uso de indicadores de gestión acelerará la toma de decisiones, para lo cual también se requiere de la supervisión permanente para medir los resultados de las medidas correctivas.

Luján y Sánchez (2016), en su tesis “Implementación de KPI y su impacto en la gestión logística de la empresa de servicios Santa Gabriela SAC, Trujillo 2015”, encontraron que los indicadores logísticos KPI implementados en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y control de stock mejoran los tiempos y la eficiencia en el área logística, lo que repercute positivamente en la economía de la empresa. En el plano local, Carrasco y Tripul (2009) desarrollaron la tesis “Formulación de un plan estratégico y el tablero de comando para fortalecer la competitividad de la empresa Foto Estudio Carrasco”; los autores en su investigación encontraron que dicha empresa necesita implementar indicadores de gestión, sobre todo financieros, para administrar en forma correcta y eficiente sus recursos. En relación a la mejora de las ventas, Faustor e Islas (2014) realizaron la tesis “Implementación de mejora en la distribución y venta de una empresa distribuidora de gas licuado de petróleo dirigido al uso doméstico y de negocio”, recomendando a la empresa encargada de distribuir dicho producto apostar por acciones comerciales como el cierre de contratos de exclusividad con garantías, el desarrollo de unidades de distribución en puntos de venta, y el desarrollo de la venta directa con locales propios y con soporte de operadores logísticos. Por esta razón, se acepta la hipótesis general planteada con respecto a que la empresa no aplica la evaluación de indicadores KPI, y por los resultados expuestos, en general la empresa

investigada necesita implementar los indicadores de gestión KPI a fin de ordenar sus actividades, hacerlas más eficientes y, en general, mejorar sus ventas. La implementación exitosa de estas estrategias requerirá no solo de la inversión en recursos materiales y financieros, sino también de un cambio cultural que involucre a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores operativos, y que promueva una cultura de medición, transparencia y mejora continua que permita a Llamagas S.A. alcanzar sus objetivos estratégicos y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

Capítulo 5

Reflexiones finales sobre la gestión basada en indicadores y su impacto en el desempeño comercial

GESTIÓN BASADA EN INDICADORES KPI

Transformación estratégica para la competitividad en el sector
hidrocarburos

Las deficiencias estructurales en la gestión comercial y operativa de Llamagas S.A.

El análisis exhaustivo de la situación de Llamagas S.A. en la ciudad de Piura revela un panorama complejo que evidencia deficiencias significativas en todos los aspectos evaluados de la gestión comercial y operativa de la organización. La cobertura de las ventas se manifiesta como notablemente deficiente, caracterizada por la ausencia de participación activa de los colaboradores en el diseño de nuevas estrategias comerciales y por el desacuerdo generalizado con las estrategias actualmente implementadas por la empresa. Esta desconexión entre la dirección y el equipo comercial genera un ambiente de desmotivación y desalineamiento que limita la efectividad de las acciones comerciales y reduce la capacidad de la organización para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Los indicadores de productividad en ventas, lejos de constituir herramientas útiles para la gestión, son percibidos por los colaboradores como poco realistas e inalcanzables, lo que genera frustración y desánimo en lugar de motivación y orientación hacia el logro de objetivos. La ausencia de una revisión periódica de las estadísticas de ventas y de su comportamiento impide a la organización identificar tendencias, anticipar cambios en el mercado y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y el diseño de estrategias comerciales. Esta situación se agra-

va por la falta de sistemas de monitoreo y evaluación que permitan a la empresa aprender de su propia experiencia y ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos, lo que la coloca en una posición de desventaja frente a competidores que sí cuentan con estos sistemas y que han logrado posicionarse de manera más efectiva en el mercado de GLP en la región Piura. La implementación de un sistema de indicadores de cobertura de ventas permitiría a la organización identificar los segmentos del mercado donde tiene menor penetración y diseñar estrategias específicas para abordar estas oportunidades, mejorando así su participación en el mercado y su capacidad para generar ingresos de manera sostenible.

La logística de la empresa presenta ineficiencias que afectan directamente la capacidad de Llamagas S.A. para satisfacer las demandas de sus clientes y competir efectivamente en el mercado. La ausencia de soporte en el seguimiento de la entrega de pedidos, la falta de una planificación adecuada de rutas y la organización ineficiente de los despachos configuran un escenario operativo que limita seriamente la capacidad de la empresa para cumplir con los pedidos de manera oportuna y eficiente. Estas deficiencias logísticas no solo generan costos adicionales para la organización, sino que también afectan la satisfacción del cliente y la capacidad de la empresa para expandir su base de clientes. La falta de seguimiento a las entregas impide identificar patrones de incumplimiento y evaluar

el desempeño de los conductores, mientras que la ausencia de una planificación adecuada de rutas incrementa los costos de combustible y mantenimiento de la flota vehicular, además de aumentar los tiempos de entrega y reducir la capacidad de respuesta ante emergencias. La organización ineficiente de los despachos genera demoras y errores que afectan la percepción del cliente sobre la calidad del servicio de la empresa, limitando así su capacidad para construir relaciones duraderas con los clientes y para generar recomendaciones que permitan atraer nuevos negocios. Esta situación resulta particularmente crítica en el sector de hidrocarburos, donde la oportunidad en las entregas y la confiabilidad en el suministro son factores determinantes para la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la operación. La implementación de un sistema de gestión logística basado en indicadores clave de desempeño, como el tiempo de entrega promedio, el porcentaje de entregas a tiempo, el costo por kilómetro recorrido y el nivel de satisfacción del cliente, permitiría a la organización monitorear su desempeño logístico de manera sistemática y tomar acciones correctivas oportunas cuando se detecten desviaciones respecto a los estándares establecidos. Además, la adopción de tecnologías de seguimiento y monitoreo en tiempo real, como sistemas GPS y plataformas de gestión de flotas, contribuiría significativamente a mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la organización.

Las competencias del personal constituyen otro aspecto crítico que requiere una atención prioritaria en la gestión de Llamagas S.A. El equipo de ventas no cuenta con la capacitación adecuada en relación a las características del producto y los servicios que ofrece la empresa, ni en lo referente a los beneficios, procedimientos de manipulación, tiempos de entrega y garantías asociadas al producto. Esta falta de conocimiento sobre aspectos fundamentales del producto limita la capacidad de la fuerza de ventas para comunicar efectivamente el valor de la oferta a los clientes, responder a sus preguntas y objeciones, y construir relaciones basadas en la confianza y la credibilidad. La capacitación del personal en diferentes técnicas de innovación es considerada inadecuada por los propios colaboradores, lo que sugiere que la organización no está invirtiendo suficientemente en el desarrollo de las capacidades de su personal y en la actualización de sus conocimientos sobre las mejores prácticas comerciales. La empresa tampoco propicia la integración del personal, lo que puede influir negativamente en el trabajo en equipo y en la capacidad de la organización para generar sinergias entre sus miembros. Sin embargo, dentro de este contexto poco favorable, se identifica un aspecto positivo: la cooperación entre compañeros de trabajo para la realización de tareas asignadas, lo que indica que existe una base de confianza y disposición al trabajo colaborativo sobre la cual la empresa podría construir estrategias de desarro-

llo organizacional que potencien el trabajo en equipo y la transferencia de conocimientos entre los colaboradores. La implementación de programas de desarrollo de competencias que aborden tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la negociación y la resolución de conflictos, contribuiría significativamente a mejorar el desempeño de la fuerza de ventas y la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Además, el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias permitiría a la organización identificar las brechas de capacitación existentes y diseñar programas de formación específicos para abordarlas, asegurando así que el personal cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Las estrategias de fidelización implementadas por la empresa resultan insuficientes para generar la lealtad necesaria que permita a Llamagas S.A. retener a sus clientes actuales y construir relaciones duraderas con ellos. El personal no se encuentra capacitado para ofrecer servicios adicionales al cliente, lo que limita la capacidad de la empresa para generar valor agregado y diferenciarse de la competencia. La empresa no ofrece promociones o descuentos que puedan generar un impacto positivo sobre las ventas, lo que reduce su atractivo para los clientes actuales y potenciales en un mercado donde los competidores sí ofrecen este tipo de beneficios. Los indicadores

de fidelidad de los clientes no son fiables, lo que impide a la empresa medir el nivel de lealtad de sus clientes y diseñar estrategias basadas en evidencia. La información brindada por los colaboradores no es empleada en beneficio de la empresa, lo que representa una oportunidad desaprovechada para la organización. Tampoco se conoce ni se brinda apoyo a la solución de las dificultades que enfrentan los colaboradores, lo que afecta el clima laboral y la capacidad de los colaboradores para ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Todos estos aspectos convergen para hacer que las estrategias de fidelización sean poco eficientes en la empresa, limitando su capacidad para construir relaciones duraderas con los clientes y para generar ingresos recurrentes que contribuyan a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. La implementación de un programa de fidelización estructurado, que incluya beneficios tangibles para los clientes habituales, como descuentos por volumen de compra, servicio prioritario o atención personalizada, contribuiría significativamente a mejorar la retención de clientes y a aumentar el valor de vida de cada cliente para la organización. Además, el establecimiento de mecanismos de retroalimentación que permitan recoger la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio y utilizarla para mejorar continuamente la oferta de la empresa sería un paso fundamental para construir relaciones basadas en la confianza y la satisfacción mutua.

El proceso de conversión de clientes en Llamagas S.A. presenta deficiencias que limitan la capacidad de la organización para atraer nuevos clientes y expandir su base de clientes en el mercado de Piura. Las metas establecidas no son consideradas en función de las condiciones actuales del mercado, lo que sugiere que los objetivos no son realistas ni alcanzables, generando desmotivación y frustración en el equipo de ventas. El servicio post venta que se brinda a los clientes es inadecuado, lo que limita la capacidad de la empresa para construir relaciones duraderas con los clientes y para generar recomendaciones que permitan atraer nuevos negocios. No se emplea la información brindada por los colaboradores para posteriores contactos con nuevos clientes, lo que representa una oportunidad desaprovechada para la organización que podría estar utilizando la información generada por sus colaboradores para identificar oportunidades de negocio y para diseñar estrategias de conversión más efectivas. Tampoco se utiliza la insatisfacción de los clientes de la competencia para ofrecer la marca y vender, lo que sugiere una falta de inteligencia comercial y de capacidad para capitalizar las debilidades de los competidores. Estos aspectos poco favorables conducen a que los procesos de conversión de clientes sean poco eficientes, limitando la capacidad de la empresa para expandir su base de clientes y aumentar su participación en el mercado de GLP en la región Piura. La implementación de un sistema de gestión

de relaciones con clientes que permita registrar y analizar la información sobre las interacciones con los clientes potenciales y existentes, así como el diseño de estrategias de marketing dirigidas a segmentos específicos del mercado, contribuiría significativamente a mejorar la eficiencia de los procesos de conversión y a aumentar la tasa de captación de nuevos clientes. Además, el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas del sector o con actores complementarios podría generar oportunidades de negocio que faciliten la atracción de nuevos clientes y la expansión de la base de clientes de la organización.

La gestión del talento humano como factor crítico para el éxito organizacional

El nivel de aspiraciones y deseos del personal en Llamagas S.A. se revela como profundamente insatisfactorio, afectando negativamente el compromiso y la productividad de los colaboradores. Los colaboradores consideran que su jefe inmediato no les otorga ningún reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo, lo que genera desmotivación y falta de incentivos para el desempeño excelente. La empresa tampoco promueve su desarrollo como persona y como profesional a través de cursos de especialización, lo que limita sus oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. No existe la oportunidad de línea de carrera en la empresa, lo que impide a los

colaboradores visualizar un futuro profesional dentro de la organización y los incentiva a buscar oportunidades en otras empresas que sí ofrezcan este tipo de posibilidades. Tampoco existe algún incentivo por productividad o reconocimiento por desempeño, lo que reduce la motivación de los colaboradores para esforzarse más allá de lo mínimo requerido. Estas opiniones poco favorables conducen a que la percepción sobre las aspiraciones y deseos del personal sea extremadamente baja, lo que constituye un factor de riesgo significativo para la retención del talento y para el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización. La falta de atención a las aspiraciones y deseos del personal no solo afecta el clima laboral y la motivación de los colaboradores, sino que también incrementa el riesgo de rotación de personal, lo que genera costos adicionales para la empresa en términos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal, además de la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada que se produce cuando los colaboradores experimentados abandonan la organización. El diseño e implementación de un sistema de gestión del talento humano que aborde aspectos como el reconocimiento del desempeño, el desarrollo profesional, la línea de carrera y los incentivos por productividad constituye una necesidad imperiosa para mejorar el clima laboral y el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización. La adopción de prácticas de liderazgo participativo, que

involucren a los colaboradores en la toma de decisiones y reconozcan sus contribuciones al logro de los objetivos organizacionales, contribuiría significativamente a mejorar la motivación y el compromiso del personal, generando un círculo virtuoso que potencie el desempeño de la organización.

La implementación de una cultura de medición basada en indicadores clave de desempeño constituye una necesidad imperiosa para Llamagas S.A., dado que la organización no cuenta actualmente con sistemas de indicadores que le permitan mejorar sus niveles de venta actuales y optimizar su gestión en todos los niveles. La adopción de una cultura de medición implica el desarrollo de hábitos de medición y reporte de indicadores, los cuales gradualmente serán mejorados hasta elevar el nivel de control y permitir a la organización tomar decisiones basadas en evidencia en lugar de hacerlo sobre la base de intuiciones o percepciones subjetivas. La empresa debe hacer comparaciones competitivas que le permitan orientarse a un manejo eficiente de sus recursos para asegurarse su continuidad en el tiempo, identificando las mejores prácticas del sector y adaptándolas a su realidad específica. La implementación de un sistema de indicadores de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr una gestión más efectiva y orientada a resultados, que permita a la organización identificar oportunidades de mejora, evaluar el impacto de sus acciones y ajustar

sus estrategias en función de los resultados obtenidos. Este proceso requiere de un compromiso decidido de la alta dirección y de la participación activa de todos los colaboradores, quienes deben comprender la importancia de la medición y estar dispuestos a adoptar nuevos hábitos de trabajo que contribuyan a la mejora continua de la organización. La implementación gradual de un cuadro de mando integral que aborde las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento permitiría a la organización monitorear su desempeño de manera integral y alinear sus acciones con sus objetivos estratégicos, contribuyendo así a mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado de GLP en la región Piura.

En este contexto, se recomienda a la empresa la implementación de los indicadores de gestión KPI en todos sus procesos, con el fin de mejorar el control y manejo de los recursos en la toma de decisiones. Para concretar lo mencionado anteriormente, la empresa deberá contar con la participación activa de sus colaboradores, involucrándolos en el diseño e implementación de los indicadores y asegurando que comprendan la importancia de estos para el éxito de la organización. Se sugiere reestructurar los aspectos relacionados con las estrategias de ventas, asegurando el sostenimiento de las operaciones de la empresa en la zona mediante la involucración del personal y el desarrollo de una cultura de medición continua de

las estrategias a través de indicadores. Es fundamental mejorar los aspectos relacionados con la logística de la empresa, incluyendo el seguimiento a los pedidos de los clientes y a la entrega puntual y eficiente de los mismos, lo que permitirá satisfacer a los clientes y generar fidelización. Este planteamiento se puede concretar con el ingreso de actores que ejecuten las tareas de operador logístico y distribuidor, externalizando aquellas actividades que no constituyen competencias centrales de la organización y permitiendo a Llamagas S.A. concentrarse en aquellas actividades donde puede generar mayor valor. La externalización de la distribución y la logística permitiría a la empresa reducir sus costos fijos, acceder a economías de escala y mejorar su flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda, factores que son particularmente relevantes en el contexto del mercado de GLP en la región Piura.

Se recomienda capacitar constantemente al personal en relación con las competencias laborales requeridas para el puesto, lo que permitirá un mejor desempeño de los colaboradores en sus tareas asignadas y contribuirá a la construcción de una fuerza laboral más competente y comprometida. Esto se logrará con el desarrollo e implementación de talleres o cursos de capacitación, ya sea de fuente interna o externa, que aborden tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas necesarias para un desempeño comercial exitoso. La capacitación

debe ser un proceso continuo y sistemático, que considere las necesidades específicas de la organización y las características del mercado en el que opera, y debe ser evaluada periódicamente para asegurar su efectividad y su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa. Se sugiere implementar políticas de promoción de ventas a fin de lograr fidelizar a los clientes, utilizando informes permanentes de ruteo de territorio con el mapeo de precios y promociones de la competencia, además de las opiniones del cliente, que serán un aporte importante para conocer el perfil de los clientes y diseñar estrategias de fidelización más efectivas. Estas políticas deben ser diseñadas considerando las características específicas del mercado de GLP en la región Piura y deben ser evaluadas periódicamente para asegurar su efectividad y su contribución a los objetivos de la organización. Se recomienda utilizar estrategias de marketing destinadas a brindar apoyo al servicio post venta y en general, para mejorar la captación de nuevos clientes, con el soporte holístico de las áreas de ventas y marketing que permita generar una experiencia de cliente consistente y satisfactoria en todos los puntos de contacto. Finalmente, se recomienda promover estrategias para mejorar el desarrollo de los colaboradores, dándoles la oportunidad de acceder a una línea de carrera en la empresa, lo que generará colaboradores comprometidos no solo con su trabajo sino con la organización. Esto será posible de lograr con las iniciativas de liderazgo de

cada jefatura para generar un mejor clima laboral, cuyo impacto no solo se verá a nivel personal, sino que también se reflejará en el incremento de las operaciones comerciales de venta, contribuyendo así a la sostenibilidad y crecimiento de Llamagas S.A. en el mercado de GLP en la región Piura. La implementación de estas recomendaciones, de manera coordinada y sistemática, permitiría a la organización superar las deficiencias identificadas y construir una gestión más efectiva y orientada a resultados, que contribuya a mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado de GLP en la región Piura.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2011). *Gestión por resultados e indicadores de medición*. Actualidad Gubernamental, revista de gobierno y política pública. Pacífico Editores SAC.
- Álvarez, J. (2013). *Cuadro de mando retail. Los indicadores clave (KPI) de los comercios altamente efectivos*. Profit Editorial.
- Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral “Balanced Scorecard”*. ESIC Business & Marketing School. ESIC Editorial Eunsa.
- Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (1995). *Administración de ventas. Dirección de Marketing y Ventas*.
- Apaza, M. (2003). *Balanced Scorecard: Gerencia estratégica y del valor*. Instituto de Investigación El Pacífico.
- Artal, M. (2010). *Dirección de ventas—Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (9ª ed. revisada y actualizada). ESIC Editorial.
- Balaguer, E., & Molina, J. (2009). *El Plan de ventas. La planificación de ventas y su ejecución* (4ta. ed.). ESIC Editorial.
- Balcazar, R. (2011). *Reglamento de seguridad para instalaciones y transporte de GLP*. Área técnica DREMT. Ministerio de Energía y Minas.
- Belotserkovskiy, R. (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégico “Balanced Scorecard”* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.

- Beltrán, J. M. (2009). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad* (2da. ed.).
- Carrasco, M., & Tripul, C. (2009). *Formulación de un plan estratégico y el tablero de comando para fortalecer la competitividad de la empresa foto estudio Carrasco digital Piura* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
- Carratalá, J. M., & Albano, C. (2009). *Gestión y Costos utilizando Microsoft Excel*. Omicron System S.A.
- Castellanos, A. (2009). *Manual de gestión logística y del transporte y distribución de mercancías*. Ediciones Uninorte.
- Cordano, A. (2008). *La organización económica de la industria de hidrocarburos en el Perú. El mercado de gas licuado de petróleo*. Editorial PUCP.
- Córdova García, F. F. (2018). *Evaluación de indicadores KPI en la empresa Llamagas S.A, y propuesta para incrementar las ventas en la ciudad de Piura—año 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
- Corral, J. (2017). *KPIs útiles. Diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar*. LEEEXONLINE. <https://www.theflowfactory.es/wp-content/uploads/doc/KPIs-UTILES-eBook-EXTRACTO.pdf>
- Diario Correo. (2015, 28 de junio). El futuro del GLP. *Diario Correo*.
- Diario El Comercio. (2015, 1 de junio). ¿Por qué hay tantos problemas con el abastecimiento de GLP? *Diario El Comercio*.

- Diario El Comercio. (2017, 30 de noviembre). Quavii firmaría concesión de gas para Piura este diciembre. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/cade/quavii-obtendria-concesion-gas-piura-diciembre-noticia-477945>
- Diario Gestión. (2012, 19 de noviembre). El actual subsidio al gas no permite al consumidor sentir las bajas de los precios internacionales. *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2013, 2 de julio). Jorge Merino: Se priorizará construcción de ducto para abaratar el balón de gas. *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2013, 31 de julio). Chilena Lipigas adquiere a distribuidora Limagas por US\$ 32 millones. *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2015, 2 de mayo). Osinergmin garantiza abastecimiento de GLP pese a problemas de transporte. *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2016, 8 de mayo). Abastible internacional asumirá administración de Solgas en Perú desde 1 de junio. *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2017, 16 de marzo). Producción de hidrocarburos líquido creció 20.8% anual en enero 2017. *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2017, 5 de junio). Tamayo a Opecu: Es responsabilidad del mercado situación del precio del GLP. *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2017, 17 de octubre). OPEP ve aumento saludable de la demanda de petróleo hasta 2022. *Diario Gestión*.

- Diario Gestión. (2018, 4 de febrero). Pluspetrol detiene despacho de GLP en su planta de Pisco ¿Por qué? *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2018, 5 de marzo). AIE prevé que el suministro global de petróleo estará garantizado hasta el 2020. *Diario Gestión*.
- Diario Oficial El Peruano. (2012, 13 de abril). Ley 29852. Ley que crea el sistema de seguridad energética en hidrocarburos y el fondo de inclusión social energética. *Diario Oficial El Peruano*.
- Díez de Castro, E., & Rosas, M. (2008). *Gestión de precios* (5ª. ed.). ESIC Editorial.
- Escudero, M. J. (2014). *Procesos de Venta–Comercio y Marketing*. Ediciones Paraninfo SA.
- Espinosa, R. (2016). *Indicadores de gestión ¿Qué es un KPI?*. <https://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- Faustor, C., & Islas, M. (2014). *Implementación de mejora en la distribución y venta de una empresa distribuidora de gas licuado de petróleo dirigida al uso doméstico y de negocio* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC.
- Galarza, J. (2011). *Implementación de tecnologías limpias en el Perú. El uso de GLP en taxis* (3era ed.). Universidad del Pacífico.
- García, M. (2006). + Ventas. *Libros profesionales de empresa*. ESIC Editorial.

- García, M. (2011). + *Ventas. Libros profesionales de empresa* (4ta. ed.). ESIC Editorial.
- Gómez, A. (2009). *Determinación de los niveles de satisfacción laboral del cliente interno de la empresa foto estudio Carrasco* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
- González, D., & García, J. (2016). Diseño de un sistema de información de indicadores logísticos. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-18.
- Hanke, J. E., & Wichern, D. W. (2006). *Pronósticos en los negocios* (8ª ed.).
- Harvard Business Review. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Michael Porter. <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral. Translating strategy into action*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kotler, P. (2002). *Fundamentos del marketing* (6ta ed.). Pearson Educación S.A.

- Kuster, I., & Canales, P. (2006). Evaluation and Control of Sales force: an exploratory analysis. *Universia Business Review*, 9, 40-55. <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300903.pdf>
- Luján, E., & Sánchez, C. (2016). *Implementación de KPI's y su impacto en la gestión logística de la empresa de servicios Santa Gabriela SAC, Trujillo 2015* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN.
- Luzardo, G., & Vásquez, J. (2010). *Sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de gestión aplicado al departamento de servicio al cliente en el proceso de facturación y atención de reclamos de la empresa PLASTICOS S.A.* [Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio ESPOL.
- Marr, B. (2012). *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Pearson Education. <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=762>
- Mazabel, G. (2011). *Indicadores de gestión en recursos humanos y su impacto económico en la organización*. Ediciones CIRH Perú.
- Mejía, D. (2012). *Diseño de indicadores como herramienta para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del hospital Santa Inés* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio UPS.

- Merino, F. (2011). *Formulación de un plan estratégico y un sistema de control dinámico para orientar la gestión de la empresa INDUMACPERUSRL* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
- Molina, F. (2011). *Formulación de un plan estratégico y un sistema de control dinámico para orientar la gestión de la empresa INDUMACPERUSRL* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
- Montemayor, G. (2012). *Métodos de pronóstico para negocios*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Mora, L. A. (2007). *Indicadores de la gestión logística. KPI “Los indicadores del desempeño logístico”*. High Logistics.
- Mora, L. A. (2008a). *Indicadores de la gestión logística KPI* (2da ed.). Ecoe Ediciones.
- Mora, L. A. (2008b). *Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos*. Ecoe Ediciones.
- Mora, L. A., & Martiliano, J. (2010). *Modelos de optimización de la gestión logística*. Ecoe Ediciones.
- Navarrete, J. (2012). *Perspectiva del mercado de GLP 2012-2016*.
- Nejái, M. (2013). *Mercado mundial del GLP: crecimiento sostenido*.
- Ñaupas, H., & Paucar, M. (2014). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis* (4ta. ed.). Ediciones de la U.

- Osinermin. (2006). *La organización económica de la industria de hidrocarburos en el Perú: La comercialización del GLP envasado* (Documento de trabajo N° 21). Oficina de Estudios Económicos.
- Osinermin. (2012). *El aporte de Osinermin a la investigación sobre la problemática del sector energético y minero*.
- Osinermin. (2018). *Banda de precios de combustibles líquidos*. <http://www.osinermin.gob.pe/seccion/institucional/regulacion-tarifaria/precios-de-referencia-banda-de-precios/banda-de-precios-de-combustibles-liquidos>
- Parmenter, D. (2012). *Key performance indicators for Government and Non Profit Agencies. Implementing Winning KPIs*. John Wiley & Sons Inc.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators developing, implementing, and using winning KPI* (3rd ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Pujol, J. (2002). *Dirección de Marketing y Ventas. Planificación y organización de ventas, motivación y formación de vendedores, técnicas de ventas y merchandising*. Ediciones Cultura S.A.
- Quintana, J. (2014). *Análisis y diseño de un sistema de gestión estratégica basado en la metodología del Balanced Scorecard en la empresa de transporte RONCO-PERU SAC en la filial de Piura* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].

- Rázuri, J. (2014). *Implementación de una solución de inteligencia de negocios para dar soporte a la gestión del proceso comercial e inversiones y servicios DATA SYS* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN.
- Roberts, C. J., & Latorre, J. (2009). *KPIs in the UK's Construction Industry: Using System Dynamics to Understand Underachievement*. University of Plymouth.
- Roberts, C. J., & Latorre, J. (2010). *Development of a Systems Dynamics Framework for KPIs to Assist Project Managers' Decision Making Processes*. University of Plymouth.
- Rodríguez, J. (2012). *Gestión de ventas*. Universidad Peruana Los Andes.
- RPP Noticias. (2011, 11 de junio). El GLP tiene precio internacional. *RPP Noticias*.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadros de Mando*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Salvio, J. (2010). *Supervisión de las ventas y comercialización* (2da. ed.). Ediciones Trillas.
- Sapag, N. (2013). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill/Interamericana de Chile.
- Serrano, F., & Serrano, C. (2005). *Gestión, Dirección y Estrategia de Producto*. ESIC Editorial.

- Vara, A. (2010). *¿Cómo evaluar la rigurosidad científica de las tesis doctorales? Criterios teóricos y metodológicos aplicados a la educación*. Universidad San Martín de Porres.
- Vara, A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis* (1era. ed.). E-Book.
- Vázquez, L., & Trespalacios, J. (2006). *Estrategias de Distribución Comercial. Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. KRK Ediciones.
- Velásquez, J. (2012). *Canales de distribución y logística* (1era. ed.). Editorial Red Tercer Milenio S.C.
- Villagra, J. (2016). *Indicadores de gestión, un enfoque práctico*. Cengage Learning Inc. Editores S.A.
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. USAID, MYPE Competitiva. Media Corp Perú. Nathan Associates Inc.



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press



ISBN: 978-9907-845-01-3



9 789907 845013