



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Plan estratégico para la mejora continua en la estructura organizacional del área comercial de la empresa Alessa S. A

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible.

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Fabián Dávila Vega

Tutor Metodológico

PhD. Alejo Betty Pastora

Tutor Técnico

Mg. Sebastián Pérez M.

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Alejo Betty Pastora con C.I: 1759364332 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan estratégico para la mejora continua en la estructura organizacional del área comercial de la empresa Alessa S. A.

Elaborado por: Fabián David Dávila Vega, de C.I: 1720986114, estudiante de la Maestría: Administración de empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 17 de septiembre de 2025

**BETTY
PASTORA
ALEJO**

Firmado digitalmente
por BETTY PASTORA
ALEJO
Fecha: 2025.11.07
22:02:02 -05'00'

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PhD. Pérez Héctor Sebastián, con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan estratégico para la mejora continua en la estructura organizacional del área comercial de la empresa Alessa S. A.

Elaborado por: Fabián David Dávila Vega, de C.I: 1720986114, estudiante de la Maestría: Administración de empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UIT)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 17 de septiembre 2025



Firma: 1721529186

Mg, Héctor Sebastián Pérez

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Fabián David Dávila Vega con C.I: 1720986114, autor/a del proyecto de titulación denominado: Plan estratégico para la mejora continua en la estructura organizacional del área comercial de la empresa Alessa S.A. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 17 de septiembre de 2025

Lcdo. Fabián David Dávila Vega

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	iv
INFORMACIÓN GENERAL	9
Contextualización del tema.....	9
Descripción del problema.....	10
Objetivo General.....	12
Objetivos específicos.....	12
Vinculación con la sociedad.....	12
Alcance de la investigación.....	13
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	14
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	14
1.1.1. Antecedentes de investigación.....	14
1.2. Operacionalización de las variables.....	19
1.3. Bases teóricas.....	19
1.3.1. Plan estratégico.....	19
1.3.2. Mejora continua.....	21
1.3.3. Estructura Organizacional.....	22
1.3.4. Área comercial.....	23
1.4. Proceso investigativo metodológico.....	25
1.4.1. Enfoque de la investigación.....	25
1.4.2. Tipos de Investigación.....	25
1.4.3. Diseño de la investigación.....	26
1.5. Métodos técnicas e instrumentos.....	27
1.6. Población y muestra.....	28

1.6.1. Muestreo Censal.....	29
1.7. Análisis de los resultados.....	30
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	44
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	44
2.2. Descripción de la propuesta.....	53
2.2.1. Diagnóstico situacional.....	53
2.2.2. Objetivos estratégicos.....	54
2.2.3. Explicación del aporte.....	56
2.2.4. Plan de estrategias.....	56
2.2.5. Estrategias SMART.....	59
2.2.6. Plan de Acción.....	61
2.2.7. Propuesta económica.....	65
2.2.8. Análisis de propuesta económica y la implementación del plan estratégico.....	67
2.2.9. Evaluación y mejora continua.....	68
2.3. Matriz de articulación de la propuesta.....	78
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	84

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	19
Tabla 2 Plan estratégico.....	20
Tabla 3 Mejora continua.....	21
Tabla 4 Estructura Organizacional.....	23
Tabla 5 Análisis de dimensiones vs encuesta adaptada y realizada en Alessa.....	27
Tabla 6 Cuadro comparativo de los tipos de estructura y su posible aplicación en Alessa.....	45
Tabla 7 Análisis FODA de Alessa.....	46
Tabla 8 Matriz Pestel.....	48
Tabla 9 Problemas identificados.....	50
Tabla 10 Plan de estrategias.....	56
Tabla 11 Estrategias SMART.....	59
Tabla 12 Plan de Acción.....	62
Tabla 13 Propuesta económica.....	65
Tabla 14 Resumen general de la inversión.....	67
Tabla 15 Cálculo del ROI.....	67
Tabla 16 Evaluación y mejora continua.....	69
Tabla 17 Cuadro explicativo de cómo se construyó la propuesta.....	70
Tabla 18 Matriz de articulación de la propuesta.....	78

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de Ishikawa para identificar las principales problemáticas en la presente investigación	11
Figura 2 Conoce claramente la misión, visión y valores de la empresa y de su área.....	30
Figura 3 ¿Qué tan alineadas cree que están sus actividades diarias con los objetivos estratégicos de la empresa?	31
Figura 4 ¿Considera que la empresa comunica adecuadamente sus objetivos estratégicos a todos los niveles?	32
Figura 5 ¿Cree que existe algún aspecto positivo en la forma en que se formula o comunica la estrategia en Alesa?	32
Figura 6 ¿Cree que existe debilidades o dificultades en la planificación estratégica del área comercial de la empresa?	33
Figura 7 ¿Qué tan satisfecho está con las decisiones estratégicas tomadas en el área comercial?	33
Figura 8 Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, responda: Cuando no se cumplen metas, se aplican acciones correctivas y hay seguimiento a los compromisos	34
Figura 9 En una escala del 1 al 5, siendo 1 nada organizados y 5 totalmente organizado ¿qué tan organizados considera que están los procesos dentro del área comercial?.....	34
Figura 10 ¿La empresa promueve la mejora continua mediante capacitaciones o entrenamientos frecuentes?	35
Figura 11 ¿Qué tan efectiva considera la retroalimentación que recibe de sus superiores?	36
Figura 12 La empresa promueve la participación del personal en la identificación de oportunidades de mejora.....	36
Figura 13 Se utilizan herramientas y metodologías para medir la eficiencia de los procesos comerciales.....	37
Figura 14 Siendo 1 nada y 5 mucho ¿En qué medida cree que el área comercial aprovecha herramientas de mejora continua como indicadores o evaluaciones?.....	37
Figura 15 La cultura de la empresa fomenta la innovación y la mejora continua en el área comercial	38
Figura 16 Conozco claramente el organigrama del área comercial y mi posición dentro de él	39
Figura 17 Siendo 1 muy deficiente y 5 excelente ¿Cómo calificaría la comunicación interna en el área comercial?.....	39
Figura 18 La comunicación entre niveles (operativo–jefaturas–gerencia) es clara y oportuna	40
Figura 19 Las decisiones se toman en el nivel adecuado, evitando cuellos de botella.....	41
Figura 20 Las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa, soportan bien mi trabajo.....	41
Figura 21 Siendo 1 en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Según su criterio, la estructura actual facilita cumplir metas de cobertura, crecimiento y rentabilidad.....	42
Figura 22 Descripción de la propuesta	53
Figura 23 Propuesta del plan estratégico.....	54
Figura 24 Organigrama actual del área comercial de Alesa.....	55

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La dinámica empresarial actual, la competencia, el apareamiento de nuevos importadores y cada vez más facilidades para importar productos, exige a las empresas a estar en constante evolución para no perder participación en el mercado, especialmente en sectores tan competitivos como es la importación de productos y la comercialización en clientes mayoristas a nivel nacional. Los procesos actuales de Globalización implican entender la empresa desde una nueva óptica para comprender su funcionamiento (Moreno, 2009).

El área comercial representa el eje estratégico que conecta la propuesta de valor de la empresa con los clientes a través de su equipo profesional en el mercado. Los cambios en los hábitos de consumo, el nacimiento de nuevos importadores y competidores, la creciente demanda en el mercado, hacen que sea necesario una revisión constante de las estructuras organizacionales de las empresas y más aún de áreas consideradas clave como en este caso el área comercial, siempre atentos a los cambios positivos que realiza la competencia directa y que permitan adaptarlos a cada organización y tomar decisiones en la estructura para conseguir permanencia en el mercado y sostener el crecimiento y la competitividad a largo plazo. El propósito esencial de la estructura organizacional es crear un diseño que posibilite el trabajo y la toma de decisiones efectivas y asegure la coordinación del esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes (GILLI, 2017).

De tal manera, el presente trabajo investigativo propone el diseño de un plan estratégico enfocado en la mejora continua de la estructura organizacional específicamente del área comercial de Alessa S.A. Este plan busca identificar oportunidades de mejora en los procesos comerciales, la asignación de funciones en el área, la coordinación entre departamentos, y la capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno comercial cambiante. Asimismo, se pretende alinear la estructura organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo una cultura organizacional orientada a resultados, eficiencia, austeridad y satisfacción del cliente.

La estructura organizacional se entiende como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos. A través de ella, se definen jerarquías, flujos de comunicación, responsabilidades y niveles de autoridad, lo que permite establecer un orden y eficiencia en la gestión de recursos. Una estructura adecuada facilita la toma de decisiones, la coordinación entre áreas y la adaptabilidad frente a los cambios del entorno empresarial.

Según Robbins (2018), la estructura organizacional “es el marco formal por el cual las tareas laborales se dividen, agrupan y coordinan dentro de una organización”. Esta definición resalta que la

estructura no solo determina cómo se reparten las funciones, sino también cómo se integran los esfuerzos de los colaboradores para lograr los resultados esperados.

En el caso de empresas dedicadas a la importación y comercialización, como Alessa S.A., contar con una estructura organizacional clara resulta esencial para garantizar la eficiencia operativa, evitar duplicidad de funciones y mejorar la atención a los clientes. Además, permite alinear las áreas comerciales, logísticas y administrativas hacia un mismo propósito estratégico.

Descripción del problema

¿Qué cambios en la estructura comercial de Alessa se deben realizar para lograr una mejor cobertura de clientes? Alessa tiene 75 años en el mercado ecuatoriano, conocido por su cadena de almacenes Estuardo Sánchez por todo el país, y atendiendo a clientes mayoristas a nivel nacional del canal tradicional con todo el surtido de importaciones que se maneja, teniendo 9 unidades de negocio tales como Calzado, Cuidado personal y belleza, Electro, Fijaciones, Hogar, Infantil y deportivos, Misceláneos, Salud y útiles.

En cada unidad de negocio, se tiene un grupo, subgrupo, categoría, subcategoría y tipos de productos, llegando a tener más de 30.000 ítems activos de productos listos para ser comercializados por su fuerza de ventas, y cada día renovando entre productos agotados y nuevos productos con sus nuevas importaciones. Para comercializar todos estos productos, Alessa cuenta con una fuerza de ventas de 19 vendedores externos y 5 vendedoras internas que trabajan desde Guayaquil a través de la modalidad de call center, llamando a toda la cartera de clientes para poder generar la mayor cantidad de ventas. Adicional se cuenta con 1 jefe regional, 1 gerente comercial y parte de la estructura comercial se cuenta con 4 analistas de marketing, los cuales se encargan de todo el posicionamiento de marca.

En la parte logística para el área comercial de canales, se cuenta con 1 jefe de transporte, 1 jefe de bodega, 4 supervisores y 15 operarios que manejan la parte de operación de las ventas que se realizan en el área comercial canales. Actualmente, entre toda la fuerza de ventas, se cuenta con un portafolio de 1995 clientes activos que pueden comprar ya que tienen asignado un cupo de crédito, llegando a una cobertura mensual promedio del 45% de clientes con venta efectiva; es decir se les vende aproximadamente a 900 clientes, la cobertura ideal es del 85% de clientes con venta efectiva mensual.

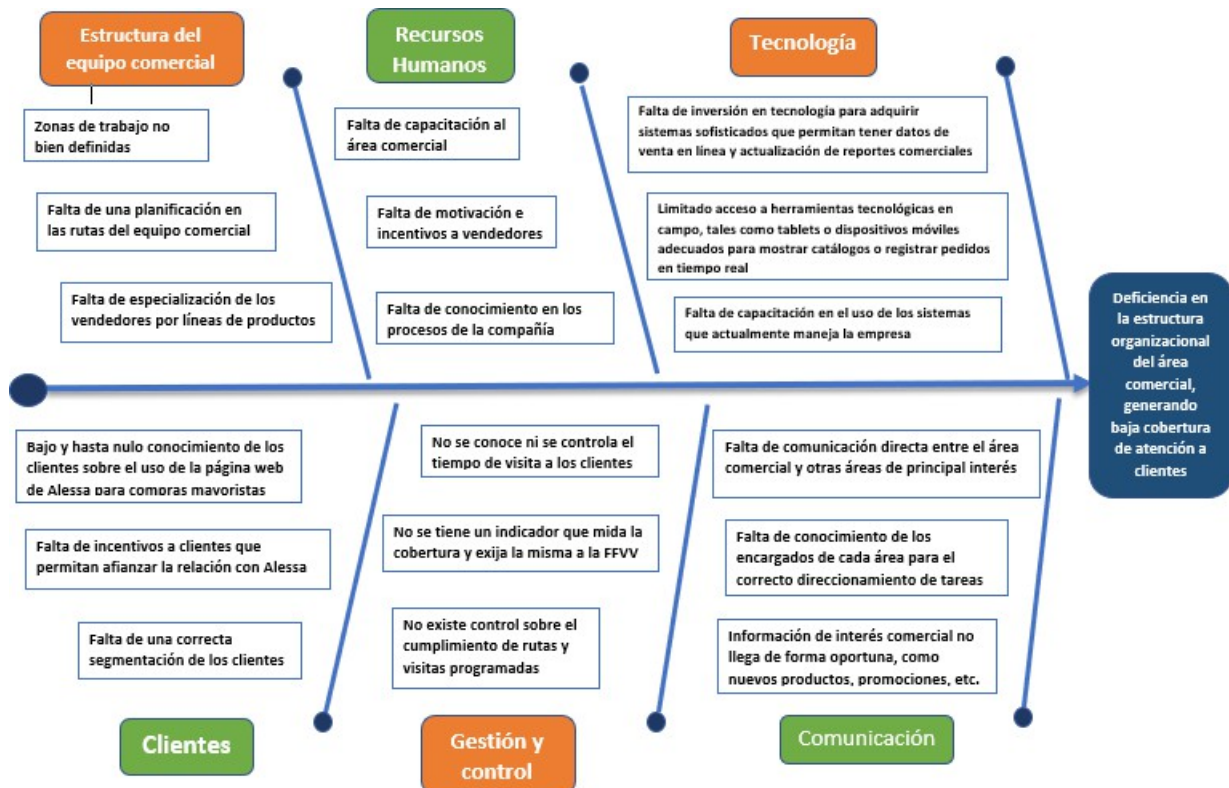
Todo esto con el enfoque de ofrecer productos rentables con marcas propias y representaciones de marca compartidas y exclusivas, importando productos de los principales países de la región asiática, así como también de EE. UU, México, Brasil, Perú y Colombia principalmente y de esta manera tratando de mantener la mejor cobertura a nivel nacional, teniendo como principal objetivo mejorar la misma.

Dentro de la problemática actual de no llegar a la cobertura mínima esperada se tiene:

- Falta de una planificación mensual y semanal por parte de todos los vendedores que permita tener una ruta trazada sin demasiados tiempos de traslado.
- Falta de organización en la estructura de vendedores en cada provincia y ciudad para que se logre zonificar y tener vendedores asignados por zonas para mayor eficiencia y cobertura
- Falta de vendedores a nivel nacional para poder especializar a cada uno de ellos por unidad de negocio y que esto permita que cada vendedor conozca de mejor manera los productos que se le asignasen de ser el caso.
- Falta de medios de control que permitan conocer el tiempo estimado de cada vendedor en una visita a un cliente, el tiempo requerido, el porcentaje de productos que se logra indicar en su visita y los tiempos de traslados entre cada uno de ellos.
- Falta de incentivo por parte de los vendedores hacia los clientes para que utilicen el ecommerce o página web de Alessa www.alessa.com.ec, ya que la página les permite ir revisando los productos y haciendo sus pedidos en línea lo que evitaría tiempos alargados en la visita del vendedor ya que simplemente se ultimarían detalles del pedido en la visita.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa para identificar las principales problemáticas en la presente investigación



Nota. Análisis de relación de causa y efecto de la problemática presentada

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la mejora continua de la estructura organizacional del área comercial de Alessa S.A., consiguiendo una mejor cobertura de clientes y optimizando la eficiencia operativa de la fuerza de ventas, generando más ventas y mejor rentabilidad en el área.

Objetivos específicos

Contextualizar los fundamentos teóricos sobre la planificación estratégica, la mejora continua y el diseño organizacional, aplicados a la gestión del área comercial en empresas del sector de importación y distribución.

Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional del área comercial de Alessa S.A., identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora mediante técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.

Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la estructura organizacional del área comercial de Alessa S.A., basado en el diagnóstico realizado y enfocado en la especialización por unidades de negocio.

Valorar la propuesta del plan estratégico a través del criterio de especialistas en gestión empresarial, evaluando su aplicabilidad, viabilidad e impacto potencial en el desempeño comercial de la empresa.

Vinculación con la sociedad

Este estudio representó un aporte a la necesidad que Alessa S.A., una empresa con más de siete décadas de experiencia en el mercado ecuatoriano, fortalezca su estructura organizacional en el área comercial para mantener su liderazgo y competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante. De tal manera este trabajo cobra mucha importancia debido a su enfoque estratégico y práctico en el fortalecimiento de la estructura comercial de la empresa, proponiendo una mejora continua en dicha organización y en dicho departamento, se busca no solo alcanzar el nivel de cobertura adecuado si no ir adaptando estrategias que cada vez permitan hacer cambios o estar incluso anticipados a entornos cambiantes para reaccionar de inmediato y poder identificar las oportunidades en esta estructura comercial para principalmente no perder esa trayectoria y ese nombre ganado en todos los años de trabajo de la empresa.

Alcance de la investigación

Este trabajo se delimitó analizar y proponer una mejora en la estructura organizacional del área comercial de Alessa, empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil y dedicada a la importación y comercialización de productos. El período de análisis corresponde al último año 2024, tomando información sobre la estructura y datos del último período indicado. Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo a través de encuestas. No se incluye una inclusión o implementación operativa, pero si su validación bajo el criterio de especialistas.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1. Antecedentes de investigación

Para la siguiente investigación se ha realizado una revisión del arqueo bibliográfico que posee la universidad Israel a través de sus repositorios, tomando en consideración trabajos de titulación de maestrías de los últimos 5 años, que tengan modelos de investigación parecidos al que se tratará en la investigación presente y que se enfoquen primordialmente en definiciones sobre planes estratégicos, modelos de mejora continua y estructura organizacional en las empresas que son las variables que se revisan en esta investigación y se convierten en un pilar fundamental para la misma. Al analizar trabajos que abordan problemáticas organizacionales desde un enfoque de mejora, se pueden identificar patrones, metodologías aplicadas y resultados obtenidos que servirán como un marco de referencia sólido. De tal manera se ha procedido a revisar 5 antecedentes que se presentan a continuación.

1. Título: “Plan Estratégico de Marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa “G&G Importaciones” en la ciudad de Quito” (Verdezoto, 2024).

Autor: Carlos Eduardo Verdezoto Intriago

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo

Principales conclusiones y hallazgos: Un deficiente plan estratégico limita su posicionamiento en el mercado, pese a la larga trayectoria de la empresa analizada en esta investigación. Se evidenció una baja visibilidad de la marca, escasa presencia digital y desconocimiento del entorno competitivo. Se identificaron oportunidades para mejorar la competitividad. También se detectó que el mercado objetivo está dispuesto a adquirir productos de defensa personal, destacando la necesidad de estrategias orientadas al cliente. Finalmente, se propuso una estructura estratégica que incluye análisis, formulación e implementación de acciones específicas. (Verdezoto, 2024)

Aporte a la presente investigación: Se evidencia el cómo un plan estratégico bien estructurado puede responder a necesidades reales dentro del área comercial, especialmente en situaciones de alta competencia. El uso combinado de metodologías cualitativas y cuantitativas sirve como referencia para diseñar diagnósticos empresariales. Además, demuestra la importancia de alinear los objetivos empresariales con estrategias de mejora continua, enfocándose en el fortalecimiento organizacional. Muestra la necesidad de fortalecer las capacidades internas de la empresa mediante un direccionamiento estratégico claro y estructurado.

En el caso de Alessa S.A., la presente investigación permite identificar la necesidad de diseñar un plan estratégico que no solo potencie el área comercial, sino que también garantice la mejora continua de su estructura organizacional. Los hallazgos de baja visibilidad, escasa presencia digital y falta de estrategias orientadas al cliente son elementos que pueden utilizarse a la realidad de la empresa objeto de estudio, y que requieren atención prioritaria. Este antecedente, por tanto, evidencia que el fortalecimiento comercial debe ir acompañado de cambios en la forma en que se organizan y coordinan los procesos internos. De manera específica, demuestra que un plan estratégico bien implementado se convierte en una herramienta fundamental para incrementar la competitividad, consolidar la presencia en el mercado y alcanzar un crecimiento sostenible.

2. Título: “MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS EN LA AGENCIA PUBLICITARIA OPTIMUS GRAPHICS” (Riera, 2021).

Autor: Ximena Elizabeth Riera Campos

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque cualitativo

Principales conclusiones y hallazgos: El no poseer un modelo de gestión en una empresa, va a limitar su crecimiento organizacional, pese a su permanencia en el mercado. La necesidad de estandarizar procesos, definir funciones y establecer roles claros. La aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) se plantea como base metodológica para fomentar la mejora continua. Implementar un modelo de gestión contribuiría a optimizar recursos, mejorar la comunicación interna y elevar la calidad de los servicios (Riera, 2021).

Aporte a la presente investigación: Esto fortalece la presente investigación, demostrando cómo un enfoque basado en mejora continua, estructurado en torno al ciclo PHVA, puede profesionalizar y estabilizar el área de una empresa. La importancia de tener procesos claros y una estructura organizacional clara. El uso de herramientas como el análisis FODA y la validación con expertos aporta una metodología replicable en otros contextos, como el de Alessa. Su enfoque práctico y adaptable lo convierte en un referente útil para diseñar un plan estratégico que impulse una transformación en la estructura organizacional en el área comercial de Alessa. De tal manera constituye un aporte fundamental para la presente investigación, ya que evidencia cómo la ausencia de un modelo de gestión limita el crecimiento organizacional, incluso en empresas con trayectoria en el mercado.

En el contexto de Alessa S.A., estos aportes se convierten en una guía metodológica para diseñar un plan estratégico que permita optimizar los recursos y mejorar la comunicación interna del área comercial. El énfasis en la aplicación del análisis FODA y la validación de resultados con expertos muestra

la importancia de sustentar los diagnósticos con herramientas técnicas y rigurosas. Este enfoque puede ser replicado en la empresa para identificar oportunidades de mejora en su estructura organizacional y adaptarse a las exigencias de un mercado competitivo. En definitiva, este antecedente demuestra que implementar modelos de gestión orientados a la mejora continua no solo eleva la calidad de los servicios, sino que también promueve una transformación organizacional sostenible y alineada con los objetivos estratégicos.

3. Título: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL HOSTAL “TORRES ESPINOZA”. POS PANDEMIA UBICADO AL SUR DE D.M. QUITO” (Mendoza, 2022).

Autor: Luis Danilo Mendoza Yépez

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque cuantitativo

Principales conclusiones y hallazgos: El estudio evidenció que el Hostal “Torres Espinoza” enfrentó una fuerte afectación tras la pandemia, debido a la falta de un plan estratégico. A través de una investigación cuantitativa, se identificaron las preferencias y necesidades del mercado objetivo, destacando la importancia de servicios como ubicación, comodidad y precios accesibles. Se diseñó un plan estratégico integral que incluye análisis FODA, PEST y matriz de estrategias para potenciar la competitividad. Además, se desarrolló una propuesta que abarca misión, visión, organigrama, políticas, valores y acciones comerciales concretas orientadas a la reactivación económica sostenible del hostal (Mendoza, 2022).

Aporte a la presente investigación: Este trabajo demuestra cómo un plan estratégico completo puede revitalizar una unidad de negocio. Nos demuestra la importancia de integrar herramientas de análisis interno y externo para construir un plan de mejora continua, especialmente en áreas críticas como la estructura organizacional y más aún si es deficiente y en un área tan importante como lo es el área comercial. Se resalta la necesidad de alinear procesos, roles y estrategias para generar valor y asegurar la sostenibilidad empresarial a corto, mediano y largo plazo. Demuestra que la ausencia de un plan estratégico limita la capacidad de adaptación y crecimiento de las organizaciones en escenarios de crisis.

En relación con Alessa S.A., este antecedente demuestra que la formulación de un plan estratégico bien estructurado puede impulsar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de una unidad de negocio en un entorno desafiante. Evidencian la importancia de alinear procesos, funciones y estrategias comerciales con las necesidades del mercado, lo cual resulta esencial para el área comercial de la empresa objeto de estudio. Asimismo, el enfoque cuantitativo utilizado en la investigación refuerza la relevancia de basar las decisiones en datos objetivos que permitan conocer con claridad las demandas

del cliente. En definitiva, este antecedente se convierte en un soporte clave para argumentar que la mejora continua de la estructura organizacional no solo incrementa la eficiencia interna, sino que también fortalece la posición competitiva en el mercado.

4. Título: “PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA GAMEZONE” (Herrera, 2023).

Autor: Herrera Malacatus Jonathan Patricio

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo.

Principales conclusiones y hallazgos: El estudio reveló deficiencias significativas en el área de atención al cliente de esta empresa, impactando directamente la satisfacción del cliente. La necesidad urgente de implementar un plan de mejora continua para optimizar los procesos de atención, así mismo como la falta de capacitación del personal y la ausencia de protocolos claros fueron factores clave en las problemáticas detectadas, lo que influyó en que la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio sea mayoritariamente negativa, por ende, afecta la fidelización de los mismos. La investigación destacó la importancia de la retroalimentación constante para el seguimiento y ajuste de las estrategias de mejora continua. (Herrea, 2023)

Aporte a la presente investigación: Este trabajo sirve como un excelente ejemplo de cómo un plan de mejora continua puede ser aplicado a un área específica dentro de una empresa. Proporciona una base metodológica para identificar deficiencias y proponer soluciones concretas, aplicables al área comercial. La relevancia de la mejora continua y su impacto en la satisfacción del cliente, aunque en un contexto diferente, es directamente transferible a este estudio. La interconexión entre la eficiencia operativa y la percepción del cliente, un aspecto crucial para el éxito del área comercial.

5. Título: “PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA “FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE QUITO (Andino, 2023).

Autor: Marco Vinicio Andino Suárez

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Mixto, enfoque cuantitativo y cualitativo

Principales conclusiones y hallazgos: La ausencia de un plan estratégico formalizado en el área estudiada de esta empresa generaba una estructura organizacional deficiente en el manejo de varias tareas. Se concluyó que la mejora continua es vital para fortalecer la estructura de las empresas. Los hallazgos indicaron que una estructura organizacional débil, afecta la calidad del personal y, por ende, el desempeño general. La investigación evidenció que la implementación de un plan de mejora es una

estrategia para optimizar la estructura interna de la organización. Se determinó que la falta de procedimientos estandarizados impedía la mejora continua y generaba ineficiencias en la conformación del equipo. (Andino, 2023)

Aporte a la presente investigación: Se demuestra cómo un "plan de mejora continua" puede ser una herramienta para fortalecer aspectos de una "estructura organizacional". La interdependencia entre procesos bien definidos y la solidez de la "estructura organizacional", un punto crucial para el área comercial. Sirve de precedente para analizar cómo un "plan estratégico" puede ser aplicado para optimizar los flujos de trabajo y la estructura del área comercial de Alessa.

El análisis de los antecedentes bibliográficos demuestra una constante preocupación en el ámbito empresarial por la mejora continua de procesos y estructuras internas a través de la planificación estratégica. Se observa que la implementación de planes de mejora, aunque en áreas diversas como la atención al cliente o la gestión de talento humano, es una estrategia efectiva para corregir deficiencias y fortalecer la estructura organizacional. Los hallazgos recurrentes sobre la importancia de la estandarización de procesos, la capacitación del personal y la retroalimentación constante validan la necesidad de un enfoque planificado para la mejora continua. Por lo tanto, estos estudios sirven como un cimiento robusto que sustenta la metodología y los objetivos de la presente investigación, confirmando que la aplicación de un plan estratégico es el camino idóneo para optimizar la estructura del área comercial de Alessa, logrando los objetivos principales como una mejor cobertura de clientes, optimizando la eficiencia operativa de la fuerza de ventas, generando más ventas y mejor rentabilidad en el área y para la empresa.

1.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Plan estratégico

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
1. Plan estratégico	1.1 Formulación estratégica	Existencia, conocimiento y aplicación de la misión, visión, valores del área comercial. Definir objetivos a corto y largo plazo del área comercial.	Entrevista estructurada a gerente del área comercial y líderes del área.
	2.1 Implementación de estrategias	Alineación de las actividades del área con los objetivos estratégicos de la empresa. Asignación de recursos para las estrategias a implementarse.	Encuestas para evaluar la comprensión y alineación con las estrategias por parte del personal del área involucrada.
	3.1 Evaluación y control	Frecuencia y efectividad de la medición de los resultados en el área comercial. Identificar actividades que no aportan o se convierten en un cuello de botella.	Revisión de informes de ventas, métricas de rendimiento y dashboards de resultados comerciales.

1.3. Bases teóricas

1.3.1. *Plan estratégico*

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Pilacuan, 2023).

En el área comercial de Alessa, es necesario analizar la situación actual, sobre la falta de cobertura o alcance de clientes, para tomar decisiones estratégicas que permitan desarrollar cambios en la estructura comercial para lograr los objetivos de comercialización planteados a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 2

Mejora continua

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
2. Mejora continua	2.1 Gestión por procesos	Estandarización de procesos y flujos de trabajo del área comercial.	Análisis de procesos con documentación de procesos actuales para identificar ineficiencias.
	2.2 Capacitación y desarrollo	Frecuencia y alcance de los programas de capacitación y entrenamiento al personal del área comercial. Nivel de habilidades y conocimientos del personal sobre nuevas herramientas o técnicas de venta.	Revisión de registros de asistencias a capacitaciones, cursos y programas de desarrollo.
	2.3 Cultura de retroalimentación	Canales de comunicación para sugerencias y reclamos	Encuesta de clima laboral para medir la percepción sobre la cultura de mejora y comunicación

1.3.2. Mejora continua

"La mejora continua es una búsqueda incansable de la perfección, que implica un compromiso constante con la identificación y eliminación de todo aquello que no aporta valor desde la perspectiva del cliente. No se trata de grandes innovaciones puntuales, sino de una serie de pequeños cambios incrementales y sistemáticos en los procesos, que buscan optimizar la eficiencia, reducir los desperdicios y mejorar la calidad de forma sostenida en el tiempo. Esta filosofía requiere la participación activa de todo el personal de la organización, desde la alta dirección hasta los operadores, fomentando una cultura de aprendizaje y adaptación constante para alcanzar niveles superiores de desempeño y satisfacer de manera más efectiva las necesidades del mercado" (James, 2003).

Tabla 3

Estructura organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
3.Estructura organizacional	3.1 Diseño estructural	Claridad en el organigrama del área, conociendo líneas de autoridad, responsabilidad y jerarquía. Definición de roles y funciones en el organigrama del área comercial.	Revisión del organigrama, manual de funciones y descripción de puestos.
	3.2 Coordinación y comunicación	Eficacia de todos los canales de comunicación, con el nivel de colaboración entre los diferentes actores del área comercial.	Encuestas para medir la percepción sobre la efectividad de la comunicación y la colaboración dentro del área comercial.
	3.3 Recursos y herramientas		

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
		Disponibilidad y adecuación de las herramientas tecnológicas y recursos asignados para el desarrollo del trabajo de cada uno, optimizando recursos asignados tales como CRM, Herramientas tecnológicas.	Inventario de recursos continuos y observación directa del uso de los mismos por parte de los líderes comerciales.

1.3.3. Estructura Organizacional

"La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Es el esqueleto de la organización, que determina las relaciones de autoridad, los canales de comunicación y la distribución de recursos. Implica decisiones sobre la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, la centralización y descentralización, y la formalización. Una estructura bien diseñada es fundamental para la eficiencia y eficacia de la organización, ya que establece cómo los individuos y los departamentos interactúan para lograr los objetivos comunes" (Robbins, 2018).

Tabla 4*Área comercial*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
4. Área comercial	4.1 Gestión de venta	Taza de crecimiento de ventas, cumplimiento de presupuesto. Eficacia en estrategias de prospección y cierre de negocios con nuevos clientes.	Análisis de información de ventas, cubos de información, reporte de ventas por ejecutivo.
	4.2 Relación con el cliente	Nivel de satisfacción de clientes. Taza de retención de clientes y número de quejas o reclamos. Taza de creación de nuevos clientes en la ruta asignada.	Encuestas de satisfacción de clientes y análisis de datos.
	4.3 Rendimiento de los ejecutivos	Productividad individual del equipo de ventas. Nivel de crecimiento y rentabilidad de cada ejecutivo	Evaluaciones de desempeño, análisis de cubos de información y análisis de datos.

1.3.4. Área comercial

El área comercial de las empresas, es el pilar fundamental y la principal rueda del coche para el funcionamiento de la misma. Son la carta de presentación, la cara a los clientes desde la empresa y se encargan de presentar la propuesta de valor que los define y los diferencia en cuanto a la competencia, conociendo los productos que se ofertan y siendo partícipe de ellos, así mismo como los de la competencia

que permitirán desarrollar un buen esquema de manejo de objeciones para cierre de buenas negociaciones en busca de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.

"El área comercial de una empresa se fundamenta en los principios del marketing, que puede definirse como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y construyen relaciones sólidas con ellos para, a cambio, obtener valor de los clientes. Esto implica entender las necesidades y deseos del mercado objetivo, diseñar estrategias centradas en el cliente, construir programas de marketing integrados que entreguen valor superior, y finalmente, captar valor de los clientes a través de ventas, ganancias y capital de cliente. En esencia, el área comercial es el motor que conecta a la empresa con su mercado, asegurando que los productos o servicios adecuados lleguen a los clientes correctos, en el momento oportuno y de la manera más efectiva, para lograr los objetivos de negocio" (Philip, 2017).

La estructura organizacional es un elemento esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa, ya que define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas de trabajo, estableciendo la cadena de mando, la autoridad y los canales de comunicación (Robbins S. P., 2018). Constituye el "esqueleto" de la organización, determinando cómo interactúan los individuos y los departamentos para alcanzar los objetivos estratégicos. Una estructura bien diseñada no solo facilita la coordinación y asignación de recursos, sino que también promueve la eficiencia, la claridad en roles y funciones, y la capacidad de adaptarse a cambios del entorno.

Existen diferentes tipos de estructura organizacional, cada una con características y aplicaciones específicas:

Estructura funcional: Agrupa actividades por funciones similares (ventas, marketing, logística, finanzas). Permite especialización y eficiencia operativa, pero puede generar barreras entre departamentos o equipos y limitar la comunicación interdepartamental.

Estructura divisional: Se organiza por productos, clientes o regiones geográficas. Facilita el enfoque en mercados específicos y mejora la toma de decisiones local, aunque puede duplicar recursos y aumentar costos.

Estructura matricial: Combina funcional y divisional, promoviendo colaboración entre departamentos y proyectos. Ofrece flexibilidad y coordinación, pero puede generar conflictos de autoridad y requerir una gestión compleja.

Estructura plana: Reduce niveles jerárquicos, promoviendo autonomía y rapidez en la toma de decisiones. Es ideal para empresas ágiles, pero puede dificultar la supervisión y control.

En el área comercial, la estructura organizacional impacta directamente en la gestión de ventas, la relación con clientes y la eficiencia de los procesos internos. Una estructura clara permite definir roles específicos, establecer responsabilidades, coordinar estrategias comerciales y garantizar que los recursos humanos y tecnológicos se utilicen de manera óptima. Además, cuando se integra con programas de mejora continua, como el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), se potencia la eficiencia operativa y se generan procesos más estandarizados y medibles (Riera, 2021; Mendoza, 2022).

La disponibilidad de herramientas tecnológicas, como CRM, dashboards y plataformas de análisis, también es parte de la estructura organizacional, ya que permite a los líderes comerciales supervisar resultados, tomar decisiones basadas en datos y mejorar la coordinación del equipo (Robbins S. P., 2018). De esta manera, la estructura organizacional no es solo un marco jerárquico, sino un instrumento estratégico que, cuando se diseña e implementa correctamente, facilita la alineación de los objetivos del área comercial con la misión, visión y valores de la empresa, garantizando crecimiento sostenible y competitividad en el mercado.

1.4. Proceso investigativo metodológico

1.4.1. Enfoque de la investigación

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, lo que permite una comprensión más integral del fenómeno investigado. Según Sampieri (2021), señala que la investigación cuantitativa “permite describir, explicar y predecir fenómenos mediante la recolección y análisis de datos cuantificables, generando resultados que pueden generalizarse a poblaciones mayores.

En este contexto, el enfoque cuantitativo se utilizó para obtener información numérica y estadística sobre la percepción de los colaboradores del área comercial en relación con la estructura organizacional y su impacto en los resultados de ventas y cobertura de clientes. En este sentido, la aplicación de encuestas estructuradas, revisión de métricas comerciales y análisis de cubos de información dentro del área comercial de Alessa garantizó que los hallazgos sean objetivos y representativos, fortaleciendo el diagnóstico y el diseño de un plan estratégico alineado con los objetivos de mejora continua y eficiencia organizacional. Esta combinación es lo más viable, ya que el objetivo del estudio fue diseñar un plan estratégico que proponga mejoras concretas en la estructura organizacional del área comercial de la empresa Alessa S.A., considerando tanto indicadores medibles como percepciones de los principales involucrados de la organización y el área específica en estudio.

1.4.2. Tipos de Investigación

El tipo de investigación que se determinó para este proceso, fue muy importante ya que permitió lograr alcanzar los objetivos del problema planteado, con la disponibilidad de recurso de la misma y con

la capacidad de enfocarse en lo necesario para alcanzar logrando la eficiencia operativa de la misma. De igual manera Sampieri (2021), se refiere a que el tipo de investigación se establece según el problema a solucionar, los objetivos que se pretenden lograr y la disponibilidad de recursos.

Investigación descriptiva. Según Sampieri (2021) la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis”. De tal manera se analizó en detalle que es lo que ocurre con el modelo y situación actual de la estructura organizacional de Alessa que no permiten lograr los resultados deseados. Se identificó características, problemas y patrones en esta estructura organizacional, y se apoyó en datos estadísticos y medibles de ventas para entender el funcionamiento de la estructura actual y el alcance que está teniendo con la participación y cobertura de clientes en el mercado tradicional.

Investigación Aplicada. Según Bernal (2010), “La investigación aplicada se caracteriza por su interés en la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Su propósito fundamental es resolver problemas prácticos inmediatos. Está vinculada estrechamente con la investigación tecnológica, ya que toma conocimientos científicos y los aplica al diseño de soluciones, mejoras o innovaciones en la realidad.” El objetivo de esta investigación no fue solo comprender, si no proponer un plan estratégico concreto para el área comercial de Alessa, en el que permita, re organizar la estructura comercial, analizando los puestos necesarios, especializando por zonas, tipos de clientes y líneas de comercialización de productos que permitan llegar a un mejor nivel de cobertura al que actualmente se tiene, así mismo demostrando una mayor eficiencia en el área.

1.4.3. Diseño de la investigación

Se ha procedido con diseño de campo ya que se realizó la encuesta al personal de Alessa. Con el propósito de garantizar la validez conceptual y metodológica de la encuesta aplicada en el área comercial de Alessa S.A., fue necesario apoyarse en modelos teóricos reconocidos que permitan sustentar el diseño del instrumento, debido a que este constructo constituye la base para analizar la claridad de roles, la asignación de responsabilidades y la efectividad de los procesos de comunicación y coordinación interna.

En primer lugar, se consideró la encuesta de **Litwin y Stringer (1968)**, el cual desarrolló un cuestionario de clima organizacional incluyendo la dimensión de estructura como elemento clave para comprender la claridad de normas, procedimientos y funciones dentro de una organización. Según el autor, “una estructura definida permite reducir la ambigüedad de roles, fortalecer la coordinación y generar condiciones favorables para el desempeño del personal” (Litwin, 1968).

1.5. Métodos técnicas e instrumentos

De manera complementaria, se consideró la visión de Chiavenato (2009), autor ampliamente citado en la literatura de administración y gestión del talento humano en América Latina. El autor sostiene que “la estructura organizacional debe entenderse como el conjunto de responsabilidades, autoridades, relaciones y canales de comunicación que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos” (Chiavenato, 2009). En este marco, Chiavenato plantea cuestionarios diagnósticos que abarcan variables como comunicación, reconocimiento, compromiso y capacidad de adaptación, los cuales han sido adaptados en diversos estudios.

La incorporación de estos referentes me permitió establecer un parámetro comparativo entre el cuestionario aplicado en la presente investigación y los instrumentos validados en la literatura. En particular, se utilizó como punto de partida el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), así como la visión y modelo de diagnóstico propuesto por Chiavenato (2009). Estas referencias académicas facilitaron la adaptación de dimensiones clave a la realidad del área comercial de Alessa S.A., tales como:

Estructura organizacional: Claridad en funciones, responsabilidades y organigrama.

Comunicación interna: Efectividad en los flujos de información entre jefaturas y personal operativo.

Recompensas e incentivos: Reconocimiento por desempeño y cumplimiento de metas.

Compromiso e identidad: Alineación con la misión, visión y valores institucionales.

Adaptación al cambio y mejora continua: Capacidad de responder a nuevas demandas del mercado.

Tabla 5

Análisis de dimensiones vs encuesta adaptada y realizada en Alessa

Dimensión / Tema	Litwin & Stringer (1968)	Encuesta adaptada Alessa S.A.
Estructura organizacional	Claridad de roles, jerarquías y procedimientos	Funciones y responsabilidades definidas en el área comercial
Responsabilidad / Autonomía	Grado de autonomía y responsabilidad personal	Autonomía de vendedores y ejecutivos en su gestión
Recompensas e incentivos	Reconocimiento y recompensas por desempeño	Incentivos y beneficios para el cumplimiento de metas comerciales

Dimensión / Tema	Litwin & Stringer (1968)	Encuesta adaptada Alessa S.A.
Comunicación interna	Relaciones y apoyo dentro de la organización	Comunicación efectiva entre jefaturas, personal comercial, marketing y logística
Estándares / Metas	Exigencia en estándares y metas de desempeño	Metas claras y realistas para el área comercial
Identidad / Compromiso	Identificación con la organización y orgullo de pertenencia	Orgullo y sentido de pertenencia al área comercial
Mejora continua / Innovación	Toma de riesgos e innovación	Capacitaciones, uso de herramientas tecnológicas y mejora continua
Relaciones interpersonales	Clima de calidez y confianza en el trabajo	Ambiente laboral cordial y colaborativo entre el personal
Adaptación al cambio	No aplica de forma explícita	Adaptación a cambios del mercado y procesos comerciales

De esta manera, la encuesta diseñada para Alessa S.A. no solo respondió al contexto específico diagnosticado en la empresa, sino que también mantuvo coherencia teórica y metodológica con modelos ampliamente utilizados en la literatura académica, garantizando así su validez interna y la posibilidad de contrastar los resultados con referentes expertos en los temas abordados.

Por consiguiente, se aplicó la investigación descriptiva con un enfoque aplicado que nos permite realizar una propuesta de la nueva estructura organizacional, entender y aplicar estrategias para un plan de mejora continua en el área y el mejoramiento de la comunicación. No se intervendrá ninguno de los actuales procesos que maneja el departamento comercial. Simplemente se realizó en un análisis de la estructura actual, identificando características, problemas de la situación actual, apoyándonos en datos actuales tales como, estadísticas de ventas, cobertura actual de clientes asignados, clientes atendidos. Y proponiendo un plan que permita eficiencia en el área comercial con una solución realista y aplicable y definiendo un modelo de mejora continua en el área. De tal manera en este estudio no solo se describe la realidad actual, sino que se diseñó una propuesta estratégica para fortalecer el desempeño comercial de la organización.

1.6. Población y muestra

Según Hernández-Sampieri (2014) “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Así mismo nos dice Arias (2012) que la población es “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.”

Expuesto lo mencionado, varios autores concuerdan con que la población es la totalidad de personas que se va a estudiar en base a una investigación, y este grupo de personas poseen una característica común que permitirá tener patrones de comportamiento, así mismo como datos que aportan a la investigación cuando se elija la muestra de esta población, dándonos un inicio a los datos de la investigación.

La población según su tamaño puede ser de 2 tipos:

Población finita: Es cuando el número de elementos que conforman un área u objeto de estudios es determinado a un número exacto de personas o elementos a estudiarse que se pueden contar o enumerar, por ejemplo, puede ser, el área específica de una empresa, un salón de clases, los integrantes de un club, se considera cuando la población es menor a $100.000 = N < 100,000$.

Población infinita: Es cuando el número de elementos se vuelve imposible de contar o tener un número exacto de esos elementos, de tal manera no tienen un fin, por ejemplo, el número de especies marinas, la población mundial.

La muestra según (Tamayo y Tamayo, 2006) "Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.". Así mismo nos dice (Palella, 2008) que "una muestra es una parte o el subconjunto de la población dentro de la cual deben poseer características que se reproduzcan de la manera más exacta posible."

1.6.1. Muestreo Censal

Sampieri (2021) "Si el investigador estudia a todos los elementos de una población, estamos ante un censo, no ante una muestra." Así mismo Arias (2012) indica que "en algunos casos, cuando la población es pequeña, puede investigarse en su totalidad. A esto se le denomina censo."

Para esta investigación se utilizó una muestra censal ya que la población objetivo es reducida y completamente manejable lo que permitió obtener datos de todos los integrantes del área y reducir notablemente el error muestral. Se utilizó específicamente quienes participan directamente en los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de ventas del área comercial a nivel nacional.

Según la información interna de la empresa, el área comercial está constituida por:

19 vendedores externos, que trabajan de forma presencial a nivel nacional.

5 vendedoras internas, que realizan ventas vía call center desde Guayaquil.

1 gerente comercial y **1 jefe regional**, responsables de la coordinación estratégica.

4 analistas de marketing, encargados del posicionamiento de marca.

1 jefe de transporte, 1 jefe de bodega, 4 supervisores y 15 operarios, que manejan toda la logística desde la facturación hasta la entrega de pedidos a los clientes.

Total, población: 51 colaboradores del área comercial de canales.

Dado que se trata de una población limitada, y con posibilidad de acceder directamente a cada uno de sus miembros, se utilizará un muestreo censal, es decir, se incluirá al 100 % de la población en el estudio. Esta decisión garantiza un mayor nivel de confiabilidad en los resultados y evita los errores muestrales.

1.7. Análisis de los resultados

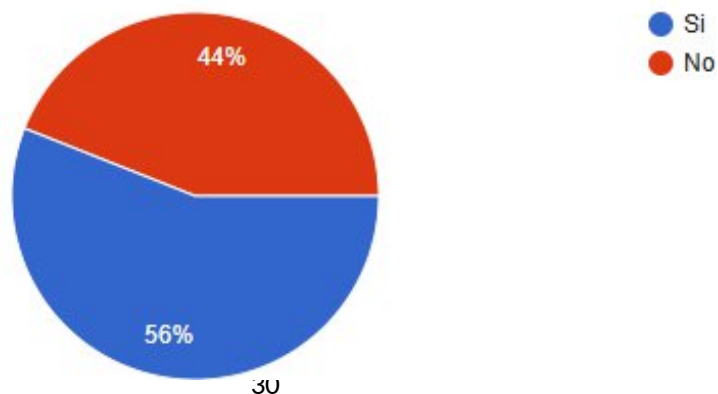
El análisis de los resultados de las encuestas constituye una etapa fundamental dentro de la presente investigación, permitió transformar la información recopilada en insumos concretos para la toma de decisiones estratégicas. A través de la opinión de los colaboradores del área comercial de Alessa S.A., se logró identificar percepciones, fortalezas y debilidades relacionadas con el plan de marketing, la mejora continua y la estructura organizacional. Este proceso no solo refleja la situación actual de la empresa desde la perspectiva de quienes participan en su gestión diaria, sino que también aporta evidencias que respaldan el diagnóstico inicial. Asimismo, el tratamiento estadístico y la interpretación de los datos posibilitan detectar tendencias, patrones y posibles brechas, lo que constituye la base para formular propuestas orientadas a optimizar la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de la organización en el mediano y largo plazo.

La encuesta se realizó a los 51 involucrados en el área comercial de Alessa, y se obtuvo los siguientes datos:

Figura 2

Conoce claramente la misión, visión y valores de la empresa y de su área

50 respuestas

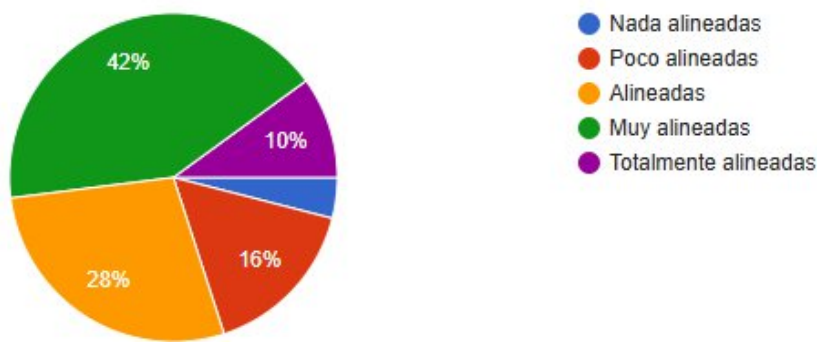


Análisis e interpretación: El resultado demuestra que, pese a que la mayor parte de los encuestados indican conocer claramente la misión, visión y valores de la empresa, hay una gran cantidad de trabajadores que no la conocen. La falta de conocimiento en casi la mitad del área comercial puede limitar la alineación de esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. Asimismo, evidencia una debilidad en la comunicación interna y en los mecanismos de socialización de la cultura empresarial. Estos hallazgos sugieren la necesidad de reforzar la difusión y capacitación en torno a la filosofía corporativa. En consecuencia, una mejor integración del equipo con los valores institucionales podría fortalecer la identidad y cultura organizacional.

Figura 3

¿Qué tan alineadas cree que están sus actividades diarias con los objetivos estratégicos de la empresa?

50 respuestas

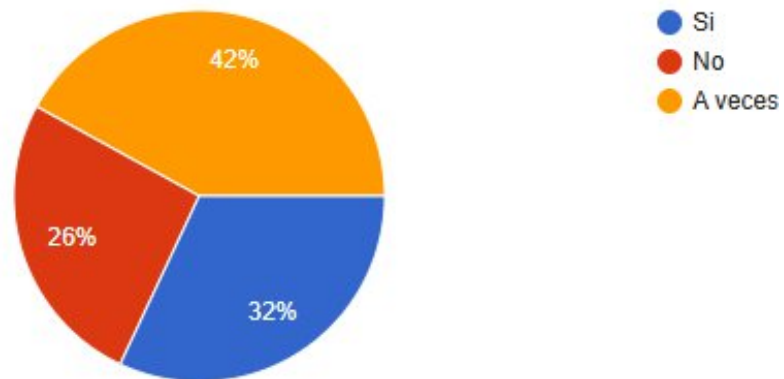


Análisis: Mas de la mitad de los encuestados indica estar totalmente y muy alineados a los objetivos estratégicos de la empresa, sin embargo, la otra mitad de personas han dicho entre estar alineados, poco y nada alineados a los objetivos de la empresa. Esto refleja que cerca de siete de cada diez trabajadores reconocen una conexión positiva entre sus labores diarias y las metas de la empresa. Sin embargo, un 20% indican estar poco y nada alineados, lo que revela que existe un grupo que no encuentra claridad en cómo sus tareas aportan al plan estratégico. Adicional, existe un grupo reducido que indica estar totalmente alineados, lo que representa un núcleo comprometido pero pequeño. Estos hallazgos sugieren que la empresa debe fortalecer la comunicación interna y los mecanismos de seguimiento para que la totalidad del personal sienta que su trabajo contribuye de manera directa al logro de los objetivos corporativos.

Figura 4

¿Considera que la empresa comunica adecuadamente sus objetivos estratégicos a todos los niveles?

50 respuestas

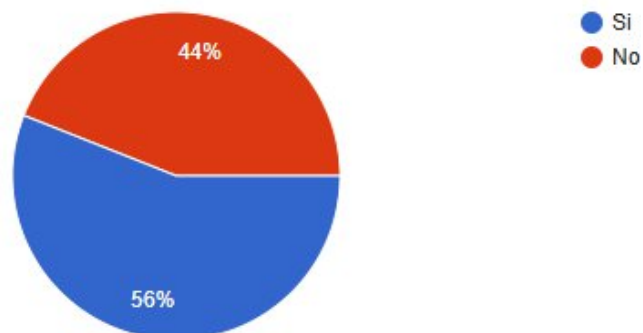


Análisis: Solo una pequeña parte de encuestados indican que la comunicación de los objetivos estratégicos por parte de la empresa a todos los niveles de la misma se realiza adecuadamente, y la gran mayoría indica que a veces e incluso que no se realiza oportunamente. Estos datos demuestran que la comunicación interna no es homogénea en todos los niveles de la organización. La empresa requiere fortalecer sus canales formales de información para mejorar la claridad y el alcance. De no atenderse, esta debilidad podría limitar la alineación del personal con los objetivos estratégicos.

Figura 5

¿Cree que existe algún aspecto positivo en la forma en que se formula o comunica la estrategia en Alessa?

50 respuestas



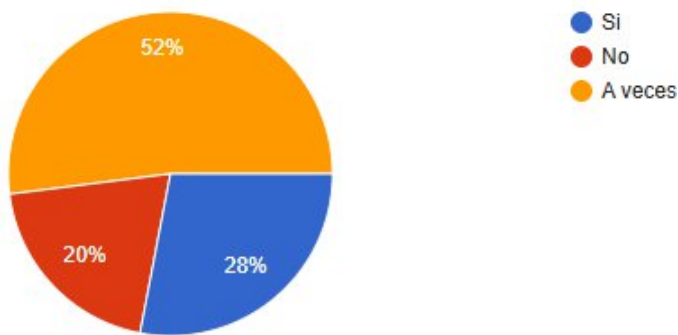
Análisis: Un poco más de la mitad de los encuestados indica que si existen aspectos positivos en la forma en la que se comunica las estrategias en Alessa, lo que refleja avances importantes en este ámbito, sin embargo, también es una parte considerable de los encuestados que indican que no. La

organización muestra fortalezas en ciertos procesos de comunicación estratégica, pero aún enfrenta vacíos que afectan la credibilidad. Este resultado sugiere la necesidad de reforzar las prácticas existentes y dar mayor claridad a la comunicación de estrategia.

Figura 6

¿Cree que existe debilidades o dificultades en la planificación estratégica del área comercial de la empresa?

50 respuestas

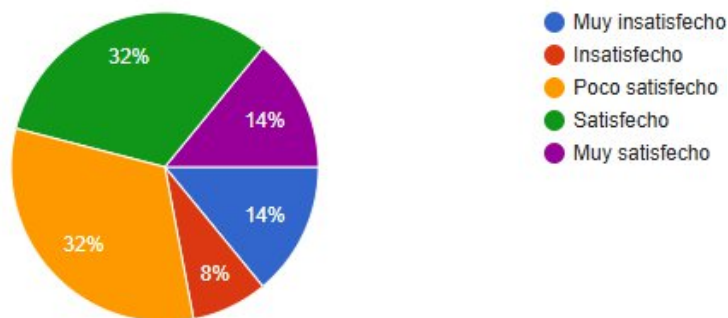


Análisis: Solo una pequeña parte de los encuestados indican que no existe debilidades o dificultades en la planificación estratégica del área comercial de la empresa. Sin embargo, la mayoría indican que sí y a veces se presentan problemas, lo que demuestra falta de consistencia en la planificación. Estos datos nos permiten entender que los planes estratégicos no siempre se aplican con la misma claridad y eficacia. Esto obliga a la empresa a reforzar la estandarización y seguimiento de su planificación estratégica.

Figura 7

¿Qué tan satisfecho está con las decisiones estratégicas tomadas en el área comercial?

50 respuestas

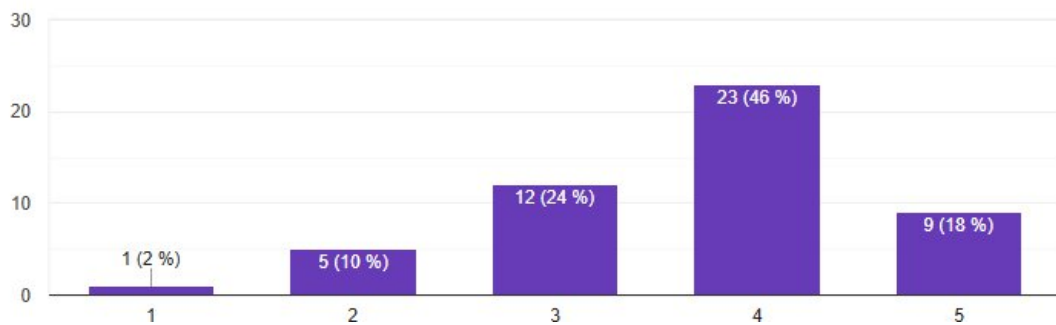


Análisis: Mas de la mitad de encuestados demuestran inconformidad con las decisiones estratégicas tomadas en el área comercial. Cabe recalcar que hay una importante cantidad de encuestados que se declara satisfecho con las decisiones estratégicas del área comercial, lo que refleja una percepción positiva en un sector importante de la muestra. De tal manera nos muestran que, aunque hay reconocimiento hacia las decisiones, también existen divisiones claras en la percepción.

Figura 8

Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, responda: Cuando no se cumplen metas, se aplican acciones correctivas y hay seguimiento a los compromisos

50 respuestas

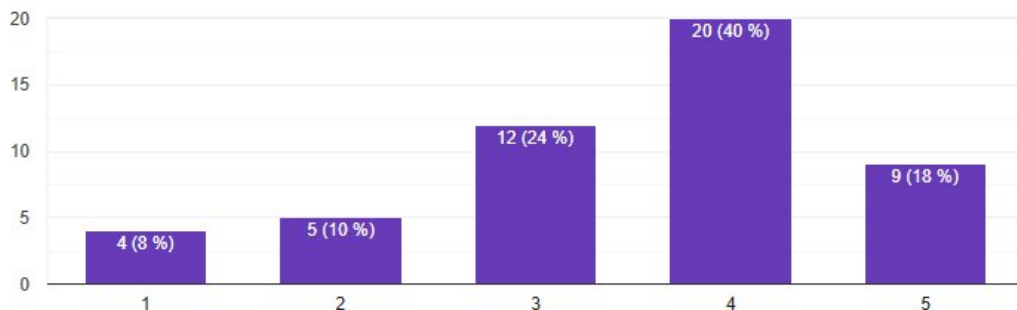


Análisis: La mayor cantidad de encuestados ha indicado entre 3 y 5 lo que significa que tienen la percepción de que si se aplican correctivos cuando no se cumplen las metas. Sin embargo, hay una importante cantidad de personas que indican estar en desacuerdo con la teoría de que se está aplicando correctivos dentro de la empresa cuando no se cumplen metas. Esto evidencia que, aunque la mayoría percibe un control aceptable, persisten oportunidades de mejora.

Figura 9

En una escala del 1 al 5, siendo 1 nada organizados y 5 totalmente organizado ¿qué tan organizados considera que están los procesos dentro del área comercial?

50 respuestas

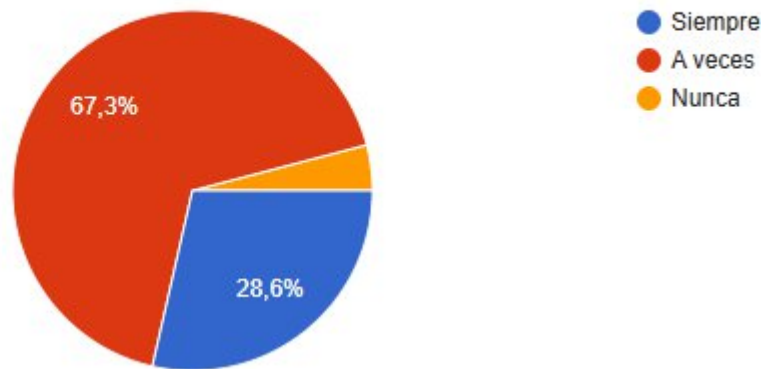


Análisis: Una gran mayoría tiene la percepción de que los procesos de la empresa se encuentran organizados dentro del área comercial, sin embargo, un número importante de encuestados no piensa favorablemente en cuanto a la organización de los procesos dentro del área comercial. Estos resultados evidencian que, aunque la mayoría reconoce una organización aceptable, todavía hay debilidades que generan descontento en una parte del equipo. Se requiere fortalecer la estandarización y control de procesos para alcanzar mayor uniformidad.

Figura 10

¿La empresa promueve la mejora continua mediante capacitaciones o entrenamientos frecuentes?

49 respuestas

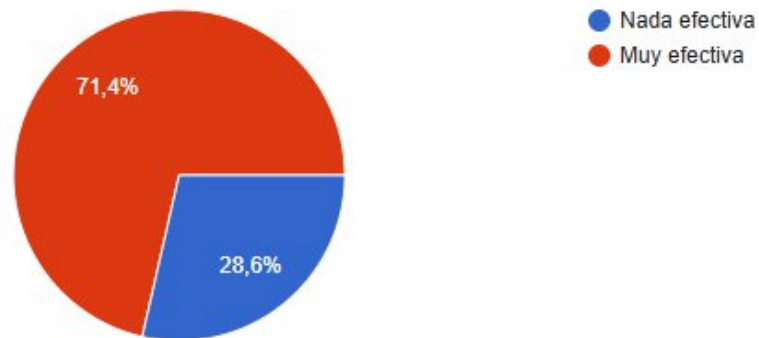


Análisis: Una gran cantidad de encuestados afirma que la empresa solo *a veces* promueve la mejora continua mediante capacitaciones, lo que evidencia una falta de constancia en este aspecto clave. Otra parte de encuestados considera que la organización sí brinda entrenamientos de manera frecuente, reflejando un grupo que percibe esfuerzos positivos. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje que respondió *nunca*, lo que confirma que para algunos colaboradores la empresa no fomenta este tipo de prácticas. Estos resultados revelan que, aunque hay acciones de capacitación, no son sistemáticas ni llegan de manera uniforme a todo el personal. La organización necesita implementar programas formales y regulares de formación para fortalecer la cultura de mejora continua.

Figura 11

¿Qué tan efectiva considera la retroalimentación que recibe de sus superiores?

49 respuestas

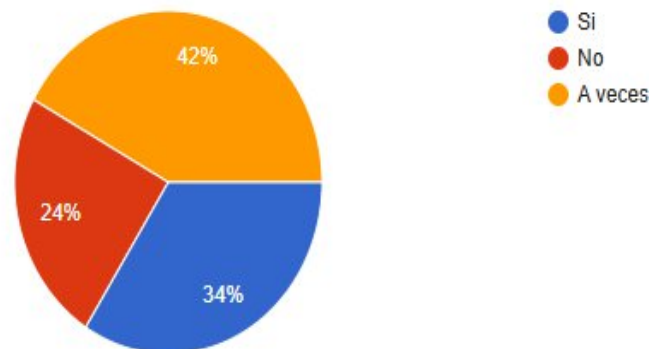


Análisis: La mayoría de los encuestados considera que la retroalimentación que recibe de sus superiores es *muy efectiva*, lo que refleja un aspecto positivo en la gestión de liderazgo. Este resultado evidencia que la mayoría de los colaboradores perciben orientación clara y útil para mejorar su desempeño. Sin embargo, un importante grupo califica la retroalimentación como *nada efectiva*. Esto muestra que existe un grupo considerable que no encuentra valor en la comunicación de sus jefes. La empresa necesita trabajar en estandarizar la calidad de la retroalimentación, de manera que todos los equipos reciban la misma claridad y soporte.

Figura 12

La empresa promueve la participación del personal en la identificación de oportunidades de mejora

50 respuestas



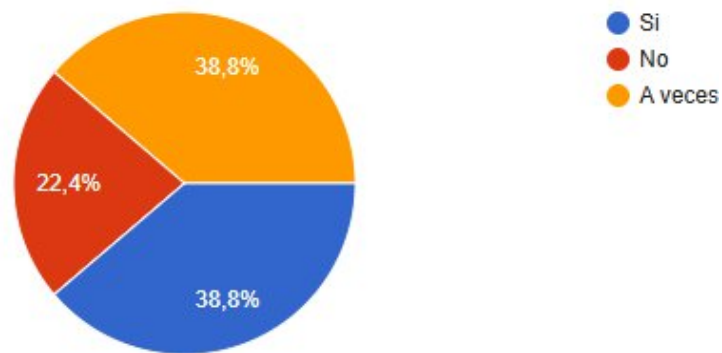
Análisis: La mayoría de encuestados indican que a veces se promueve la participación de empleados en la identificación de oportunidades de mejora, y también hay una cantidad importante de

encuestados que indican que no se promueve y un grupo menor de entre los otros 2 grupos que indican que sí, esto quiere decir que la empresa tiene avances, pero aún existe una gran oportunidad para fortalecer la cultura de mejora continua con enfoque colaborativo. La percepción de participación parcial puede limitar la innovación y el compromiso de los equipos.

Figura 13

Se utilizan herramientas y metodologías para medir la eficiencia de los procesos comerciales

49 respuestas

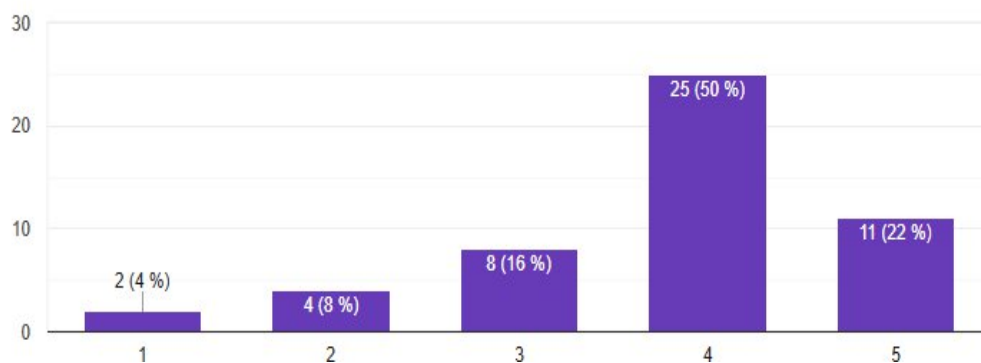


Análisis: La importante cantidad de encuestados indican que solo a veces se utilizan herramientas para medir eficiencia de procesos comerciales, la misma cantidad de encuestados indican que si se utilizan estas herramientas, lo que representa una fortaleza para la empresa, no sin saber que una cantidad menor pero no menos importante indican que no se utilizan herramientas. Estos resultados muestran que, aunque la empresa cuenta con iniciativas de medición, no están completamente consolidadas ni aplicadas de manera uniforme. La ausencia de consistencia puede limitar la capacidad de identificar mejoras y optimizar procesos. Se recomienda institucionalizar metodologías formales y permanentes para garantizar un control más efectivo de la eficiencia comercial.

Figura 14

Siendo 1 nada y 5 mucho ¿En qué medida cree que el área comercial aprovecha herramientas de mejora continua como indicadores o evaluaciones?

50 respuestas

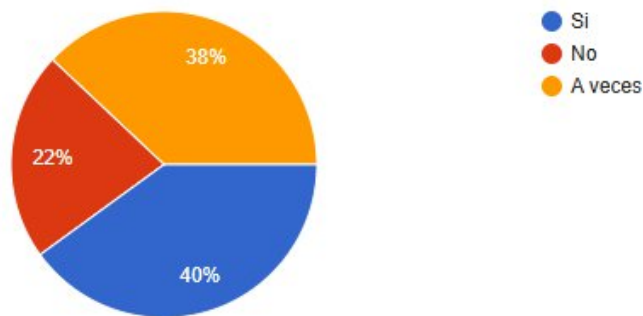


Análisis: La mitad de los encuestados consideran que el área comercial aprovecha en gran medida las herramientas de mejora continua como indicadores o evaluaciones, reflejando un uso significativo, así mismo otro grupo importante de personas incluso lo valora en el nivel más alto, lo que demuestra que hay una percepción positiva de los empleados sobre estas prácticas. También hay un grupo importante de personas que dan una calificación entre 1 y 3 demostrando brechas en la implementación. Estos resultados evidencian que la mayoría reconoce avances en la utilización de estas herramientas, aunque aún no se logra una aplicación uniforme. La empresa debe continuar fortaleciendo los sistemas de evaluación para consolidar una cultura sólida de mejora continua.

Figura 15

La cultura de la empresa fomenta la innovación y la mejora continua en el área comercial

50 respuestas

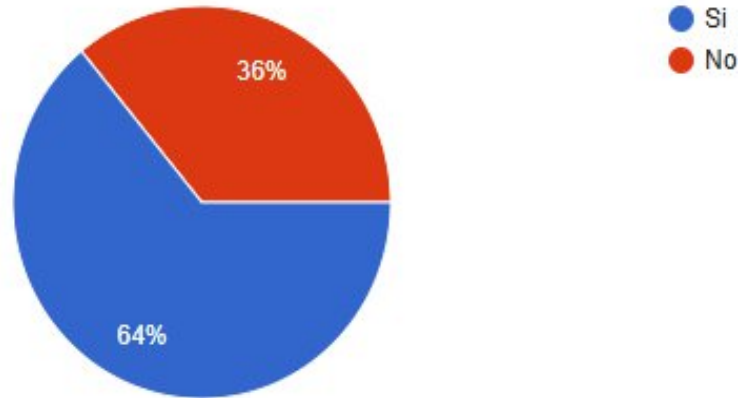


Análisis: La gran mayoría de encuestados coinciden que a veces e incluso que no se fomenta la innovación y la mejora continua en el área comercial. Un poco menos de la mitad indican que si se fomenta la innovación y la mejora continua en el área comercial, lo cual representa un aspecto favorable. Estos datos muestran que, aunque existe una base positiva, la empresa aún enfrenta desafíos para que la innovación y la mejora continua se integren de manera sistemática. Se recomienda fortalecer la cultura organizacional con programas que refuercen de forma permanente la innovación y la mejora.

Figura 16

Conozco claramente el organigrama del área comercial y mi posición dentro de él

50 respuestas

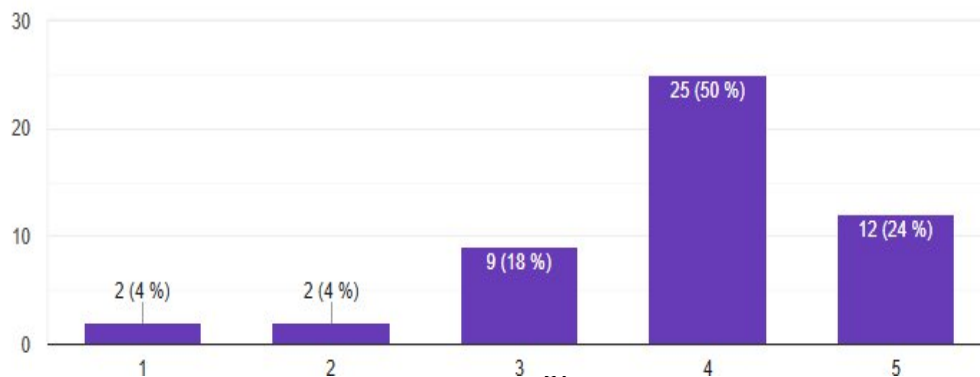


Análisis: La gran mayoría de encuestados indican conocer claramente el organigrama del área comercial y la posición que ocupan dentro de él, sin embargo, hay un grupo importante de trabajadores que indican no conocer, esto representa una gran debilidad ya que es un punto fundamental entender la posición que se ocupa dentro de la empresa para ejercer las responsabilidades de manera correcta. La mayoría tiene una visión definida de su rol, pero existe un grupo que carece de información esencial sobre su ubicación jerárquica. Esta carencia puede generar confusión en responsabilidades, duplicidad de funciones o falta de coordinación. El conocimiento del organigrama es clave para fortalecer la eficiencia operativa y la alineación interna. Se recomienda reforzar la socialización del organigrama y actualizarlo periódicamente para todo el personal.

Figura 17

Siendo 1 muy deficiente y 5 excelente ¿Cómo calificaría la comunicación interna en el área comercial?

50 respuestas

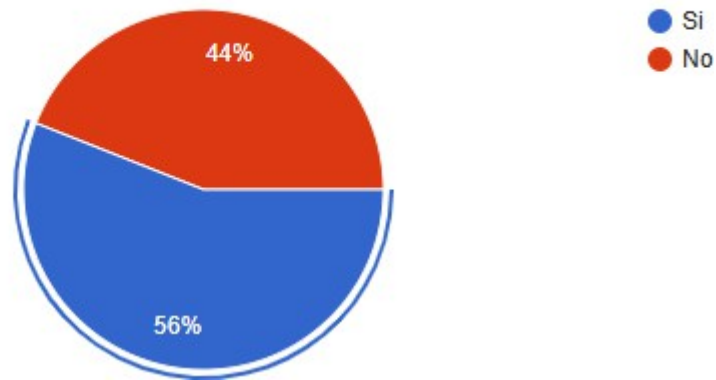


Análisis: La mitad de los encuestados califica la comunicación interna del área comercial con un nivel de 4, lo que representa una percepción mayoritariamente positiva, y un grupo importante la califican como excelente, no sin descuidar un grupo reducido pero importante de personas que indican entre niveles 1 y 3 evidenciando que no todos perciben la misma calidad de comunicación. Aunque predominan las valoraciones favorables, aún existen áreas de mejora en la consistencia y claridad de la información.

Figura 18

La comunicación entre niveles (operativo-jefaturas-gerencia) es clara y oportuna

50 respuestas

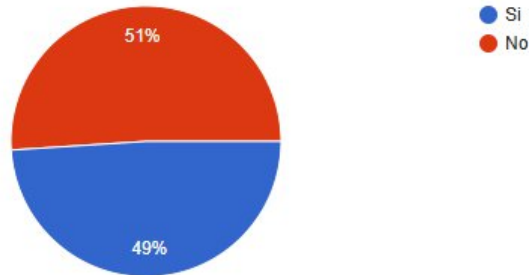


Análisis: La percepción positiva es mayoritaria en cuanto a la negativa sobre la comunicación oportuna entre niveles y jerarquías. Pero, aunque no es la mayor cantidad de encuestados, casi la mitad de ellos indican que esa comunicación no es oportuna. La falta de claridad en algunos niveles puede generar confusión en las tareas y retrasos en la toma de decisiones. La proporción casi equilibrada indica que se requiere fortalecer los canales de comunicación vertical y horizontal. Garantizar la coherencia en los mensajes mejoraría la confianza y alineación entre las diferentes jerarquías.

Figura 19

Las decisiones se toman en el nivel adecuado, evitando cuellos de botella

49 respuestas

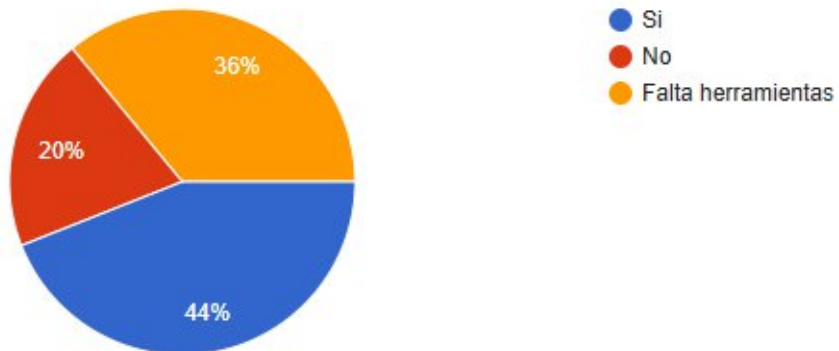


Análisis: La encuesta refleja opiniones divididas entre la percepción de que se tomen decisiones en el nivel adecuado evitando cuellos de botella. La falta de claridad en los niveles de decisión puede retrasar procesos y afectar la agilidad del área comercial. Esta percepción demuestra que la empresa necesita definir con mayor precisión los roles y la delegación de autoridad. Fortalecer la toma de decisiones descentralizada ayudaría a mejorar la eficiencia operativa y a reducir bloqueos internos.

Figura 20

Las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa, soportan bien mi trabajo

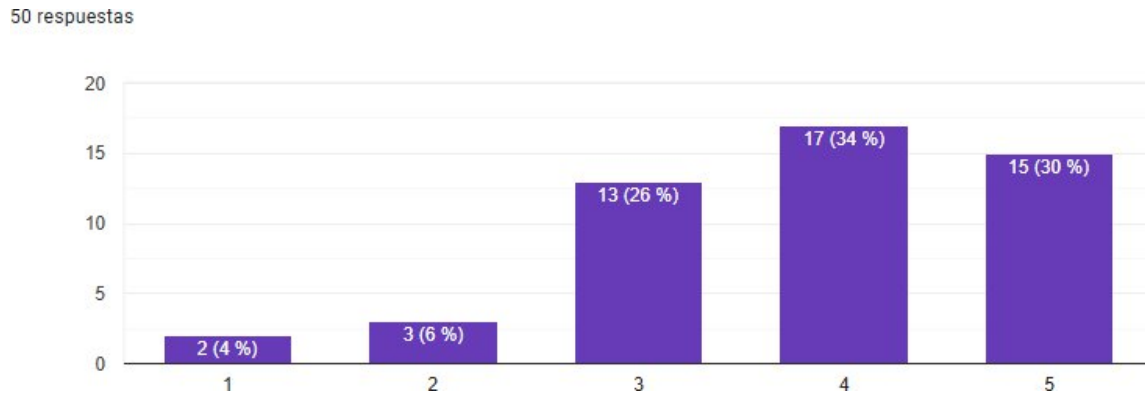
50 respuestas



Análisis: Menos de la mitad de encuestados indican que las herramientas tecnológicas son suficientes y permiten realizar su trabajo de manera adecuada, sin embargo, la gran mayoría a elegido la opción de que no y de que faltan herramientas para el desarrollo del mismo. Estos resultados permiten definir que la falta de recursos adecuados puede afectar la eficiencia y la competitividad del área comercial. Es necesario invertir en nuevas soluciones digitales y optimizar el uso de las actuales para mejorar el soporte al trabajo operativo y estratégico.

Figura 21

Siendo 1 en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Según su criterio, la estructura actual facilita cumplir metas de cobertura, crecimiento y rentabilidad



Análisis: La gran mayoría de encuestados han indicado que la estructura actual es suficiente para el cumplimiento de metas de cobertura, crecimiento y rentabilidad. Sin embargo, cabe recalcar que los encuestados son los involucrados directamente en la gestión comercial, lo que puede crear una cierta resistencia a cambios estructurales y votar de manera positiva en esta pregunta por recelo profesional. Un pequeño grupo de encuestados que puede pertenecer a niveles jerárquicos altos han indicado que la estructura actual requiere cambios para lograr mejor cobertura, crecimiento y rentabilidad. Esto permitirá analizar los cambios pertinentes y mejoras en la estructura organizacional que permitan alcanzar mejores resultados.

Análisis e interpretación final: El análisis de la encuesta evidencia que la empresa mantiene esfuerzos importantes en materia de comunicación estratégica, organización interna y aplicación de herramientas de gestión; sin embargo, persisten inconsistencias que limitan el alcance de sus resultados, principalmente en materia de cobertura de clientes. Los datos reflejan que la socialización de los objetivos y valores corporativos no llega de manera uniforme a todos los niveles, generando percepciones diferenciadas respecto a la alineación de las actividades diarias con la estrategia institucional. Asimismo, la planificación estratégica en el área comercial se percibe como intermitente, lo que repercute en la eficiencia de los procesos y en la satisfacción del personal.

En cuanto a la mejora continua, los resultados muestran que las capacitaciones y programas de retroalimentación son puntuales, pero carecen de sistematicidad, lo cual restringe el desarrollo sostenido de competencias. De igual forma, la participación del personal en la identificación de oportunidades de mejora es percibida como limitada, lo que disminuye la capacidad de innovación. Si bien la estructura organizacional vigente facilita en gran medida el cumplimiento de metas, se requiere encontrar mejoras

en cuanto a especializar vendedores, aplicar mejoramiento en las rutas con planificaciones constantes, revisiones por parte de los involucrados y las jefaturas que permitan entender donde se pueden realizar estos cambios, mejor distribución de las zonas geográficas, midiendo tiempos de traslado entre clientes y tiempos de atención en los mismos. Así mismo manejando la estructura actual se debe considerar, reforzar los canales de comunicación vertical y horizontal. Es necesario institucionalizar metodologías de evaluación de procesos, potenciar el uso de herramientas tecnológicas de apoyo y consolidar programas permanentes de formación y participación del personal.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

La propuesta estratégica para la mejora continua en la estructura organizacional del área comercial de Alessa S.A. se sustenta en diversas bases teóricas que permiten garantizar su aplicación y efectividad.

Administración estratégica: “Constituye el proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias para alcanzar ventajas competitivas sostenibles” (David, 2013).

En Alessa conociendo que no todo el personal principalmente comercial conoce, la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa, incluso en algunos casos ni si quiera entienden perfectamente la ubicación, funciones y obligaciones de su puesto dentro de la estructura organizacional, es necesario tener una correcta administración estratégica que permita a los colaboradores conocer todas estas aristas y alinearse en cada una de sus actividades aportando a lo consecución de los resultados esperados.

Balanced Scorecard (BSC): Kaplan (1996). “No solo funciona como un sistema de medición del desempeño, sino como un modelo integral de gestión estratégica”. Esta herramienta permite traducir la misión y visión de la organización en objetivos concretos dentro de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento. Su aplicación en Alessa S.A. resultaría clave para alinear las metas del área comercial con los resultados esperados, midiendo indicadores de ventas, cobertura geográfica, satisfacción del cliente y eficiencia operativa. Además, facilitaría identificar desviaciones a tiempo y plantear correctivos oportunos, garantizando una mejora continua en su estructura organizacional. De esta forma, el BSC se convierte en un puente entre la estrategia formulada y su ejecución efectiva en el mercado.

Estructura organizacional: Chiavenato (2017). Plantea que esta constituye el marco que define las responsabilidades, jerarquías y flujos de comunicación dentro de una organización. Entre los modelos más utilizados se encuentran la estructura funcional, matricial y por procesos cada una con ventajas y limitaciones según el tamaño, complejidad y objetivos de la empresa. La adecuada elección de la estructura determina la eficiencia en la gestión de recursos, la agilidad en la toma de decisiones y la claridad en los roles asignados. Una correcta elección en el departamento comercial de Alessa por parte de su estructura organizacional, permitirá tener claridad en esta estructura, los roles, responsabilidades de cada uno y así de esa manera cada colaborador se mentalizará el camino hacia los objetivos estratégicos de la misma.

Tabla 6

Cuadro comparativo de los tipos de estructura y su posible aplicación en Alessa

<i>Tipo de estructura</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>	<i>Aplicación en Alessa</i>
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Especialización en áreas. - Claridad en roles y jerarquías. - Eficiencia operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de coordinación entre departamentos. - Rigidez en la comunicación. - Dificultad para adaptarse a cambios. 	- Se puede aplicar la estructura funcional diferenciando los departamentos, lo que daría claridad en las áreas. Cada área se enfocaría en sus planes de mejora para conseguir los objetivos.
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> - Combina funciones y proyectos. - Promueve flexibilidad y trabajo en equipo. - Uso eficiente de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede generar conflictos de autoridad. - Complejidad en la gestión. - Requiere liderazgo fuerte. 	- Se puede aplicar en Alessa de manera que se formen equipos de trabajo para el desarrollo de nuevos proyectos, tal como la implementación de un nuevo sistema, o el uso de un nuevo aplicativo para la gestión. Esto permitiría reportar al jefe directo y al director de proyecto. Se deberá establecer reglas claras para evitar conflictos de autoridad.
Por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Orientada al cliente. - Mejora la comunicación interdepartamental. - Elimina actividades sin valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere rediseño cultural. - Puede generar resistencia al cambio. - Difícil de implementar en organizaciones grandes. 	- Este tipo de estructura se aplicaría por procesos clave que generen valor para el cliente. Podrían desarrollarse así: <ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing 2. Gestión comercial 3. Logística y distribución. Cada uno deberá tener claro los procesos para llegar al objetivo principal que es mejorar la cobertura de clientes y por ende el volumen de ventas.

Análisis: Después de revisar y analizar las ventajas y desventajas de cada tipo de estructura podemos definir qué, la combinación de una estructura funcional con elementos por procesos podría resultar idónea para Alessa, dado que el área comercial necesita especialización en ventas y marketing, pero también coordinación fluida con logística para garantizar cobertura nacional y de esa manera lograr un mejor alcance de clientes y cobertura de los mismos así mismo como satisfacción a ellos en el servicio brindado.

Gestión comercial y marketing estratégico: Porter (2008) resalta la “importancia del análisis del entorno competitivo mediante las cinco fuerzas, que permite identificar amenazas y oportunidades en el mercado. A esto se suman herramientas como el análisis PESTEL y la matriz FODA, fundamentales para diagnosticar el contexto interno y externo”. La literatura especializada Kotler (2016) enfatiza que “la correcta segmentación de clientes, el diseño de propuestas de valor diferenciadas y el fortalecimiento de la marca son esenciales para garantizar la competitividad”. Teniendo una correcta aplicación y fusión entre el área comercial y marketing, permitirá desarrollar estrategias enfocadas principalmente en el crecimiento de la cobertura de clientes.

Tabla 7

Análisis FODA de Alessa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Trayectoria de más de 50 años en el mercado ecuatoriano.• Reconocimiento de la marca en el canal tradicional y retail con su cadena de almacenes Estuardo Sánchez.• Amplia red de clientes mayoristas a nivel nacional.• Experiencia en importación y negociación con proveedores internacionales.• Gran portafolio de productos con marcas propias y representaciones de marca.• Infraestructura logística y comercial consolidada en la ciudad de Guayaquil.• Capacidad de financiamiento y solidez económica.• Políticas de precios competitivos y calidad de productos frente al mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del comercio electrónico y digitalización de ventas.• Mayor interés del consumidor para productos importados a precios accesibles.• Nacimiento y crecimiento de nuevos emprendedores.• Implementación de soluciones tecnológicas.• Posibilidad de aprovechar tratados internacionales para mejorar los costos de importación.• Visita a pequeñas ciudades a las que no se le comercializa aún productos de Alessa.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia significativa de proveedores internacionales, principalmente de Asia. • Procesos internos poco estandarizados en el área comercial. • Comunicación interna entre áreas a veces deficiente • Baja inversión en transformación digital y comercio electrónico. • Resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores • Escasa capacitación continua por parte de las marcas comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacimiento y crecimiento de nuevos importadores. • Cambios en políticas arancelarias que encarecen productos importados. • Inestabilidad económica en el país que reduce gradualmente el consumo. • Competencia de productos sustitutos a bajo costo. • Incremento en costos logísticos internacionales como los fletes. • Avances tecnológicos que vuelven obsoletos a nuevos productos. • Alta criminalidad en el país que desencadena en el cierre de negocios. • Contrabando y comercio informal que afectan los precios en el mercado.

Análisis: El análisis FODA de Alessa evidencia una sólida trayectoria y reconocimiento en el mercado, respaldados por su infraestructura y red de clientes mayoristas. Sin embargo, persisten debilidades en la estandarización de procesos, comunicación interna y adaptación digital, lo que limita su competitividad frente a nuevos y ya actores existentes en el mercado. Las oportunidades de expansión hacia el comercio electrónico y ciudades emergentes son clave para diversificar canales y ampliar cobertura. No obstante, amenazas como la inestabilidad económica, la delincuencia, el contrabando y el incremento en costos logísticos demandan estrategias de control, eficiencia y adaptabilidad a nuevos escenarios. En este contexto, la reestructuración organizacional y la inversión en transformación digital se vuelven prioritarias. Así, Alessa podrá consolidar su liderazgo y responder de manera ágil a los cambios del entorno competitivo.

Tabla 8

Matriz Pestel

Matriz Pestel	
Político	<ul style="list-style-type: none">➤ Estabilidad relativa de políticas comerciales con países asiáticos.➤ Políticas arancelarias que impactan costos de importación.➤ Inestabilidad política por parte del presidente y asambleístas.➤ Cambios reiterativos en la parte tributaria que generan impacto en pago de impuestos.➤ Regulaciones laborales que puedan encarecen los costos de contratación.➤ Regulaciones laborales que precarizan la calidad laborar de los trabajadores.➤ Políticas que aplican restricciones a importaciones de ciertos productos.➤ Estados de excepción y toques de queda en varias provincias del país.➤ Demasiada burocracia en permisos y trámites aduaneros.
Económico	<ul style="list-style-type: none">➤ Inestabilidad económica que reduce el consumo en sectores no esenciales.➤ Inflación que afecta el poder adquisitivo de los clientes.➤ Incremento en costos logísticos internacionales debido a guerras.➤ Posibilidad de acceder a créditos para expandir operaciones.➤ Crecimiento del comercio electrónico como nuevo canal de ingresos.➤ Brechas de financiamiento para pequeñas y medianas empresas.

Matriz Pestel

Social

- Creciente interés en consumo digital y plataformas ecommerce
- Expansión de nuevos emprendedores como clientes potenciales
- Gran número de clientes actuales que se convierten en nuevos importadores.
- Incremento de expectativas en tiempos de entrega más rápidos.
- Mayor desconfianza frente a productos de origen desconocido.
- Crecimiento de los consumidores jóvenes que tienen una mayor afinidad a lo digital.

Tecnológico

- Avances en plataformas digitales de gestión comercial.
- Crecimiento de comercio electrónico en Ecuador
- Incorporación de herramientas de marketing digital y redes sociales.
- Posibilidad de automatización de procesos logísticos y comerciales.
- Avances en métodos de pago electrónicos.
- Uso de datos para mejorar las preferencias de compras de los clientes y su correcta segmentación.
- Necesidad de innovación en capacitación tecnológica al personal.

Ecológico

- Regulaciones ambientales sobre empaques y desechos.
- Mayor conciencia ambiental de los consumidores al momento de elegir productos para su consumo.
- Oportunidad de adoptar empaques reciclables o biodegradables.
- Riesgo de multas por incumplimiento ambiental.
- Impacto de la huella de carbono en la cadena de importación.
- Incentivos para empresas que implementen políticas verdes.

Matriz Pestel

- | | |
|--------------|---|
| Legal | <ul style="list-style-type: none">➤ Normativas de comercio exterior y aduanas.➤ Leyes de protección al consumidor cada vez más estrictas.➤ Regulaciones sobre etiquetado y normas técnicas de productos.➤ Visitas del Mipro a negocios a nivel nacional.➤ Requisitos de facturación electrónica obligatoria.➤ Cambios repentinos en leyes tributarias. |
|--------------|---|

Nota. Esta matriz PESTEL permite a Alessa identificar factores externos claves que impactan su estrategia, y junto con el FODA puede ser la base para el diseño de la propuesta de mejora organizacional en el área comercial con el objetivo de conseguir mayor cobertura de clientes y por ende mayor cantidad de ventas.

Gestión Logística: Representa un eje fundamental, pues conecta la cadena de suministro con la satisfacción del cliente. “La eficiencia en procesos logísticos incide directamente en la competitividad del área comercial, dado que permite optimizar inventarios, reducir costos y garantizar tiempos de entrega oportunos” (Ballou, 2004).

Mejora continua: Se convierte en el pilar transversal de la propuesta. Modelos como el ciclo PHVA de Deming y la filosofía Kaizen plantean que las organizaciones deben mantener procesos de retroalimentación permanente para corregir desviaciones, innovar y adaptarse a los cambios del entorno. Este enfoque resulta especialmente relevante para Alessa S.A., dado que la investigación diagnóstica evidenció la necesidad de fortalecer la estructura organizacional y los mecanismos de control interno.

“El Kaizen es una filosofía de gestión japonesa orientada a la mejora continua, la cual plantea que pequeños cambios aplicados de manera constante y sistemática generan grandes resultados en el largo plazo. Su enfoque se basa en la participación de todos los niveles de la organización, promoviendo la eliminación de desperdicios, la estandarización de procesos y la optimización de recursos. Además, fomenta una cultura de disciplina, trabajo en equipo y compromiso con la calidad. En el ámbito empresarial, el Kaizen sirve como herramienta estratégica para fortalecer la eficiencia operativa, incrementar la productividad y mejorar la satisfacción del cliente de forma sostenible” (Imai, 1986).

Tabla 9

Problemas identificados matriz Kaizen mejora continua

Problema identificado	Causa raíz	Propuesta de mejora (KAIZEN)	Responsable	Indicador
Procesos internos poco estandarizados	Falta de manuales y protocolos claros en el área comercial	Elaborar y aplicar un manual de procesos comerciales.	Gerencia comercial	% de procesos documentados y aplicados
Comunicación deficiente entre áreas	Escaso uso de canales formales de comunicación	Implementar reuniones semanales, mensuales, uso de intranet corporativa	Gerencia comercial + RRHH	Nivel de satisfacción en encuestas internas
Baja inversión en digitalización	Enfoque tradicional en ventas físicas	Incentivar el uso del ecommerce de Alessa y fortalecer ventas online.	Gerencia comercial + RRHH	% de ventas generadas vía página web mayorista.
Escasa capacitación continua.	Falta de programas estructurados de capacitación	Implementar plan anual de capacitaciones técnicas y comerciales	Jefes de área + Proveedores y RRHH	Horas de capacitación por empleado
Tiempos de entrega poco eficientes	Falta de integración entre logística y comercial	Uso de software de gestión logística e inventarios	Jefe de Logística	Reducción del tiempo promedio de entrega
Falta de enfoque en nuevos mercados	Estrategia centrada en grandes ciudades	Diseñar plan comercial para ciudades menores con vendedores de cobertura	Gerencia Comercial	% de crecimiento de clientes en nuevas zonas
Contrabando y comercio informal	Precios bajos del mercado paralelo	Fortalecer la propuesta de valor agregado y fidelización	Gerencia General + Marketing	% de clientes recurrentes y retención.
Falta de planificación en las rutas de los vendedores	No existe control estructurado de itinerarios	Diseñar un plan mensual y semanal de rutas con geolocalización y seguimiento de las mismas.	Jefatura de Ventas	% de cumplimiento de rutas y reducción de tiempos de traslado

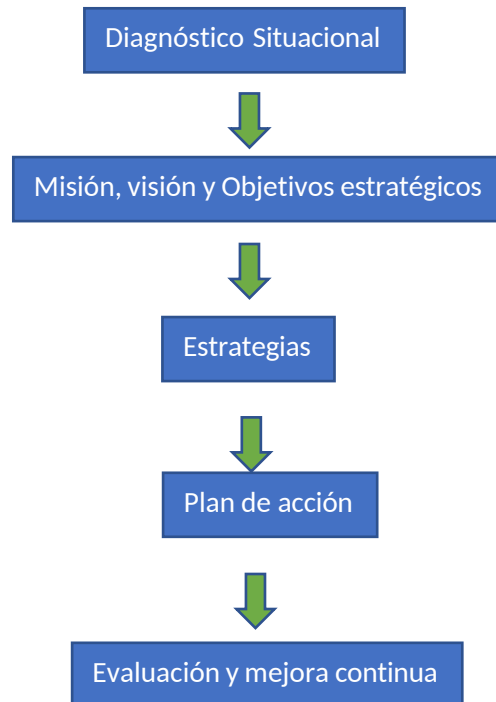
Problema identificado	Causa raíz	Propuesta de mejora (KAIZEN)	Responsable	Indicador
Desorganización territorial de vendedores	No se ha realizado una correcta zonificación de clientes	Re estructurar las zonas de trabajo, poniendo vendedores por zonas, validando ciudades base y tiempos de traslado	Gerencia Comercial	% de cobertura por zona y eficiencia en la misma.
Falta de vendedores especializados	Plantilla de ventas insuficiente a nivel nacional	Contratar y especializar vendedores por unidad de negocio.	Gerencia RRHH + Gerencia Comercial	% de ventas por unidad de negocio y satisfacción del cliente
Carencia de medios de control de visitas	No existen indicadores de gestión de visitas comerciales	Implementar un CRM móvil para medir tiempos, productos ofertados y cierres	Gerencia de Sistemas + Gerencia comercial	Reportes semanales de visitas y % de efectividad
Poca promoción del ecommerce o página web Alessa mayoristas.	Vendedores no incentivan uso de la web	Establecer un plan de incentivos para clientes que usen la web (descuentos, puntos, beneficios)	Marketing + Ventas	% de pedidos realizados vía web

2.2. Descripción de la propuesta

La propuesta se articula a partir de un proceso secuencial que inicia con el diagnóstico situacional y culmina con la implementación de un plan estratégico bajo un esquema de mejora continua. La estructura general se compone de varias etapas.

Figura 22

Descripción de la propuesta



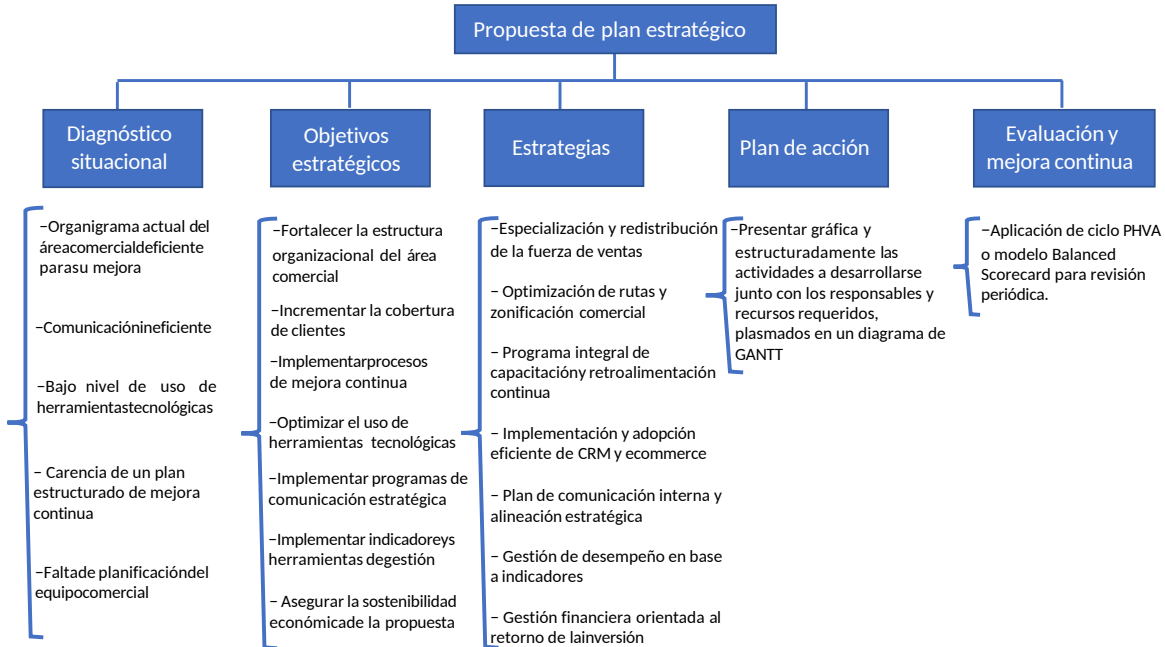
2.2.1. Diagnóstico situacional

Misión de la propuesta. Fortalecer la estructura organizacional del área comercial de Alessa S.A. mediante un plan estratégico que optimice la cobertura de clientes, mejore la eficiencia operativa y potencie la rentabilidad, alineando las funciones comerciales con los objetivos estratégicos y fomentando una cultura de mejora continua.

Visión de la propuesta. Ser un área comercial altamente eficiente, con vendedores especializados en sus productos y reconocida en el mercado nacional por su gran alcance y cobertura de clientes, su capacidad de adaptación a entornos cambiantes, consolidando a Alessa S.A. como referente en distribución y comercialización en el Ecuador manteniendo su slogan “Tu primer y mejor aliado para hacer negocios”.

Figura 23

Propuesta del plan estratégico



2.2.2. Objetivos estratégicos

Fortalecer la estructura organizacional del área comercial: Esto a través de la especialización de vendedores por zonas geográficas y especialización de vendedores por líneas de productos.

Incrementar la cobertura de clientes: De la mano de una fortalecida estructura organizacional del área comercial se buscará pasar del 45% actual al 85% en un plazo de dos años.

Implementar procesos de mejora continua: Se busca tener continuidad y sistematización en capacitaciones trimestrales y retroalimentación constante del personal comercial.

Optimizar el uso de herramientas tecnológicas: (CRM, ecommerce) Tener una correcta utilización de los sistemas y página web mayorista para mejorar el control de la gestión comercial y la toma de decisiones.

Implementar programas de comunicación estratégica: Que permita incrementar el nivel de conocimiento y alineación de todo el personal con la estrategia corporativa y todos los asuntos vinculados con la organización

Implementar indicadores y herramientas de gestión: Esto busca aplicar métricas de cobertura y uso del canal digital que permitan evaluar la eficiencia de la fuerza de ventas y el aprovechamiento de la página web, así mismo tener herramientas que permitan control y seguimiento de la fuerza de ventas.

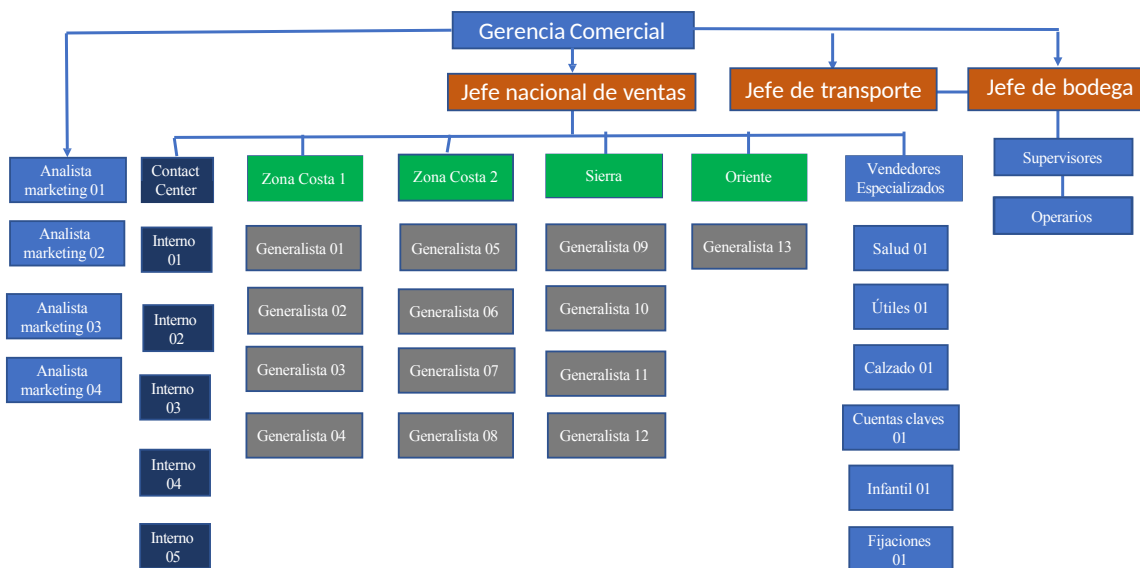
Asegurar la sostenibilidad económica de la propuesta: Se proyectará los costos estimados de la propuesta mediante una recuperación progresiva de la inversión inicial a través del aumento en ventas y rentabilidad.

En esta fase inicial se ha recogido los hallazgos obtenidos en el Capítulo I, donde se identificaron debilidades en la comunicación interna, roles poco definidos en la estructura comercial, ausencia de indicadores de gestión, poco uso de herramientas tecnológicas y de ecommerce. La elaboración de los objetivos estratégicos, se basó en el diagnóstico situacional inicial, el cual constituye la base para orientar las estrategias a proponerse.

En cuanto a la estructura comercial se presenta el actual organigrama del área comercial de Alessa, con el que actualmente se está realizando las labores mensuales de ventas, tomando en consideración hasta el cierre del 2024 y en base a esta estructura actual, se propuso la nueva estructura del área comercial con el fin de lograr una mayor cobertura de ventas.

Figura 24

Organigrama actual del área comercial de Alessa



Nota. Organigrama actual del área comercial canales de Alessa, representado por 1 Gerente comercial, 1 jefe de ventas, 1 jefe de transporte, 1 jefe de bodega, 19 vendedores externos, 5 vendedores internos, 4 analistas de marketing, 4 supervisores logísticos y 15 operarios.

Estrategias.

- Especialización y redistribución de la fuerza de ventas
- Optimización de rutas y zonificación comercial
- Programa integral de capacitación y retroalimentación continua
- Implementación y adopción eficiente de CRM y ecommerce
- Plan de comunicación interna y alineación estratégica
- Gestión de desempeño en base a indicadores
- Gestión financiera orientada al retorno de la inversión

2.2.3. Explicación del aporte

El plan estratégico propuesto para Alessa S.A. constituye un aporte fundamental para optimizar la gestión del área comercial y alcanzar una mayor cobertura nacional. Su implementación permitirá reorganizar la estructura organizacional bajo un enfoque funcional, generando mayor claridad en roles, responsabilidades y flujos de comunicación. Asimismo, fomenta la estandarización de procedimientos y la planificación de actividades comerciales, reduciendo tiempos improductivos y fortaleciendo la eficiencia operativa. El plan incorpora herramientas modernas como el Balanced Scorecard y la filosofía Kaizen, que aseguran un monitoreo permanente y una cultura de mejora continua. En este sentido, el aporte no solo radica en proponer acciones específicas, sino en establecer una guía estructurada, sostenible y adaptable que permita a la empresa mejorar su competitividad, fidelizar clientes y consolidarse como líder en el sector de importación y distribución a nivel nacional.

2.2.4. Plan de estrategias

Tabla 10

Plan de estrategias

Eje temático	Estrategia	Acciones	Resultado esperado
Estructura organizacional	Especialización y redistribución de la fuerza de ventas.	-Rediseñar la fuerza de ventas por zonas geográficas. -Especializar vendedores por líneas de productos. -Actualizar el organigrama y manual de funciones.	Incrementar el alcance a zonas no visitadas y clientes no atendidos a través de la nueva estructura comercial

Eje temático	Estrategia	Acciones	Resultado esperado
Cobertura comercial	Optimización de rutas y zonificación comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar rutas comerciales eficientes (uso de geolocalización). -Establecer metas mensuales de cobertura por vendedor. -Incentivar ventas en zonas de baja penetración. 	Mejor aprovechamiento del tiempo, reducción de traslados innecesarios y mayor cobertura nacional.
Mejora continua y talento humano	Programa integral de capacitación y retroalimentación continua	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitaciones trimestrales en ventas, atención al cliente y tecnología. -Establecer un programa de retroalimentación con evaluaciones bimensuales. -Aplicar el ciclo PHVA en la gestión comercial. 	Fuerza de ventas más profesional, capacitada para atender todo tipo de clientes y conocer su portafolio de productos y usos de herramientas comerciales.
Transformación digital	Implementación y adopción eficiente de CRM y ecommerce	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al personal en el uso del CRM y de la página web mayorista. -Incentivar a clientes a realizar pedidos online (bonos de descuento). -Integrar reportes automáticos de ventas en el CRM. 	Incremento del porcentaje de pedidos online, reducción de tiempos de negociación y mejor aprovechamiento de la tecnología

Eje temático	Estrategia	Acciones	Resultado esperado
Comunicación estratégica	Plan de comunicación interna y alineación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> -Reuniones semanales de alineación estratégica. -Publicación mensual de boletines internos con objetivos y resultados. -Creación de un dashboard con KPIs accesible para todo el equipo. 	Incremento del nivel de conocimiento y alineación de todo el personal con las estrategias comerciales
Gestión y control comercial	Gestión de desempeño en base a indicadores y control en base a planificaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Definir indicadores de cobertura, eficiencia de visitas y uso del canal digital. -Establecer planificaciones semanales y mensuales de las rutas de la fuerza de ventas. -Aplicar revisiones mensuales con retroalimentación a cada vendedor. 	Eficiencia en la fuerza de ventas, atender a un mayor número de clientes, ser ordenados en las visitas a los mismos y por ende generar mayor número de ventas mensuales
Sostenibilidad económica	Gestión financiera orientada al retorno de la inversión	<ul style="list-style-type: none"> -Estimar costos e ingresos derivados de la implementación del plan. -Revisar semestralmente el ROI de las inversiones. -Ajustar incentivos y gastos operativos según resultados. 	Recuperación progresiva de la inversión inicial y generación de rentabilidad sostenida para el área comercial.

Análisis: El cuadro de estrategias fue elaborado siguiendo la metodología de la planificación estratégica propuesta por David (2013), quien plantea que “la implementación de un plan debe

contemplar objetivos claros, estrategias definidas, acciones concretas y resultados esperados que permitan evaluar su efectividad”. A su vez, se tomó como referencia el enfoque del Balanced Scorecard Kaplan y Norton (1996), que “establece la necesidad de traducir la estrategia en componentes medibles y vinculados a la mejora continua”.

De esta forma, cada aspecto identificado en el diagnóstico se transformó en una estrategia, desglosada en acciones específicas y vinculada a resultados esperados. Esto garantiza que la propuesta sea coherente con las debilidades detectadas en la encuesta aplicada al área involucrada de Alessa, a la vez que permite su seguimiento mediante indicadores claros de desempeño.

2.2.5. Estrategias SMART

Después de haber realizado el cuadro general del plan de estrategias, es necesario basarlo en estrategias SMART, para su correcta aplicación. La formulación de estrategias requiere contar con objetivos claros y bien estructurados que orienten las acciones de la organización. En este sentido, el modelo SMART constituye una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica, pues permite definir objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo. Según Doran, creador del concepto, “facilita la transformación de metas generales en objetivos operativos que guían de manera práctica la gestión empresarial Aplicar el criterio SMART en el diseño de estrategias asegura no solo claridad en lo que se desea alcanzar, sino también mecanismos de control para evaluar su cumplimiento” (Doran, 1981). En el caso de Alessa S.A., utilizar esta metodología permitirá que las acciones propuestas para el área comercial estén alineadas a la mejora continua y al fortalecimiento de la estructura organizacional, generando resultados verificables en plazos definidos.

Tabla 11

Estrategias SMART

Estrategia	Específica (S)	Medible (M)	Alcanzable (A)	Relevante (R)	Tiempo (T)
Especialización redistribución de la fuerza de ventas	Reestructurar la fuerza de ventas por zonas geográficas y líneas de producto	KPI de clientes atendidos por zona y por línea (medición mensual)	Contratación de 4 nuevos vendedores y capacitación a los mismos	Alineada al fortalecimiento de la estructura organizacion al del área comercial	12 meses

Estrategia	Específica (S)	Medible (M)	Alcanzable (A)	Relevante (R)	Tiempo (T)
Optimización de rutas y zonificación comercial	Diseñar rutas eficientes con software de geolocalización y establecer metas mensuales	% de incremento en cobertura nacional, reducción de tiempos de traslados innecesarios	Uso de CRM y herramientas de georreferenciación	Clave para incrementar la cobertura de clientes	18-24 meses
Programa integral de capacitación y retroalimentación continua	Capacitaciones trimestrales y evaluaciones bimensuales aplicando el ciclo PHVA	% de empleados capacitados y resultados de evaluaciones	Presupuesto anual de capacitación y facilitadores internos/externos	Mejora continua y desarrollo del talento humano	Permanente (con revisión semestral)
Implementación y adopción eficiente de CRM y ecommerce	Capacitar en CRM, incentivar pedidos online y automatizar reportes de ventas	% de clientes que utilizan ecommerce; % de vendedores activos en CRM	Licencias de software, soporte TI y capacitaciones	Optimiza la gestión tecnológica y acelera decisiones	6-12 meses
Plan de comunicación interna y alineación estratégica	Reuniones semanales, boletines mensuales y creación de dashboard con KPIs	% de personal que conoce misión, visión y objetivos estratégicos del área comercial	Uso de software colaborativo y boletines internos	Fortalece la comunicación y alineación corporativa	Permanente (evaluación semestral)

Estrategia	Específica (S)	Medible (M)	Alcanzable (A)	Relevante (R)	Tiempo (T)
Gestión de desempeño en base a indicadores y control en base a planificaciones	Definir KPIs de cobertura, eficiencia de visitas y uso digital con revisiones mensuales	% de cumplimiento de metas de ventas, cobertura mensual y cumplimiento de planificación	Implementación de dashboards	Mejora la gestión y control de la fuerza de ventas	Implementación en primer año con monitoreo mensual
Gestión financiera Orientada al retorno de la inversión	Estimar costos, revisar ROI semestral y ajustar incentivos según resultados	ROI semestral y % de cumplimiento presupuestario	Herramientas contables y equipo financiero	Asegura viabilidad y rentabilidad de la propuesta	Recuperación en 2 años, consolidación en 3 años

2.2.6. Plan de Acción

“El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Permite observar la secuencia de actividades, su duración y las que se realizan en paralelo.” (Gantt, 1910). Desarrollado por el ingeniero y consultor estadounidense Henry Laurence Gantt en la década de 1910. Diseñó este gráfico de barras horizontales para facilitar la visualización del cronograma de actividades, permitiendo identificar claramente la duración de cada tarea y su estado de progreso. Gracias a su formato intuitivo, el diagrama de Gantt se consolida como un instrumento eficaz para la planificación, seguimiento y control de proyectos, especialmente útil para garantizar que las acciones estratégicas que estamos proponiendo para este trabajo enfocado en la empresa Alessa S.A. se ejecuten en tiempo y forma. De esta manera se agregó un cuadro tipo GANTT, donde por cada estrategia y sus actividades se fija un responsable, recursos necesarios y un tiempo estimado en dichas actividades.

Tabla 12*Plan de Acción*

Estrategia	Acción	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo
Especialización y redistribución de la fuerza de ventas	Rediseñar la fuerza de ventas por zonas geográficas	Gerente Comercial + jefe regional	Base de clientes, análisis territorial, 4 nuevos vendedores	Mes 1-12
	Especializar vendedores por líneas de productos	Gerente Comercial + jefe regional	Manual de funciones, capacitaciones	Mes 3-6
	Actualizar el organigrama y manual de funciones	RRHH + Gerencia comercial	Consultoría interna, sesiones de inducción	Mes 9-12
Optimización de rutas y zonificación comercial	Diseñar rutas comerciales eficientes (uso de geolocalización)	Jefe Regional + TI	Software de georreferenciación, laptops/tablets	Mes 6-12
	Establecer metas mensuales de cobertura por vendedor	Jefe Regional + Gerencia comercial	CRM, reportes de cobertura	Mes 12-18
	Incentivar ventas en zonas de baja penetración	Gerente Comercial + Marketing	Plan de incentivos, presupuesto de promociones	Mes 18-24

Estrategia	Acción	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo
Programa integral de capacitación y retroalimentación continua	Capacitaciones trimestrales en ventas, atención al cliente y tecnología	RRHH + Capacitadores externos	Presupuesto anual para capacitadores, materiales de capacitación	Cada trimestre
	Establecer programa de retroalimentación con evaluaciones bimensuales	Jefe Regional + RRHH	Formatos de evaluación, encuestas internas	Cada 2 meses
	Aplicar ciclo PHVA en la gestión comercial	Gerente Comercial + jefe regional	Reuniones de retroalimentación, dashboards	Permanente
Implementación y adopción eficiente de CRM y ecommerce	Capacitar al personal en el uso del CRM y de la página web mayorista	TI + Capacitadores + jefe regional	Licencias CRM, presupuesto capacitación	Mes 1-3
	Incentivar a clientes a realizar pedidos online (bonos de descuento)	Marketing + Comercial	Bonos de descuento, publicidad	Mes 3-9
	Integrar reportes automáticos de ventas en el CRM	TI + Gerencia comercial	Licencias, soporte técnico	Mes 6-12

Estrategia	Acción	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo
Plan de comunicación interna y alineación estratégica	Reuniones semanales de alineación estratégica	Gerente Comercial + jefe regional	Agenda de reuniones, sala virtual/presencial	Semanal
	Publicación mensual de boletines internos	Comunicación Interna + RRHH	Plataforma digital, intranet	Mensual
	Creación de un dashboard con KPIs accesible para todo el equipo	TI + Gerencia comercial	Software, dashboard de ventas	Permanente
Gestión de desempeño en base a indicadores y planificaciones	Definir indicadores de cobertura, eficiencia de visitas y uso digital	Gerente Comercial + jefe regional	Manual de KPIs, herramientas digitales	Mes 1-6
	Establecer planificaciones semanales y mensuales de rutas	Jefe Regional + Fuerza de ventas	Agenda comercial, CRM, formatos de planificación	Mes 1-6
	Aplicar revisiones mensuales con retroalimentación	Jefe regional con fuerza de ventas	Reportes de desempeño, reuniones de evaluación	Mensual

Estrategia	Acción	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo
Gestión financiera orientada al retorno de la inversión	Estimar costos e ingresos derivados de la implementación del plan	Gerente Financiero + Gerencia comercial + RRHH	Software contable, informes de ventas, costos estimados	Año 1
	Revisar semestralmente el ROI de las inversiones	Gerente Financiero + Junta Directiva + Gerencia comercial	KPIs financieros, reuniones de revisión	Año 1-3
	Ajustar incentivos y gastos operativos según resultados	Gerente Comercial + Financiero	Presupuesto anual, políticas de incentivos	Año 2-3

2.2.7. Propuesta económica

Tabla 13

Propuesta económica

Propuesta económica									
Fortalecimiento de la estructura comercial									
Contratación de 4 vendedores adicionales	Sueldo	Comisión aproximada	Sueldo + comisión	Aporte iess 11.15%	Décimo tercer sueldo 8.33%	décimo cuarto sueldo 8.33%	Total sueldo + beneficios por vendedor	Total x 4 vendedores	Total año
	\$470,00	\$750,00	\$1.220,00	\$136,03	\$101,63	\$101,63	\$1.559,28	\$6.237,13	\$74.845,54
Diseño y actualización de organigrama y manual de funciones	Consultoría externa								Total año
	\$4.000,00								\$4.000,00
Incremento de la cobertura comercial									
Software de georeferenciación y rutas	Aplicativo Georeferenciación								Total año
	\$5.000,00								\$5.000,00
Costos operativos de traslados	Viáticos mensual por vendedor		Viáticos 23 vendedores x mes					Total año	
	\$200,00		\$4.600,00					\$55.200,00	
Implementación de procesos de mejora continua									
Capacitaciones trimestrales	Capacitadores	Logística de traslado para capacitación x vendedor		Logística total de traslados para capacitación FFVV		Total x trimestre para capacitaciones			Total año
	\$500,00	\$100,00		\$2.300,00		\$2.800,00			\$11.200,00
Talleres y evaluaciones bimensuales	Costo taller en línea bimensual	Costo talleres al año	Evaluaciones bimensuales					Total año	
	\$200,00	\$1.200,00	\$0,00					\$1.200,00	

Optimización y uso de herramientas tecnológicas						
Capacitación sobre uso de página web mayorista	Capacitador IT	Logística de traslado para capacitación x vendedor	Logística total de traslados para capacitación			Total año
	\$0,00	\$100,00	\$2.300,00			\$2.300,00
Licencias Software, CRM y página web	Licencia anual	Mantenimiento software mensual	Mantenimiento software anual	Mantenimiento y mejoras mensual página web	Mantenimiento y mejoras pagina web al año	Total año
	\$3.000,00	\$200,00	\$2.400,00	\$350,00	\$4.200,00	\$9.600,00
Implementación de programas de comunicación estratégica						
Mantenimiento anual de sistemas para cubos de información	Mantenimiento anual					Total año
	\$2.000,00					\$2.000,00
Implementación de indicadores y herramientas de gestión						
No hay costos, son herramientas internas de seguimiento para su aplicación						
Aseguramiento de la sostenibilidad económica						
Herramientas de análisis financiero	Herramienta de análisis financiero					Total año
	\$1.500,00					\$1.500,00
					Total inversión estimada	\$166.845,54

Tabla 14

Resumen general de la inversión

Resumen General de la inversión	
Fortalecimiento de la estructura comercial	\$78.845,54
Incremento de la cobertura comercial	\$60.200,00
Implementación de procesos de mejora continua	\$12.400,00
Optimización y uso de herramientas tecnológicas	\$11.900,00
Implementación de programas de comunicación estratégica	\$2.000,00
Implementación de indicadores y herramientas de gestión	\$0,00
Aseguramiento de la sostenibilidad económica	\$1.500,00
Total inversión estimada	\$166.845,54

Tabla 15

Cálculo del ROI

Cálculo retorno de la inversión ROI		
$\% \text{ ROI} = \frac{\text{INGRESOS} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \times 100$		
Venta estimada por vendedor	N° Vendedores	Venta estimada Total
\$75.000,00	23	\$1.725.000,00
Utilidad neta	Venta	Valor utilidad neta
20%	\$1.725.000,00	\$345.000,00
ROI		
Ingresos	Inversion	
\$345.000,00	\$166.845,54	X100
	Inversion	
	\$166.845,54	
\$178.154,46	106,7780825	107%

2.2.8. Análisis de propuesta económica y la implementación del plan estratégico

Se ha realizado el cálculo de retorno sobre la inversión ROI del plan estratégico propuesto para Alessa. "El Retorno sobre la Inversión (ROI) constituye uno de los indicadores financieros más utilizados

en la evaluación de proyectos, ya que permite determinar la relación existente entre los beneficios netos generados y los recursos invertidos. Se expresa como un porcentaje y facilita la comparación entre diferentes alternativas de inversión, apoyando así la toma de decisiones gerenciales en cuanto a la viabilidad y rentabilidad de un proyecto" (Gitman, 2015).

La propuesta contempla una fuerza comercial mejorada con 4 vendedores adicionales a los 19, quedando así una fuerza de ventas de 23 vendedores, cada uno con una proyección de ventas de \$75,000 lo que representa un total de \$1,725,000 en ventas. Considerando un margen de utilidad neta del 20% que es la que actualmente maneja la empresa en promedio, la utilidad monetaria esperada asciende a: \$345,000. La inversión inicial estimada para implementar el plan estratégico es de \$166,845.54. Esto significa que en el primer año la inversión se recupera totalmente y genera un excedente equivalente al 107% de lo invertido. A dos años, la utilidad acumulada alcanza \$690,000, lo que representa un ROI de 314%; y al tercer año la utilidad llega a \$1,035,000, con un ROI acumulado de 520%. Este análisis financiero respalda la implementación del plan estratégico, asegurando su sostenibilidad económica y capacidad de generar valor.

Con la incorporación de los 4 vendedores adicionales y todas las estrategias del plan, tales como la reorganización de rutas, optimizando tiempos de traslado y por consecuencia más visita de clientes al día, el uso de herramientas tecnológicas y fortalecimiento de las ya existentes, así como también el fortalecimiento de la página web mayorista que permite el incremento de pedidos en línea por parte de los clientes y así reduciendo el tiempo de visita presencial por parte del vendedor. Se espera aumentar poco a poco hasta llegar a duplicar la productividad de la FFVV de 47 a 90-100 clientes mensuales. Se ha establecido un escenario conservador de atención de 75 clientes mensuales por cada vendedor, de ahí también se tomó la venta proyectada de \$75000 ya que el ticket promedio de venta por cliente es de \$1000. Así multiplicando \$1000 por los 75 clientes que cada vendedor debe atender se estima la venta de \$75000. Y de esta manera se espera llegar a la cobertura esperada del 85% de clientes.

Actualmente se cuenta con una cartera de clientes aproximados de 1995 con una cobertura del 45% (900 clientes), atendidos por 19 vendedores, es decir un promedio de 47 clientes, con todo los cambios mencionados y cambios en la estructura se estima que cada vendedor atienda 75 clientes, llegando así atender a 1725 clientes con la nueva estructura de 23 vendedores, alcanzando así el objetivo esperado del 85% de cobertura de clientes.

2.2.9. Evaluación y mejora continua

La sostenibilidad de un plan estratégico depende de la capacidad de la organización para evaluarlo de manera sistemática y realizar ajustes oportunos. En este sentido, la aplicación del ciclo PHVA

(Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) propuesto por Deming “constituye una herramienta fundamental para instaurar procesos de mejora continua, ya que permite retroalimentar constantemente la gestión y asegurar la calidad de los resultados” (Deming, 1989).

Tabla 16

Evaluación y mejora continua

Fase / Perspectiva	Acción	Indicador (KPI)	Frecuencia	Responsable
Planificar (PHVA) Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento (BSC)	Definir metas estratégicas alineadas a misión, visión y objetivos estratégicos	% de personal que conoce los procesos y % de personal capacitado constantemente	Todo el año	Gerencia Comercial + RRHH
Hacer (PHVA) Perspectiva de Procesos internos (BSC)	Implementar rutas comerciales y manuales de procesos.	% de cumplimiento de rutas comerciales. N° de procesos documentados.	Trimestral	Jefatura comercial
Verificar (PHVA) Perspectiva de Clientes (BSC)	Evaluar satisfacción del cliente mayorista y minorista.	% de satisfacción del cliente en encuestas. N° de reclamos atendidos.	Semestral	Servicio al Cliente
Actuar (PHVA) Perspectiva Financiera (BSC)	Ajustar estrategias de ventas y capacitación según resultados obtenidos.	Crecimiento en ventas (%). Rentabilidad del área comercial.	Semestral	Gerencia Financiera y Gerencia comercial

2.2.9 Estrategias y/o técnicas empleadas en la construcción del producto

La construcción de la propuesta estratégica para el área comercial de Alessa S.A. se sustentó en un proceso metodológico que combinó técnicas de diagnóstico, instrumentos de análisis y modelos de planificación reconocidos en la literatura administrativa. En primer lugar, se aplicaron encuestas y entrevistas a los 51 colaboradores del área comercial, complementadas con la observación directa de los procesos, lo que permitió identificar debilidades y oportunidades de mejora. Para el análisis de la información se utilizaron herramientas como la matriz FODA, matriz PESTEL, que facilitaron la identificación de factores internos y externos que influyen en la gestión comercial, así mismo se utilizó matriz KAIZEN que permitió con los problemas principales detectados que influyen en el área realizar estrategias de mejora continua. En la fase de planificación se elaboraron una matriz de plan de estrategias y un cronograma tipo Gantt, que permitieron organizar las acciones y definir responsables en el tiempo. Asimismo, se incorporaron modelos modernos de gestión como es el ciclo PHVA, que aportan un enfoque integral de control y mejora continua, traduciendo la estrategia en indicadores de desempeño. Finalmente, se realizó una matriz de articulación de la propuesta que permitió plasmar los sustentos teóricos y metodológicos a través de estrategias y técnicas que permitieron llegar a un resultado, indicando los instrumentos utilizados.

Tabla 17

Cuadro explicativo de cómo se construyó la propuesta

Categoría	Descripción	Aplicación en Alessa S.A.
Técnicas de diagnóstico	Métodos de levantamiento de información para conocer la situación actual de la empresa.	Encuestas aplicadas a 51 colaboradores del área comercial, y observación directa de procesos internos.
Instrumentos de análisis	Herramientas para identificar factores internos y externos que afectan la gestión.	Matriz FODA, Matriz PESTEL, KAIZEN y diagrama causa-efecto (Ishikawa) para identificar problemas estructurales.
Categoría	Descripción	Aplicación en Alessa S.A.

Herramientas de planificación	Instrumentos que organizan y proyectan la propuesta en acciones concretas.	Matriz de plan de estrategias y estrategias SMART para definir prioridades y cronograma tipo Gantt para calendarizar actividades, responsables e indicadores.
Modelos aplicados	Marcos conceptuales reconocidos en la literatura administrativa para guiar la gestión.	Ciclo PHVA, para instaurar la mejora continua, a través de modelo de gestión BSC para traducir los objetivos en indicadores. Matriz de articulación de la propuesta
Sistemas de mejora continua	Mecanismos de retroalimentación y control para garantizar sostenibilidad.	Revisión trimestral de KPIs, retroalimentación periódica de jefaturas y buzón digital de propuestas de mejora de colaboradores.

2.3 Validación de la propuesta



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Plan estratégico para la mejora continua en la estructura organizacional del área comercial de la empresa Alessa S. A. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: MIGUEL ANGEL AIZAGA VILLATE

Título obtenido: Doctor en Ciencias Administrativas

C.I.: 1758070583

E-mail:

maizaga@uisrael.edu.ec

Cargo: Docente-Investigador

Años de experiencia en el área: 20 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		x			
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad		x			
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL					

Observaciones

Recomendaciones:

Lugar, fecha de validación: Quito, 05 de septiembre de 2025



MIGUEL ANGEL AIZAGA
VILLATE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Firma del especialista
PhD Miguel Angel Aizaga Villate



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Plan estratégico para la mejora continua en la estructura organizacional del área comercial de la empresa Alessa S. A. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mg. Pierre Desfrancois

Título obtenido: Magister en Economía

C.I.: 1757098189

E-mail: pdesfrancois@uisrael.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad Tecnológica Israel

Cargo: Docente / Coordinador de BEU

Años de experiencia en el área: 10



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto					
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad		X			
Pertinencia	X	X			
TOTAL	X				

Observaciones:.....

Recomendaciones:.....

Lugar, fecha de validación: Quito, el 09 de septiembre de 2025

Firma del especialista
Mg. Pierre Desfrancois



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Plan estratégico para la mejora continua en la estructura organizacional del área comercial de la empresa Alessa S. A. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Diana María Zapata Tayupanta

Título obtenido: Magister en Administración Pública

C.I.: 1720229895

E-mail: diana.zapata@accionsocialmejia.gob.ec

Institución de Trabajo: Acción social del Gad Municipal del cantón Mejía

Cargo: Secretaria Ejecutiva

Años de experiencia en el área: 2



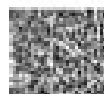
Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	25	8			

Observaciones: Proyecto muy bien estructurado en base a las teorías investigadas y las estrategias a implementarse para cambios en sus estructura y procesos de mejora continua dentro el área investigada, la propuesta es sólida, pues integra un diagnóstico situacional claro, establece objetivos alineados a la misión empresarial y propone estrategias bien definidas que contemplan tanto la gestión del talento humano como la incorporación de tecnología y procesos de seguimiento para mejorar la estructura organizacional del área comercial de la empresa Alessa S. A.

Recomendaciones: La propuesta menciona motivación e incentivos, pero debería enfatizarse en la gestión del cambio organizacional como eje transversal ya que el éxito de la reestructuración de la empresa dependerá mucho de la aceptación de los colaboradores, por lo que será fundamental implementar programas de comunicación interna, liderazgo participativo y seguimiento del clima laboral, por otro lado también se sugiere analizar la factibilidad económica para la implementación real del plan en la empresa.

Quito, 9 de septiembre del 2025.



DIANA ZAPATA TAYUPANTA
MSc. DIANA ZAPATA TAYUPANTA

Firma del especialista
MSc. Diana Zapata Tayupanta

2.3. Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 18

Matriz de articulación de la propuesta

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Planificación estratégica	La administración estratégica orienta misión, visión y objetivos hacia la competitividad	Metodología de planificación estratégica con diagnóstico situacional (FODA, PESTEL)	Definición de objetivos estratégicos y planes de acción	Mayor alineación del personal con los objetivos institucionales	Matriz FODA y PESTEL, encuesta.
Estructura Organizacional	Chiavenato que plantea que la estructura define roles, jerarquías y canales de comunicación	Diseño organizacional bajo modelos funcionales y por procesos	Rediseño de organigrama del área comercial	Claridad de funciones, reducción de duplicidad y eficiencia operativa.	Encuestas a 51 colaboradores, análisis documental.
Mejora continua	Deming (1989) resalta el ciclo PHVA como base de la calidad.	Aplicación del enfoque Kaizen para procesos comerciales.	Talleres de capacitación y buzón digital de mejoras.	Cultura de mejora continua y mayor participación de colaboradores.	Encuesta a 51 colaboradores, Matriz Kaizen

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Gestión comercial y Marketing	Porter (2008) y Kotler & Keller (2016) destacan el análisis competitivo y segmentación de clientes.	Investigación de campo en el área comercial de Alessa.	Estrategias de cobertura nacional, fortalecimiento de e-commerce.	Incremento de cobertura y mayor posicionamiento competitivo.	Encuesta, análisis de mercado
Evaluación y control	Balanced Scorecard como sistema de indicadores	Monitoreo de indicadores	Matriz de evaluación PHVA–BSC	Resultados medibles y sostenibles en el tiempo	KPIs definidos en el plan de acción, auditorías internas

CONCLUSIONES

Las bases teóricas analizadas permitieron confirmar que la estructura organizacional, los procesos de mejora continua y los planes estratégicos constituyen ejes indispensables para la competitividad y permanencia en mercados dinámicos. Se identificó que modelos como el ciclo PHVA, el Balanced Scorecard y la planificación estratégica de largo plazo no solo facilitan la adaptación al cambio, sino que permiten alinear la gestión comercial con los objetivos del área. En el caso de Alessa S.A., esta contextualización evidencia que la falta de una estructura comercial más fortificada, afecta a la eficiencia de su área comercial, demostrando la necesidad de adoptar metodologías validadas que fortalezcan la toma de decisiones y garanticen la sostenibilidad empresarial.

El diagnóstico realizado permitió evidenciar una cobertura de clientes insuficiente (45% de los potenciales), la ausencia de planificación sistemática de rutas, un bajo aprovechamiento de herramientas digitales y deficiencias en los programas de comunicación interna. Estos hallazgos reflejan que, a pesar de la trayectoria de la empresa, la gestión comercial se encontraba limitada por la falta de organización estructural y por un uso ineficiente de recursos tecnológicos. Así, se pudo establecer que la carencia de indicadores de control y la escasa retroalimentación a los vendedores repercutían directamente en la productividad y la rentabilidad, confirmando la urgencia de una intervención estratégica integral.

La propuesta formulada responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico e incluye acciones estratégicas concretas como la especialización de la fuerza de ventas por zonas y líneas de productos, la implementación de un programa integral de capacitación continua, la optimización de rutas mediante software de georreferenciación y la adopción eficiente de CRM y ecommerce. Asimismo, se definieron indicadores de gestión que permiten evaluar de manera objetiva la cobertura, la eficiencia de visitas y el aprovechamiento del canal digital. Estas acciones integradas aseguran la coherencia entre la problemática detectada y la solución planteada, proyectando un fortalecimiento organizacional y un incremento sustancial en la cobertura de clientes y en la efectividad comercial.

El análisis financiero demostró que la propuesta es económicamente viable y sostenible, dado que con una inversión estimada de USD 166,845.54 se proyecta un retorno superior al 100% en el primer año bajo un escenario realista del 20% de utilidad. Además, la proyección a tres años revela un ROI acumulado de 520%, lo que refleja no solo la factibilidad económica sino también el potencial de crecimiento que puede alcanzar la empresa con la implementación del plan y las mejoras que se puedan ir dando en el camino incluso para ir reforzando un poco en el camino a la estructura comercial en base a cantidad de vendedores y profesionalismo de los mismos. Esto confirma que la propuesta tiene la

capacidad de generar un impacto positivo tanto en la estructura organizacional como en la rentabilidad del área comercial, posicionando a Alessa S.A. como un actor más competitivo en el mercado nacional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda ejecutar el plan estratégico de manera gradual y ordenada, priorizando aquellas acciones que generen impacto inmediato como la redistribución de la fuerza de ventas y la capacitación inicial. Para garantizar su éxito, será indispensable asignar recursos financieros, tecnológicos y humanos suficientes, además de establecer responsables claros por cada acción. Asimismo, se sugiere realizar evaluaciones semestrales para verificar el cumplimiento de los objetivos y realizar ajustes oportunos.

Se recomienda que la empresa continúe actualizando y revisando los fundamentos teóricos y metodológicos aplicables al área comercial, de modo que los directivos dispongan de herramientas actualizadas para la gestión estratégica. Esta práctica contribuirá a mantener la coherencia entre las tendencias académicas y las necesidades del mercado, favoreciendo la innovación y la adaptación al entorno competitivo.

Se aconseja implementar un sistema formal de seguimiento que permita monitorear de manera periódica los indicadores de cobertura, comunicación y uso de tecnología. Este sistema debe incluir revisiones trimestrales y retroalimentación constante a la fuerza de ventas, de manera que se reduzcan las brechas detectadas y se promueva una cultura organizacional orientada a la eficiencia y a la mejora continua.

Se sugiere llevar a cabo revisiones financieras semestrales con énfasis en el análisis del ROI, la rentabilidad neta y los indicadores de desempeño económico. De igual manera, es importante ajustar los incentivos y gastos operativos conforme a los resultados obtenidos, asegurando así que la propuesta se mantenga económicamente sostenible a mediano y largo plazo. Esto permitirá no solo garantizar la recuperación de la inversión, sino también consolidar un modelo de gestión comercial rentable y escalable.

BIBLIOGRAFÍA

- Andino, S. M. (2023). *Plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa fresflor comercial de la ciudad de Quito*. Quito: Repositorio U Israel.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro (5.ª ed.)*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009 (7ma edición) o 2017 (ediciones más recientes en español)). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración: Proceso, estructura y comportamiento (10.ª ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14.ª ed.)*. México, D.F.: Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Diaz de santos.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. New York: Management Review (AMA - American Management Association).
- Gantt, H. L. (1910). *Work, Wages, and Profits (donde se discute el diagrama, 1910)*. Bostón.
- GILLI, J. J. (2017). Diseño - Formalización de la estructura. En J. J. GILLI, *Las Claves de la Estructura Organizativa* (págs. 49-52). Ediciones Granica.
- Gitman, L. J. (2015). *Principios de la administración financiera*. México D.F.: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw - Hill Education.
- Herrea, M. J. (2023). *Plan de mejora para el área de atención al cliente de la empresa Gamezone*. Quito: Repositorio U Israel.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill.
- james, w. (2003). *Cómo Utilizar el Pensamiento Lean para Eliminar los Despilfarros y Crear Valor en la Empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. &. (2016). *Marketing Management (15.ª ed.)*. New York: Pearson Education.
- Litwin, G. H. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Mendoza, L. D. (2022). *Plan estratégico para la reactivación económica del Hostal "Torres Espinoza". Pos pandemia ubicado al sur de D.M. Quito*. Quito: Universidad Israel.
- Moreno, C. F. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 97-108.
- Parella, S. &. (2008). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fundamentos.
- Philip, K. (2017). *Principios de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Pilacuan, M. P. (2023). *Panificación estratégica*. Ibarra: CID.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Riera, X. E. (2021). *Modelo de gestión para la mejora continua de los procesos en la agencia publicitaria Optimus Graphics*. Quito: Universidad Israel.
- Robbins, S. (2018). *Administración*. Naucalpán de Juárez: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2018). *Administración*. México D.F: Pearson Educación.
- Sampieri, H. (2021). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw - Hill education.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica*. México DF: Limusa.
- Verdezoto, I. C. (2024). *Plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa GG Importaciones de la ciudad de Quito*. Quito: Repositorio U israel.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta original de Litwin y Stringer (1968)

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
RECOMPENSA				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
DESAFIOS				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACION				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. a dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
ESTANDARES				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
IDENTIDAD				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				

51.Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52.Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				