



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA  
LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS  
VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

Córdova García, Freddy Federico

**ASESOR**

DR. CASTILLO PALACIOS, FREDDY WILLIAM

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de Organizaciones

**PIURA – PERÚ**

**2018**



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Universidad César Vallejo  
Facultad de Ciencias Empresariales

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Piura, siendo las 7:00 pm del día SABADO 15 de DICIEMBRE del 2018.

El Jurado Evaluador de la Tesis denominada:

**"EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A. Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018"**

Sustentada por:

CÓRDOVA GARCIA FREDDY FEDERICO

(Apellidos)

(Nombres)

Bachiller en:

Administración.

ACUERDAN:

APROBAR

RECOMIENDAN

LEVANTAR OBSERVACIÓN



Presidente (a) del Jurado:

DRA. NELIDA RODRIGUEZ DE PEÑA

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado:

LIC. MARTIN LAZO SANCHEZ

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado:

DR. FREDDY CASTILLO PALACIOS

Nombre Completo

Firma

**CAMPUS PIURA:**  
Av. Prolongación Chulucanas s/n.  
Tel.: (073) 285 900 Anx.: 5501.

fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe

## **DEDICATORIA**

A mis amados hijos Aarón y Ashly, su sonrisa es el mejor indicador de mi felicidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios nuestro creador, al amor y motivación de mis padres y hermanos quienes estuvieron en todo momento a lo largo de este sueño, de esta meta personal, y como en todos mis logros en los que han estado presentes a mis hijos, y a todos quienes estuvieron de cerca a lo largo de esta investigación.

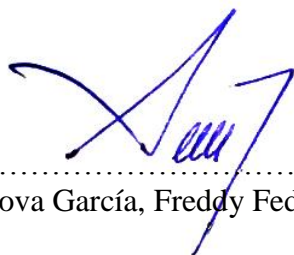
### **Declaración de autenticidad**

Yo, Córdova García, Freddy Federico. Identificado con DNI N° 02818979 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se muestran en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

San Miguel de Piura, Agosto de 2018



.....  
Córdova García, Freddy Federico

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento ante ustedes la tesis titulada “EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”, con la finalidad de determinar la existencia de con los siguientes capítulos:

En el capítulo I: introducción, se describe la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, los problemas de la investigación, la justificación y por último los objetivos del estudio.

En el capítulo II: Método, se presenta el diseño de la investigación, las variables y su operación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y finalmente los aspectos éticos.

En el capítulo III y IV: se muestran los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y se discuten los diferentes resultados de los trabajos previos, se contrastan las teorías relacionadas al tema con los resultados de la investigación.

En el capítulo V, VI y VII: se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas como respaldo en el desarrollo de la investigación y los anexos utilizados.

La presente investigación se presenta en cumplimiento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración.

Córdova García, Freddy Federico

## Índice de contenido

	<b>Pág.</b>
Página del Jurado	02
Dedicatoria	03
Agradecimiento	04
Declaración de Autenticidad	05
Presentación	06
Resumen	14
Abstract	15
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
1.1 Realidad Problemática	16
1.2 Trabajos previos	20
1.2.1 Antecedentes Internacionales	20
1.2.2 Antecedentes Nacionales	21
1.2.3 Antecedentes Locales	23
1.3 Teorías relacionadas al tema	25
1.3.1 Marco Conceptual	25
1.3.1.1 Indicadores de gestión KPI	25
a. KPI	25
b. Indicadores	27
c. Pronóstico	28
d. Estrategia	29
e. Planificación gestión estratégica	30
f. Cuadros de mando	30
g. Outsourcing	32
1.3.2.1 Ventas	33
a. Ventas	33
b. Distribución	35
1.4 Formulación del problema	35
1.4.1 Pregunta General	35
1.4.2 Preguntas Específicas	35

1.5 Justificación del estudio	36
1.6 Hipótesis	37
1.6.1 Hipótesis General	37
1.6.2 Hipótesis Especificas	37
1.7 Objetivos	38
1.7.1 Objetivo General	38
1.7.2 Objetivos Específicos	38
<b>II. MÉTODO</b>	39
2.1 Diseño de investigación	39
2.2 Variables, operacionalización	39
2.2.1 Indicadores KPI	39
2.2.2 Incrementar las ventas	40
2.2.3 Operacionalización de variables	41
2.3 Población y muestra	42
2.3.1 Población	42
2.3.2 Muestra	42
2.3.3 Criterios de selección	42
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	43
2.4.1 Técnicas	43
2.4.2 Instrumentos	43
2.4.3 Validez	44
2.4.4 Confiabilidad	44
2.5 Métodos de análisis de datos	44
2.6 Aspectos éticos	45
<b>III. RESULTADOS</b>	46
3.1 Nivel de cobertura de las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018	47
3.2 Nivel de la logística actual en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018	48
3.3 Nivel de competencias del personal en la empresa Llamagas S.A. ciudad de	49



Piura 2018	
3.4 Nivel de efectividad de las estrategias de fidelización en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018	51
3.5 Nivel de eficiencia de los procesos de conversión de clientes en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018	53
3.6 Nivel de aspiraciones y deseos del personal en la empresa Llamagas S.A ciudad de Piura 2018	54
3.7 Indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018	56
3.8 Nivel de indicadores KPI ayudará en la empresa Llamagas S.A ciudad de Piura 2018	57
<b>IV. DISCUSIÓN Y PROPUESTA</b>	<b>59</b>
4.1 Discusión de resultados	59
4.2 Propuesta	67
4.2.1 Introducción	67
4.2.2 Objetivos de la propuesta	67
4.2.3 Justificación	68
4.2.4 Análisis FODA	69
4.2.5 Análisis del entorno competitivo	70
a. Rivalidad entre empresas establecidas	70
b. Amenaza de productos y/o servicios sustitutos	70
c. Riesgo de entrada de competidores	70
d. Poder de negociación de los proveedores	70
e. Poder de negociación de los clientes	70
4.2.6 Población objetivo	71
4.2.7 Estrategias del análisis de indicadores KPI para incrementar las ventas	71
4.2.7.1 Estrategia FO	71
Actores que operen como distribuidor y operador logístico en la zona norte.	
4.2.7.2 Estrategia DO	73
Tercerizar el canal fina a un distribuidor solido asegurará presencia en el mercado y control, desarrollar plan de	

capacitación para motivar al trabajador.

4.2.7.3 Estrategia FA	76
Desarrollar nuevas rutas de mercado donde el gas natural aún no llega, además de las otras marcas competidoras.	
4.2.7.4 Estrategia DA	78
Envasar en cilindros propios para asegurar calidad y realzar valor de marca.	
4.2.8 Viabilidad	81
4.2.9 Mecanismos de control	81
4.2.10 Evaluación costo beneficio	82
<b>V. CONCLUSIÓN</b>	<b>84</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b>	<b>88</b>

<b>ANEXOS</b>	97
Anexo 1. Matriz de consistencia	98
Anexo 2.A. Cuestionario dirigido a los trabajadores	101
Anexo 2.B. Guía de entrevista	103
Informe resultados guía de entrevista	105
Anexo 2.C. Guía de observación	106
Informe resultados guía de observación	108
Anexo 3.A. Matriz de instrumentos de investigación, Cuestionario	109
Anexo 3.B. Matriz de instrumentos de investigación, Guía de entrevista	111
Anexo 3.C. Matriz de instrumentos de investigación, Guía de observación	113
Anexo 4. Validación	115
Anexo 5. Confiabilidad	134
Anexo 6. Teorías complementarias relacionadas al tema	136
Anexo 7. Antecedentes de la empresa	140
Organigrama de la empresa	141
Anexo 8. Estados financieros de la empresa	142
Anexo 9. Formatos propuestos	150
Anexo 10. Formato de turnitin del asesor	160
Anexo 11. Formulario de autorización para la publicación electrónica	161
Anexo 12. Autorización de la versión final del trabajo de investigación	162

## Índice de tablas

Tabla 01. Población y muestra	42
Tabla 02. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la cobertura de venta	47
Tabla 03. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la cobertura de venta (valor de prueba=4).	48
Tabla 04. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la logística	48
Tabla 05. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la logística (valor de prueba=4).	49
Tabla 06. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de competencias del personal	49
Tabla 07. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de competencias del personal (valor de prueba=4).	50
Tabla 08. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de efectividad de las estrategias de fidelización	51
Tabla 09. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de efectividad de las estrategias de fidelización (valor de prueba=3).	52
Tabla 10. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de eficiencia de los procesos de conversión de clientes	53
Tabla 11. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de eficiencia de los procesos de conversión de clientes (valor de prueba=3).	54
Tabla 12. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel deseos y aspiraciones del personal	54
Tabla 13. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel deseos y aspiraciones del personal (valor de prueba=3)	55
Tabla 14. Nivel de indicadores KPI	56
Tabla 15. Nivel de mejora de las ventas	57
Tabla 16. Resumen descriptivo para el contraste de hipótesis cobertura de ventas	58
Tabla 17. Matriz FODA	69
Tabla 18. Comparación de kilos por mes Piura provincias, distritos CM	150
Tabla 19. Avance comparativo (kg) de venta vs presupuesto comercial	152

Tabla 20. Balones de 10 Kg en Piura (venta unitaria) CF	154
Tabla 21. Principales países importadores y exportadores de gas en el mundo	155
Tabla 22. Principales empresas distribuidoras de GLP en el Perú	155
Tabla 23. Cronograma de propuesta	156

### **Índice de figuras**

Figura 01. Cadena de distribución del GLP	157
Figura 02. Monitoreo GPS desviación de ruta de unidad	158
Figura 03. Monitoreo GPS reporte de desviación de unidad	158
Figura 04. Demarcación geocercas	159

### **Índice de gráficos**

Gráfico 01. Estructura organizacional del Grupo Llamagas S.A.	141
Gráfico 02. Venta unitaria Piura 2016 – 2018	154

## Resumen

La información es un recurso que proporciona ventajas competitivas a las organizaciones; en esta línea argumental se realizó un estudio cuyo propósito fue determinar que el uso de indicadores de gestión KPI contribuye a la mejora de la gestión comercial para incrementar las ventas. Se aplicó una investigación descriptiva mediante un diseño no experimental en el cual participaron 40 colaboradores de la empresa Llamagas S.A. filial Piura, quienes fueron organizados para el grupo de control de la muestra. Se utilizó como instrumento encuesta para los colaboradores, guía de entrevista aplicada al jefe comercial norte, guía de observación aplicada a las operaciones de la empresa. Los resultados evidencian que la cobertura de ventas es deficiente, las operaciones logísticas no permiten mejorar los niveles de venta, además que las competencias asociadas al personal no son adecuadas, en general la empresa no cuenta con indicadores de gestión KPI que le permitan ser más productivos en las ventas. Por lo que se concluye que la utilización de indicadores KPI tiene una influencia positiva en el desarrollo de estrategias comerciales para el cumplimiento de los objetivos.

**Palabras clave:** indicadores KPI, ventas, logística, productividad, gestión.

### **Abstract**

Information is a resource that provides competitive advantages to organizations. To investigate this, a study was carried out to determine if the use of KPI management indicators would contribute to the improvement of commercial management, increasing sales. An observational study was conducted in which 40 employees of the Piura subsidiary of the company Llamagas S.A. participated. Participants filled out a written questionnaire, the chief of the northern subsidiary was interviewed, and the company operations were observed. The results show that the sales coverage is poor, logistics operations do not allow for improvement of sales levels, and the sales skills of the staff are not adequate. In general, the company does not have the KPI management indicators that would allow it to be more productive in sales. Therefore, it is concluded that the use of KPI indicators will have a positive influence on the development of commercial strategies for the fulfillment of objectives.

**Key words:** KPI indicators, sales, logistics, productivity, management

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Con respecto al informe anual de la AIE (Agencia Internacional de la Energía) en relación al suministro mundial de petróleo asevera que está garantizado hasta el 2020, dado que con los tres millones de barriles diarios, cubrirá el 80% de la demanda en crecimiento, en tanto que Brasil (un millón), Canadá (800,000) y Noruega (500,000) serán quien cubran el saldo de la demanda hasta el 2023. Este informe presentado durante la conferencia energética IHS CERAWeek de Houston (Texas), son optimistas los escenarios con la producción que ofrece Estados Unidos. Fatih Birol, director ejecutivo indico una fuerte producción en los próximos cinco años en los países que no forman parte de la OPEP liderados ampliamente por Estados Unidos, sin embargo no se están tomando en cuenta inversiones sustanciales a nivel mundial de cara a la demanda que va más allá del 2023 considerando que la industria petrolera aún no se ha recuperado de la caída sin precedentes registrada en el 2015 y 2016 dado que se necesitara reemplazar tres millones de barriles diarios de descenso por cada año por agotamiento de campo de petróleo explotado (Tabla N° 21).

El análisis del informe de la AIE pronostica una producción estimada de 17 millones de barriles diarios para el año 2023, un 60% del abastecimiento global, claro contraste con el escaso desarrollo de los países que conforman la AIE, además de considerar que si la banda de precios del petróleo sube se alterarían los volúmenes de producción. Se asegura la demanda en relación a la economía mundial que menciona un crecimiento 3.9% del Fondo Monetario Internacional para los próximos años, un buen desempeño para todas las regiones y la demanda de los productos petroquímicos para elaboración de artículos de conservantes, fertilizantes, derivados del petróleo (GLP), lubricantes, entre otros. A su vez China alcanzará 10 millones de barriles diarios producidos para el 2023 una cifra histórica. (Diario Gestión 05.03.2018).

El mercado nacional de GLP enfrenta a la volatilidad de los precios de los combustibles derivados del petróleo en el mercado nacional, pero básicamente por



fluctuación del mercado internacional. Por ello el estado mediante el Decreto de Urgencia N° 010-2004 publicado el 15 de setiembre de 2004, creó el fondo para la Estabilización de Precios de los Combustibles derivados del petróleo, como un fondo intangible destinado a evitar que la alta volatilidad de los precios internacionales del petróleo se trasladen y afecten a los consumidores del mercado interno. Con Decreto Supremo N° 027-2010, se modificó el decreto anterior y se tomó medidas para una mejor aplicación de este fondo y se estableció que OSINERGMIN deberá publicar en el Diario Oficial El Peruano cada dos meses la Banda de Precios para cada uno de los productos (OSINERGMIN).

Por otro lado, lo ocurrido en febrero de este año cuando Pluspetrol tuvo que cerrar pozos y disminuir la carga a la planta de Pisco por la inoperatividad del ducto de líquidos por una rotura en el gaseoducto de Camisea (A consecuencia de oleajes anómalos, condiciones climáticas, mantenimientos, etc.), fraccionando el abastecimiento a los camiones cisterna (Tabla N° 22). Las acciones de contingencia tomadas fueron derivar la atención al terminal de la empresa Zeta Gas, ubicada en el Callao para así atender el mercado local (Figura N° 01), los consumos domiciliarios, comerciales y GNV, parcialmente los segmentos industriales y de generación de acuerdo a las prioridades estipuladas en el Decreto Supremo 050-2012 EM. (Diario Gestión 04.02.2018).

Con respecto al mercado local, este se ve afectado en los periodos de verano dependiendo de la manifestación del fenómeno del niño por los daños en las carreteras, lo que ocasiona retrasos en el abastecimiento a las plantas envasadoras y distribución a los canales mayoristas o minoristas naturalmente con un ligero incremento en sus costos, sobre todo si se tuviera que traer del sur del país. La unidad de negocios de la Empresa Llamagas S.A. de la ciudad de Piura que opera como planta de envasado de GLP, busca optimizar sus recursos para mejorar su desempeño para así ser más eficiente y rentable.

Con este escenario el presente informe atiende específicamente el área comercial y de transporte como áreas claves para la consecución de estos objetivos, se tomarán en

cuenta la evaluación de información histórica de volúmenes de venta y distribución con la actual flota vehicular y fuerza de ventas encargada de esta tarea.

Auditorias recientes evidencian irregularidad en las operaciones comerciales con el traslado de precios de clientes canal mayorista en venta al menudeo en donde el diferencial monetario quedó en poder de la tripulación de la unidad vehicular, existe colusión entre la fuerza de ventas y algunos distribuidores que se benefician con la bonificación al contar con un incremento en el volumen de venta irregular que les traslada la tripulación, se encontró que la venta de cilindros vacíos por cesión en uso que la empresa tiene un precio base de S/. 50.00 Soles para la red de clientes con la marca, muchas veces la fuerza de venta los vende a precios por encima de S/. 55.00 Soles, y alteran los registros documentarios quedándose ellos con el diferencial económico, creación de clientes fantasmas que hacían bonificar para quedarse ellos con este bono, el personal de la fuerza de ventas no facturaba en los establecimientos comerciales del clientes, trasbordos de carga no permitidos efectuados en plena vía pública cuando esto no es permitido, se encontraron varios casos de sustracción de petróleo de las unidades vehiculares que era vendido en lugares clandestinos, además de desvíos de ruta de despacho (Figura N° 02 y 03).

Es oportuno destacar el informe de auditoría y control interno en donde se evidencian que los encargados de controlar presentan serias fallas, y al interno no hay compromiso de los colaboradores, esto dificulta asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos que garanticen una administración adecuada de los recursos, y dado que no se aprecia un manejo eficiente, esta situación verifica la existencia de un problema de alta significación y riesgo en materia de gestión de los recursos materiales y financieros además del manejo de bienes en general que nos conducen a un franco retroceso exponiendo a sanciones tributarias con más pérdidas económicas que impactarán negativamente al patrimonio de la empresa.

Gonzáles et al. (2016) dijeron que se produce deficiencia al existir redundancia y duplicidad de información además de analizarlos manualmente. Por ello se plantea un sinceramiento del portafolio de clientes de la zona para mapear el volumen real de compra de cada uno de ellos, apostar por un actor que se funcione como un Distribuidor y atienda el mercado local de Piura, Alto Piura y Bajo Piura, aquí se trasladará el volumen de cilindros diario que rotamos actualmente, a ello el incremento de la cartera que este distribuidor traería y sería un aumento sustancial. Otro actor que entraría como Operador Logístico y atenderá solo despachos de los mercados de Sullana y alrededores, además de Talara en donde tenemos dos clientes mayoristas, y le ofreceríamos al operador logístico el mercado de la zona del Alto hasta Tumbes para que lo pueda desarrollar como distribuidor. De concretarse estas medidas la planilla de seis integrantes de la fuerza de ventas (quedarían hasta culminar su contrato), con una flota vehicular de seis a tres se obtiene un ahorro económico en combustible, seguros, mantenimiento y desgaste de máquina. Para el control de combustible con la flota que queda se implementarán geocercas (Figura N° 04), una tabla de abastecimiento de combustible basada en el rendimiento de la unidad y kilómetros entre los lugares de distribución, la información de indicadores de gestión debe ser analizada periódicamente usando tecnología web.

## 1.2. Trabajos previos

### 1.2.1. Antecedentes internacionales.

Luzardo y Vásquez (2010) realizaron su tesis denominada “Sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de gestión aplicado al departamento de servicio al cliente en el proceso de facturación y atención de reclamos de la empresa PLASTICOS S.A, en la ciudad de Guayaquil”. Esta investigación fue para optar el título de Ingeniero en Auditoría y Control de Gestión con especialización en calidad de procesos. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Instituto de Ciencias Matemáticas, Guayaquil - Ecuador. El objetivo de su investigación es integrar en sus procesos el uso de indicadores de gestión KPI para ser más eficientes es su servicio.

Los autores hicieron un diagnóstico institucional para evaluar sus objetivos estratégicos y cuan alineados están con su visión y misión empresarial, la implementación de los KPI a necesidad de la empresa contribuye a mejorar la calidad de la información para la acertada toma de decisiones.

Mejía (2012) realizó su tesis titulada “Diseño de indicadores como herramientas para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del hospital santa Inés”. Esta investigación fue para optar el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Universidad Politécnica Salesiana en Cuenca - Ecuador. El objetivo de su investigación es dar impulso al mejoramiento de la gestión con el uso de indicadores de gestión que agilicen los procesos y ser eficientes en la toma de decisiones.

La investigación reveló de acuerdo a las encuestas, mejorar el área de imageneología, laboratorio que se presentan como área de servicio con deficiencias. Se capacitó al personal médico para la evaluación de estos indicadores de forma que contribuyan en la corrección de desviaciones.

Díaz y Merino (2013) realizaron su tesis titulada “El modelo Scor y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión

empresarial”. Esta investigación fue para optar el título de Ingeniero Industrial. Universidad Central Marta Abreu de las Villas – Villa Clara – Cuba. El objetivo de su investigación es integrar esta herramienta en la empresa, vinculando los objetivos del negocio con las operaciones del proceso logístico para un mejor desempeño y control.

El análisis de esta investigación concluyó que la integración de esta herramienta al proceso logístico evaluado por indicadores KPI permitió mejoras en el control y desempeño de las operaciones facilitando la toma de decisiones de forma eficiente y proactiva además de ahorro económico para la empresa. Además evidenciaron la necesidad que para el éxito de este modelo es importante considerar claros indicadores financieros como no financieros que aporten un valor claro para la toma de decisiones y que para esto se requiere la participación activa de los directivos y la comunicación al personal de los objetivos que la empresa pretende alcanzar.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales.**

Belotserkovskiy (2005) realizó su tesis titulada “Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard”. Esta investigación fue para optar el título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. El objetivo de su investigación esta orienta al control y medición de resultados de la Empresa de servicios en la ciudad de Lima – Perú, la misma que se dedica al transporte mediante helicópteros medianos que tiene un mercado de empresas mineras, petroleras y de energía.

Las conclusiones a las que llega el autor son que el Balanced Scorecard logra ser una respuesta a las necesidades de la empresa que hoy exige más dinamismo en las gestiones para ser competitiva puntualmente en el caso de esta que atiende el rubro de servicios. La aplicación de esta herramienta está enfocada a atender necesidades través de indicadores el control operativo y de gestión estratégica. El resultado de este informe contribuyó a través del BSC a determinar de forma holística la decisión de compra de helicópteros MI-17 de fabricación

rusa en sus diferentes configuraciones, tanto por su capacidad como por su características técnicas y operativas son las que se adaptan mejor a las necesidades de este mercado; sumado a ello que esta decisión estratégica de un solo tipo de aeronave simplifica las operaciones, contribuye a uniformizar sistemas de mantenimiento e inventario de repuestos, lo mismo que ha estandarizar al personal técnico y operativo.

Rázuri (2014) presentó su trabajo de tesis denominado “Implementación de una solución de inteligencia de negocios para dar soporte a la gestión del proceso comercial de inversiones y servicios Data Sys”. Su investigación fue para optar el título de profesional de: Ingeniero de Sistemas. Universidad Privada del Norte, Cajamarca. El objetivo de su investigación fue mejorar el proceso de informes de gerencia a través de indicadores gestión de ventas y de rendimiento de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones y Servicios DATA Sys en la ciudad de Cajamarca – Perú.

Dicha investigación concluye que el uso de indicadores de gestión favorecerá la toma de decisiones en un menor tiempo. La reestructuración de la base de datos permitirá la emisión de informes a medida como registros fuentes para los indicadores, se requiere una supervisión permanente para medir los resultados de las medidas correctivas.

Faustor e Islas (2014) presentaron la tesis titulada “Implementación de mejora en la distribución y venta de una empresa distribuidora de gas licuado de petróleo dirigido al uso doméstico y de negocio”. Su investigación fue para optar el título de profesional de: Magister. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas –UPC, Lima. El objetivo de su investigación fue la evaluación de las estrategias comerciales a través de indicadores de gestión para reducir el riesgo de pérdida de participación en el mercado del GLP.

Esta investigación llega a la conclusión que LIMAGAS S.A debe apostar por acciones comerciales como: Cerrar contratos de exclusividad con garantías, Desarrolla unidades de distribución dirigidos a puntos de venta, Desarrollar venta directa. Las acciones tomadas en base al apoyo de este estudio fueron la

implementación de venta directa con locales propios y el soporte de operadores logísticos. Las ventas de LIMAGAS S.A quedan distribuidas con un 97% a través de sus distribuidores y un 3% con sus canales de venta directa.

Luján y Sánchez (2016) presentaron su tesis titulada “Implementación de KPI’S y su impacto en la gestión logística de la empresa de servicios Santa Gabriela SAC, Trujillo 2015. Su investigación fue para optar el título de profesional de: Licenciado en Administración. Universidad Privada del Norte, Trujillo. El objetivo de su investigación fue demostrar el impacto de los indicadores logísticos KPI implementados en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y control de stock.

La investigación concluyó luego de haber aplicado instrumentos de entrevistas y encuestas al personal responsable del área y su jefatura estas evidenciaron resultados favorables con la mejora de tiempos y eficiencia en el área logística lo cual beneficia económicamente a la empresa.

### **1.2.3. Antecedentes locales.**

Carrasco y Tripul (2009) realizaron la tesis titulada “Formulación de un plan estratégico y el tablero de comando para fortalecer la competitividad de la empresa Foto Estudio Carrasco”. Su investigación fue para optar el título de profesional licenciado en Administración. Universidad César Vallejo, Piura. El objetivo general de esta investigación fue analizar la gestión empresarial para conocer el entorno tanto externo como interno y de este modo proponer el diseño de un plan estratégico para monitoreo y supervisión a través de un tablero de control que garantice el logro de los objetivos lo cual les permita mantenerse en el mercado fotográfico acorde a las expectativas del mercado de este segmento.

La elaboración de este estudio determinó que se requiere evaluar sus políticas al interno, necesidad de implementar indicadores de gestión, sobre todo financieros ya que la empresa está asumiendo riesgos de inversión y hasta aquel entonces se encontraba en un proceso de reorganización empresarial buscando

administrar correcta y eficientemente los recursos para lograr ofrecer un buen servicio que cumpla con las exigencias de los clientes, este último que es un medidor del estado de aceptación cliente empresa requiere además de monitoreo de indicadores a considerar. Las conclusiones de los autores son que se logró la implementación de un plan estratégico y el tablero de control con resultados aceptables, se recomendó la aplicación de la cultura de mejora continua, así como otras actividades comerciales.

Merino (2011) realizó en su tesis denominada “Formulación de un plan estratégico y un sistema de control dinámico para orientar la gestión de la empresa INDUMAC GROUP SAC”. Su investigación fue para optar el título de profesional licenciado en Administración. Universidad César Vallejo, Piura. El objetivo de su investigación fue determinar a través de un análisis FODA el desarrollo de estrategias y la implementación de indicadores relacionados a los objetivos de la empresa.

La investigación concluyó que es urgente optimizar sus recursos, simplificando procesos administrativos. Deben desarrollar e implementar una planificación estratégica, construir una cultura organizacional, formular equipos de trabajo y motivarlos, promover entre los colaboradores la creatividad e innovación, habilitar un plan de contingencia para paliar los impactos de crisis económicas futuras. Estos aspectos pueden ser alcanzados con la propuesta de implementar un plan estratégico monitoreado a través de indicadores de gestión en un cuadro de mando.

Quintana (2014) realizó la tesis titulada “Análisis y diseño de gestión estratégica basado en la metodología del Balanced Scorecard en la empresa de transportes Ronco Perú SAC Filial Piura”. Su investigación fue para optar el título de profesional Ingeniero de sistemas. Universidad César Vallejo, Piura. El objetivo general de esta investigación fue evaluar los actuales procedimientos que permitan administrar de manera adecuada los recursos de la empresa a través de la implementación de un BSC.

Dicha investigación se abocó a las operaciones del envío de encomiendas, mudanzas, envío de giros radiales, transporte de personal inter



provincial, la empresa cuenta con buses modernos con diseños de la cultura peruana, con información de aquel entonces las estadísticas revelaban que el transporte terrestre, es el de más demanda; no obstante, la competencia es agresiva por lo tanto se requiere generar un valor agregado en el servicio. Las conclusiones a las que llegaron son resultados favorables luego de un análisis FODA y las acciones correctivas posteriores a ello; la elaboración de mapas estratégicos e indicadores de gestión con metodología BSC y capacitación al personal, ha contribuido a ver con buenos ojos continuar con esta iniciativa que posteriormente sea implementada en las otras filiales.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Marco teórico**

##### **1.3.1.1 Indicadores de gestión -KPI**

###### **a. KPI**

Mora (2008) los indicadores de gestión logística KPI están diseñados en función de evaluar y de aportar mejora continua al proceso de compras como un factor de ahorro económico para el éxito de las organizaciones. Los KPI no solo son variables que contienen un valor, sino que contienen información de capital interés para la correcta toma de decisiones.

Roberts y Latorre (2009) los indicadores KPI son utilizados en escenarios reales como es el caso de la industria de la construcción que para este fin, fueron de utilidad para identificar por que la industria de la construcción era incapaz de lograr alcanzar sus metas.

Roberts y Latorre (2010) los indicadores KPI son utilizados como un sistema dinámico para apoyar la toma de decisiones de los administradores de obra. Este artículo se basa en la modelación de proyectos de construcción en términos de objetivos basados en KPI apoyados con diagramas de circulo causal (CLDs). El modelo presentado de este informe demostró la necesidad que apoyar el desarrollo de la eficiencia en la industria de la construcción y el

importante rol de los KPI para producir mejoras.

Según Galarza (2011) menciona que los cuadros de mando son una herramienta que complementa los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de las empresas combinando los indicadores financieros y no financieros. Los KPI vienen a ser herramientas de gestión que permiten evaluar y medir el desempeño de los procesos, la idea es que con estos resultados se gestione las acciones correctivas para ser más eficaz y eficiente con miras a la realización de objetivos de la empresa.

Según Álvarez (2013) menciona que los indicadores llegan a ser determinantes en el análisis rápido de cómo va el negocio a la vez que nos permiten tomar decisiones correctivas con prontitud. Se menciona como una característica que define los KPI es que la empresa ha de definir cuáles serán los indicadores que necesita estén siempre presentes y actualizado al conducir un negocio.

Espinoza (2016) el autor en su artículo explica que los KPI son métricas para evaluar el rendimiento de un proceso o estrategia. Los resultados de estas mediciones indicarán el avance de cumplimiento con respecto a los objetivos fijados. En un escenario tan vertiginosamente cambiante conviene revisar periódicamente el valor de estos indicadores para ver si vamos por buen camino o existen desviaciones negativas. Los KPI cumplen este propósito para darnos cuenta y reaccionar a tiempo. Los indicadores de gestión KPI se consolidan gráficamente en cuadros de mando con el fin que el directivo sea ágil en la toma de decisiones. El investigador sugiere que la implementación de los KPI, tienen que estar alineados a una correcta planificación estratégica.

## **b. Indicadores**

Según Villagra (2016) un indicador opera como una herramienta para medir el cumplimiento de objetivos de la organización, por ello la importancia de entrar al detalle para lo cual es trascendental la clara comprensión del negocio, un conocimiento de los procesos de gestión y un manejo adecuado de metodologías para la definición de indicadores.

Según Salgueiro (2001) la utilidad de los indicadores es que permiten evaluar el comportamiento y monitorear la empresa en su totalidad o algún área en particular, con los indicadores apropiados. Facilita información de valor que apoya la toma de decisiones de forma efectiva y eficiente, aportan a la planificación a corto y mediano plazo con objetivos medibles y cuantificables.

Apaza (2003) comenta en su investigación el riesgo de ignorar los cambios en el mercado por no utilizar indicadores que ayuden a la evaluación del mercado y el monitoreo de los objetivos de la empresa.

Según Mora (2007) los indicadores de gestión estos se convierten en signos importantes dentro de la organización, se requiere continua verificación para el buen desempeño de las operaciones.

Mora (2008) en su investigación señala que la medición del desempeño de la organización los indicadores deben ser relevantes para la interpretación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Amo (2010) el autor en su cuaderno de documentación llega a la conclusión que los indicadores son reglas de cálculo y/o ratios de gestión de utilidad para medir y valorar lograr el cumplimiento de los objetivos. Podemos avizorar la separación de dos tipos de indicadores, por un lado, los inductores que miden las acciones que se realizan para lograr la meta (por ejemplo, inversión en formación académica) y, los de resultados, que miden el grado de obtención de los resultados (por ejemplo, índice de satisfacción de cliente por tiempo de espera). A efectos de la globalización, los escenarios hacia los cuales las empresas

tienen que movilizarse son más dinámicos y altamente competitivos por ello las empresas se han visto obligadas a cambios sustanciales en sus modelos de gestión y de control.

Mazabel (2011) menciona que los indicadores son datos estadísticos que exponen información de una actividad en un parámetro de tiempo establecido. Los indicadores entonces para nuestro caso comercial serán los resultados de nuestra gestión como departamento observable por nosotros, en la cual participan los trabajadores de la empresa. La importancia del manejo de indicadores en la gestión comercial obedece a la necesidad de cuantificar la eficiencia en los procedimientos y actividades, con el fin de buscar el desarrollo de la empresa y de los colaboradores.

### **c. Pronóstico**

Kanke (2006) en este estudio los investigadores señalan la posibilidad de imprecisiones durante el proceso y es ahí la importancia de los pronósticos para las empresas dado que las operaciones se dan bajo un escenario de incertidumbre sobre las cuales se toman decisiones. El soporte de un pronóstico de ventas es la proyección de las ventas futuras en un parámetro de tiempo como parte complementaria de un plan de ventas basado en un conjunto de suposiciones del entorno comercial.

Montemayor (2012) los métodos de pronósticos se ocupan para proyectar el valor futuro de una variable en estudio. Contar con indicios de lo que va a pasar en el futuro respalda el proceso de toma de decisiones para mitigar la incertidumbre, ahora bien el pronóstico toma un verdadero valor si la disminución de la incertidumbre lleva a que se tome una decisión cuyo beneficio es mayor a los costos de realizar un pronóstico.

### **d. Estrategia**

Kaplan y Norton (2009) el aporte de los autores se enfoca que más importante que la estrategia en sí, es la capacidad de ejecutarla. Un aporte interesante de los autores está en la observación que casi nula la reunión entre directivos para deliberar y analizar estrategias; la investigación de los autores arrojó un 85% de equipos directivos dedican menos de una hora a analizar y discutir temas de estrategias.

Apaza (2003) refiere que es una determinación de objetivos básicos acompañada de metas a largo plazo de la organización, sugieren el planteamiento de las estrategias en función a los lineamientos de la misión y visión de la organización los mismos que deben ser consecuentes con los objetivos trazados.

De acuerdo a Weinberger (2009) la estrategia resulta ser, acciones encaminadas de forma directa al cambio en la fuerza de la empresa con respecto a sus competidores. En esencia una estrategia sería el desarrollo de posicionamiento sostenido en el mercado con una organización capaz de generar desempeño exitoso pese a imponderados, frente a la competencia y a problemas internos.

Como función estratégica es importante que se conozca en qué etapa de ciclo de vida se encuentra la industria en donde se encuentra, para esto es necesario una supervisión permanente de la industria dado que, si esta comenzara a madurar o declinar, se deben evaluar las opciones de salir de la industria antes que la empresa comience a generar pérdidas; es entonces cuando se puede considerar la alternativa de ingresar a un nuevo formato de industria.

Según Harvard Business Review (2011) la estrategia básicamente consiste en diferenciarse, significa la elección de un conjunto de actividades diferentes para consolidar una mezcla única de valor. La estrategia requiere una permanente disciplina y una clara comunicación; parte de las funciones de la estrategia es guiar a sus empleados a la toma de decisiones. Suele ocurrir que con los cambios de escenarios en el sector a la que la empresa opere, las estrategias también cambian por los cambios en los mercados o la aparición de

nuevos competidores.

#### **e. Planificación, gestión estratégica**

Beltrán (2009) el autor aborda el tema indicando que esto se refiere a la relación de la empresa con el entorno a nivel macro. Las decisiones están asentadas desde la dirección de la empresa, son de largo plazo.

Según Weinberger (2009) la planeación estratégica es una modalidad de análisis del entorno, evaluación de las fortalezas y debilidades, de la organización, de cómo identificar las ventajas competitivas y de la definición de una misión y visión, el que se establezca objetivos estratégicos y posterior a ello seleccionar la mejor estrategia para la consecución de las metas. La planificación estratégica sirve de guía al directivo que conduce la organización y así orienta sus acciones en función a la función del empresario. La planificación es una herramienta que alinea a los directivos a que validen constantemente las operaciones de la empresa frente a los competidores de la industrial, sobre todo en su mismo segmento comercial. El proceso de planeación estratégica culmina con la validación de las estrategias que fueron empleadas de acuerdo a la consecución de los objetivos.

Quizás la empresa haya logrado los objetivos que se establecieron, es importante evaluar si las estrategias que se emplearon fueron adecuadas en la generación de valor al producto y clientes y apporto mejoras a la competitividad de la empresa.

#### **f. Cuadros de mando**

Kaplan y Norton (2009) la investigación de los autores señala al cuadro de mando a un conjunto de objetivos para evaluar como las unidades de negocio crean valor para sus clientes y el aporte de su estructura para transformar las estrategias en términos operativos. Se menciona como beneficios el alineamiento de los objetivos de la

empresa con el de las áreas para reforzar la estrategia. Un objetivo común entre todos los directivos y empleados de la organización debe ser que estén motivados e involucrados en poner en práctica las estrategias de la unidad de negocio y para esto el cuadro de mando estará compuesto por indicadores con objetivos estratégicos debidamente establecidos e informados. El cuadro de mando es una herramienta para el desarrollo e implementación de estrategia relacionada al seguimiento y control de la gestión.

Para Apaza (2003) los cuadros de mando también conocidos como BSC, son herramientas que permiten lograr operatividad estratégica dado que permiten hacer un seguimiento integrado de las organizaciones, equilibrando los objetivos, las prioridades, y los resultados reales. Además, esta herramienta aporta metodología para implementar planes de mejora para lograr rentabilidad de los negocios.

El autor Amo (2010) define el BSC como una metodología o técnica de gestión, como un soporte a las organizaciones para contribuir a transformar su estrategia en objetivos operativos que sean medibles y que se relacionen. Otro concepto aportado por el autor es dirección estratégica focalizada en la creación de valor. Su metodología e consideran cuatro perspectivas a saber: financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento.

Es importante realizar una adecuada planificación del cambio dado que la implementación de estas herramientas tiene un impacto de alineamiento en las personas.

La implementación del cuadro de mando involucra aspectos ya sea procesos y los resultados que requieren una supervisión a lo largo de la implementación como de su operatividad.

#### **g. Outsourcing.**

Según Vásquez y Trespalacios (2006) los autores abordan el tema de la tendencia del comercio mayorista, las apariciones de operadores logísticos y las estrategias de outsourcing, llegando a la conclusión en su análisis que en los últimos años en el comercio mayorista esta presenta la subcontratación para manejar las funciones de distribución física o logística ya sea transporte, almacenamiento o el envasado. Con esto se genera la aparición de nuevos mercados para este segmento de outsourcing o externalización; cada vez son menos las compañías que asumen la totalidad de las funciones de distribución dado que han trasladado estas actividades a otras empresas especializadas. Esto tiene un impacto en ahorro de costos y una mayor eficacia y eficiencia. Podemos alistar como razones de externalizar las siguientes: La disminución de costos fijos que se trasladan a ser variables a consecuencia de la subcontratación.

El canal de distribución genera eficiencia como resultado de reducción estructural en los salarios. Mayor y mejor liquidez para reinvertir en otras operaciones que aseguren una gestión eficiente. Oportunidad de acercamiento y aprovechamiento de las innovaciones de las empresas subcontratadas.

Oportunidad de enfocarse en actividades que generen valor al giro del negocio. Los autores ven en esta operación un negocio de futuro con ventajas a ambas partes considerando en materia de sus flotas y del personal la especialización, innovación tecnológica, cobertura geográfica como estrategias para los operadores logísticos del futuro.

Mora (2008) al referirse a la evolución de la tercerización como una necesidad de las empresas en buscar ayuda que permita el mejoramiento logístico fue que nació la modalidad del Outsourcing que ejerce el papel de retirar gran parte del trabajo logístico de la empresa. Lo que se busca el lograr u ahorro económico, liberación de activos fijos que alivien la parte financiera de la empresa, esto justifica la externalización de operaciones o actividad de la empresa que se consideren críticas o estratégicas que nos alejan del Core Business de la empresa.



### 1.3.1.2 Ventas

#### a. Ventas

Pujol (2002) en la actualidad el cliente está más instruido e informado con respecto al mercado de productos y sus derechos por lo que se hace cada día más difícil vender y a esto sumado la competencia más agresiva y con la velocidad de innovación más rápida. Mantener e incrementar el portafolio de clientes exige de la fuerza de ventas más esfuerzo, que estos estén mejor preparados aplicando planificación de actividades acordes al plan de ventas que debe contener el análisis del mercado (doméstico, internacional, periféricos), la definición de sus objetivos comerciales, propuestas en estrategia de ventas, los manuales de ventas.

Kotler (2002) el autor se refiere a la acción de traspasar la propiedad de algo a otra persona luego del pago de un precio convenido.

Según García (2011) las operaciones de venta son uno de los pilares básicos e importantes de toda empresa, además que los clientes son el principal activo de la empresa. Además, las ventas son la única operación que genera ingresos directos. En las ventas siempre ambas partes deben estar de acuerdo en la negociación comercial para conseguir algo que beneficie a ambas partes para conseguir una situación mejor. Para enfocarnos en un buen proceso de ventas no solo basta con clasificarlos con la regla de Pareto 80/20 e identificar quienes nos retornen un mayor valor a la inversión, aunque es efectivo es mejor ampliar nuestro horizonte identificando a clientes que nos den un valor de prestigio, aquellos que son seguidos por otro grupo de clientes, clientes con perspectiva de crecimiento, clientes que llegan a determinados grupos de consumidores y que nos aseguran un incremento en el volumen de venta, cliente clave (tienen políticas propias de compra, peso importante en el volumen total de compras a

la empresa, poder económico de compra). Entonces vender es influir, convencer, persuadir, dirigir la acción de un comprador hacia la adquisición de un bien o servicio.

De acuerdo con Díez de Castro y Rosas (2008) el mercado de consumo por la demanda de productos es sensible al precio además que presenta un comportamiento elástico.

Según Balaguer y Molina (2009) las operaciones de ventas deben contar con un plan, el cual debe estar integrado a los objetivos de la organización. En la estructura del plan de ventas deben evidenciarse la descripción de la situación actual, el entorno general que afectan el escenario, el entorno sectorial que son los competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y barreras de entrada, el entorno competitivo que son la competencia y posicionamiento.

Según Salvio (2010) las capacidades de respuesta del mercado son la visita oportuna a cada cliente, el servicio adicional, el trato humano y personalizado que le damos como vendedor, las tareas de mercadeo direccionadas a cada producto que se comercializa. En los trabajos de campo se atiende por ruta de ventas la misma que comprende a todos los clientes que se encuentren en un territorio, ahora bien la ruta puede estar conformada por una parte de la ciudad o pueblos o ser en su totalidad una zona rural.

Según Escudero (2014) la investigación del autor destaca el beneficio de una división geográfica en zonas o territorios iguales para equiparar la carga de trabajo y por el número de clientes de la facilidad de fijar un volumen de ventas rentable. Consideremos que el concepto que se tiene de ruta que es un conjunto de itinerarios que debe de recorrer el vendedor para hacer visita a clientes designados. La aplicación de esta sugerencia impactara favorablemente en: Aprovechar tiempos de desplazamiento, lograr que el kilometraje recorrido sea rentable, reducir gastos improductivos, lograr una buena cobertura de mercado.

## **b. Distribución**

Velásquez (2012) define la distribución como proceso en el cual la empresa hace llegar sus productos a los puntos de venta u usuario final, el rol de transporte es de capital interés.

Según Mora (2012) la distribución es una actividad de la logística y vital para lograr los objetivos de la empresa. Es vital el adecuado manejo de los costos por que impacta en los resultados finales del costo del producto y rentabilidad.

De acuerdo con Mora y Martiliano (2010) en la distribución es importante conocer y analizar los costos logísticos para ser más certero con la asignación de los precios de venta y la ganancia.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Pregunta general**

¿De qué forma el uso de indicadores KPI, contribuirá al incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura en el año 2018?

### **1.4.2. Preguntas específicas**

¿Cómo lograr que la cobertura de las ventas sea eficiente para incrementar las ventas en Llamagas S.A. en la ciudad de Piura año 2018?

¿Es suficiente la logística para lograr incrementar las ventas en Llamagas S.A. en la ciudad de Piura año 2018?

¿Las competencias del personal están alineadas a los objetivos de la empresa para lograr incrementar las ventas en Llamagas S.A. en la ciudad de Piura año 2018?

¿Las estrategias para fidelizar clientes son efectivas en Llamagas S.A. en la

ciudad de Piura año 2018?

¿Son eficientes los procesos de conversión de clientes en Llamagas S.A. en la ciudad de Piura año 2018?

¿Cómo contribuyen las aspiraciones y deseos del personal en el incremento de las ventas en Llamagas S.A en la ciudad de Piura año 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

A nivel científico porque contribuirá al estudio de competencias comerciales en la empresa del sector hidrocarburos en cuanto al conocimiento que se tiene sobre él. Además, se ha aplicado el método científico para el desarrollo de la investigación, por lo que se tuvo que elaborar instrumentos para la evaluación de las variables de estudio. (Ñaupas & Paucar, 2014).

A nivel tecnológico, dado que se hace uso de herramientas de tecnología de información a fin de acceder a fuentes de información fidedigna que justifiquen y respalden el estudio. En lo práctico, la medición servirá para conocer la situación actual de la empresa en lo que respecta a productividad comercial y la forma de establecer indicadores que permitan incrementar dicha productividad. (Ñaupas & Paucar, 2014).

Desde el punto de vista social la productividad tiene un impacto en los colaboradores para que ejecuten sus funciones de una forma más eficiente, lo cual se traducirá en más ingresos y optimización de los recursos de la empresa en sus operaciones. (Ñaupas & Paucar, 2014).

## **1.6. Hipótesis**

### **1.1. Hipótesis general**

Llamagas S.A. filial Piura utiliza indicadores KPI que le permitan

incrementar las ventas para el año 2018.

## **1.2. Hipótesis específicas**

La estrategia de cobertura de ventas es insuficiente para conseguir el incremento de ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura.

La logística no está organizada adecuadamente para lograr un incremento en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura.

Las competencias del personal son deficientes para lograr un incremento en las ventas de la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura.

Las estrategias comerciales de fidelización de clientes para lograr un incremento en las ventas de la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura son insuficientes.

Los procesos de conversión de clientes son ineficientes en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura.

Las aspiraciones y deseos del personal contribuyen a logra un incremento de ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura.

## **1.7. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general:**

Determinar si la aplicación de los indicadores KPI ayudará al incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.

#### **1.6.2. Objetivos específicos:**

Determinar el nivel de cobertura que permitan lograr un incremento de las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

Analizar si la logística actual, es suficiente para lograr un incremento de ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

Establecer si las competencias del personal son las adecuadas para incrementar las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

Analizar la efectividad de las estrategias de fidelización en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

Establecer la eficiencia de los procesos de conversión de clientes en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

Analizar cómo contribuyen las aspiraciones y deseos del personal en el incremento de las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de Investigación.

Se trata de una investigación descriptiva, pues como lo manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2014) se ha descrito circunstancias que detallan el desarrollo de un fenómeno determinado.

La presente investigación es de tipo mixta dado que contempla datos tanto cualitativos como cuantitativos para formular una solución al problema planteado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se aplican métodos y técnicas estadísticas para la recolección de datos para su análisis posterior.

Se trata de un diseño de investigación transeccional dado que se recolecta información en un solo momento, esto con la finalidad de describir las variables, y analizar su incidencia en un momento dado. Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Así mismo es un estudio No experimental. Tal como señala Hernández, Fernández y Baptista (2014) en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes, en esta línea argumental el investigador no manipulo ninguna variable del estudio.

### 2.2 Variables, operacionalización

#### 2.2.1 Indicadores KPI

Los indicadores de gestión son información que añade valor a los datos. (Beltrán, 2009).

Son determinantes al momento de analizar de forma rápida la dirección de la empresa para una pronta toma de decisiones. (Álvarez, 2013).

### **2.2.2 Incrementar las ventas**

Según Kotler (2002) la venta es una acción de traspasar la propiedad de algo a otra persona luego de un pago a un precio convenido.

De acuerdo con Sapag (2013) el mercado ofrece oportunidades que tenemos que aprovechar, y para este caso podemos valernos que existe una necesidad por atender e incrementar las ventas.



### 2.2.3. Operacionalización de variables:

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Indicadores KPI	Los indicadores de gestión son información que añade valor a los datos. (Beltrán, 2009).  Son determinantes al momento de analizar de forma rápida la dirección de la empresa para una pronta toma de decisiones. (Álvarez, 2013).	Cobertura de las ventas	Se evaluó el cumplimiento de la fuerza de ventas con respecto a la cantidad semanal y mensual de ventas. Se emplea la técnica de observación.	Eficacia	Ordinal
				Eficiencia	
				Productividad	
		Logística	Se evaluó el nivel de cumplimiento con la atención a los clientes mayorista y minorista. Uso de instrumento cuestionario, técnica encuesta.	Reclamos	Ordinal
				Satisfacción	
				Organización	
		Competencias	Se evaluó niveles de conocimiento de la fuerza de ventas. Se aplicará la técnica de encuesta y entrevista con sus instrumentos cuestionario y guía de entrevista.	Trabajo en Equipo	Ordinal
				Integración del equipo	
				Colaboración del equipo	
Incrementar las ventas	La venta es una acción de traspasar la propiedad de algo a otra persona luego de un pago a un precio convenido. (Kotler, 2002).  El mercado brinda oportunidades que se pueden aprovechar, y para esto se puede valer que existe una necesidad por atender e incrementar las ventas. (Sapag, 2013)	Fidelidad de los Clientes	Se evaluó el nivel de fidelización de la cartera clientes. Es importante tener mapeado el volumen de compra de estos clientes. Empleo del cuestionario.	Acuerdo Comercial	Ordinal
				Soporte Comercial	
				Volumen de Compra	
		Conversión de clientes	Se evaluó la disposición y presentación del producto haciéndolo accesible, la atención y el servicio. Uso de entrevista.	Servicio al cliente	Ordinal
				Motivación de los vendedores	
				Capacitación del personal	
		Aspiraciones y deseos del personal	Se evaluó el nivel de las aspiraciones del colaborador. Se empleará técnica de encuesta con su instrumento cuestionario.	Motivación Laboral al personal	Ordinal
				Incentivos al personal	

## 2.3 Población y muestra.

### 2.3.1 Población:

Para efectos de la investigación se consideran en la unidad de análisis a:

Tabla N° 01. Población y muestra

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

Fuente: Elaboración Propia, población ambos sexos muestra para el estudio de investigación.

### 2.3.2 Muestra:

De acuerdo al ítem anterior, la población está compuesta de 40 colaboradores de la empresa.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

### 2.4.1 Técnicas

**Encuesta:** se aplicaron una serie de preguntas a los colaboradores de Llamagas S.A de Piura para conocer la existencia de una nueva herramienta administrativa denominada indicadores de gestión KPI, información es necesaria para la presente investigación.

**Entrevista:** se recogieron las diferentes opiniones y creencias acerca de las variables en estudio para conocer información profunda a través del desarrollo de los colaboradores de la Llamagas S.A. de Piura.

**Observación:** es una técnica basada en análisis y registro del comportamiento de la unidad en estudio, en la presente investigación se recogió información acerca de la situación actual de indicadores de gestión KPI para promover las ventas en Llamagas S.A. de Piura.

### 2.4.2 Instrumentos

**Cuestionario:** consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables de estudio. Para la presente investigación se aplicaron interrogantes a los colaboradores de Llamagas S.A Piura para poder obtener información que nos permita tener clara la realidad en estudio.

**Guía de entrevista:** El mismo que consisten en preguntas específicas que estuvieron dirigidas a los jefes de las áreas de mayor nivel jerárquico de la institución pública para conocer la situación actual en que desempeñan sus actividades y que permitan plantear las medidas necesarias para mejorarlas.

**Guía de observación:** Para la obtención de datos más próximos a como ocurren en la realidad de Llamagas S.A Piura, además de los trabajos de campo.

### **2.4.3 Validez**

La validez representa el grado en que un instrumento medirá las variables en estudio. Las preguntas que fueron realizadas son coherentes, teniendo en cuenta que algunas preguntas que son válidas para una muestra (colaboradores técnicos y profesionales), podrán no serlo para otro grupo (colaboradores auxiliares).

Asimismo, la selección, planteamiento y redacción correcta influyen en la validación de las preguntas, por lo tanto, los test deberán presentar una muestra adecuada de los contenidos a los cuales se refieren. Para la presente investigación la validez de contenido se determinó a través del juicio de 3 expertos relacionados al tema, quienes respaldarán que los ítems se adapten a las dimensiones, variables e hipótesis y que sean pertinentes al tipo y naturaleza de la investigación. Ellos evaluaron los instrumentos utilizando la técnica estadística coeficiente de proporción de rangos analizando sistemáticamente los ítems de los instrumentos.

### **2.4.4 Confiabilidad**

La confiabilidad permitió conocer el grado en que el instrumento utilizado generó resultados consistentes y coherentes a la realidad en estudio. En la realización de la investigación se aplicó el coeficiente de Alpha de Cronbach para el cuestionario dirigido a los colaboradores de Llamagas S.A. filial de Piura, a lo cual se aplicó la prueba piloto al 10% de la muestra estudiada con el instrumento Cuestionario de Mejora de ventas y Cuestionario de Evaluación de indicadores de KPI con un resultado de índice de confiabilidad alcanzado de 0.911 y 0.899 (Anexo 5) respectivamente demostrando así que los instrumentos son confiables.

## **2.5 Métodos de análisis de datos.**

Los datos estadísticos que se han obtenido en la presente investigación se presentaron dependiendo del tipo de instrumentos aplicados. En el caso del instrumento cuantitativo (cuestionario) que está dirigido a los colaboradores de

Llamagas S.A Piura, fue procesado mediante el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 23.0, lo cual permitió presentar los resultados mediante tablas para su mayor comprensión.

El análisis de resultados se utilizó elementos de la estadística descriptiva como promedios y desviaciones estándar. Para el caso de los instrumentos cualitativos (guías de entrevista) el análisis de la información se realizó de manera literal ya que el objetivo primordial fue conocer la situación actual de las variables en estudio, Análisis de indicadores de gestión KPI.

## **2.6 Aspectos éticos.**

Siempre que se desarrolla un proyecto de investigación, es necesario hacer consideraciones de aspectos éticos de la misma. En tal sentido es de capital interés destacar la propiedad intelectual de forma correcta según las normas APA. Un consentimiento informado dado que a las personas que participaron se les mostró los deberes y responsabilidades que la tesis involucra en su calidad de informantes, confidencialidad ya que su aporte es importante al estudio de esta investigación por lo que se requiere confianza y seguridad, además de reflejarse la honestidad, la autenticidad de una correcta interpretación de los resultados que se obtengan a lo largo del desarrollo de la investigación.

### III. RESULTADOS

Para lograr determinar cómo en análisis de indicadores KPI constituye una herramienta para incrementar las ventas en la empresa Llamagas S.A en Piura, que además constituye el objetivo de la investigación, se aplicaron tres instrumentos que recogen información sobre las variables involucradas en la investigación a saber: un cuestionario, una guía de entrevista y guía de observación.

El cuestionario aplicado estuvo centrado a los colaboradores de la empresa Llamagas S.A. Dicho cuestionario se estructuró en la escala de Likert, con cinco alternativas de respuesta que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, con valores asignados desde 1 hasta 5. Tomando en cuenta que el valor promedio de esta escala es de 3 puntos, cualquier valor que supere esta valoración implica una apreciación favorable sobre lo evaluado, en tanto que si la valoración obtenida resulta igual o menor a dicho promedio, la valoración es desfavorable.

La guía de entrevista fue aplicada a la Jefatura Comercial Norte, para conocer más de cerca si se promueve la utilización de indicadores KPI en los últimos años.

La guía de observación permitió obtener datos sobre la realidad de la empresa Llamagas S.A, en la ciudad de Piura concerniente a la aplicación de indicadores KPI. Los detalles de los resultados se pasan a detallar en consideración a los objetivos planteados.

### 3.1 Nivel de cobertura de las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

**Tabla 2. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la cobertura de las ventas**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

La tabla 2, muestra la percepción promedio de los colaboradores sobre la cobertura de las ventas; los promedios de alrededor de 3 puntos o menos indican que no hay una opinión favorable sobre dichos aspectos; los investigados prácticamente no participan en el diseño de nuevas estrategias de venta y tampoco están de acuerdo con las estrategias de venta que utiliza la empresa; los indicadores de productividad en las ventas, tampoco son realistas y alcanzables y no se revisan periódicamente las estadísticas para medir y conocer las tendencias de ventas. Estos aspectos no permiten que la empresa realice una buena cobertura de las ventas.

#### **Interpretación:**

Uno de los aspectos que permiten a una organización hacer frente a una competencia cada vez más fuerte, es a través de la mejora de las ventas y en especial de su cobertura; es importante para ello que todos los que participan en ella se encuentren involucrados en las estrategias que utiliza la empresa para lograrlo; además se debe tener en cuenta que la empresa debe contar con indicadores objetivos sobre los niveles de ventas, así como de sus tendencias a corto, mediano y largo plazo; solo de esta manera una empresa puede ser sustentable en un mercado tan competitivo como el actual. Los resultados señalan que en la empresa, los colaboradores no participan en el diseño de las estrategias de las ventas, por lo cual tampoco están de acuerdo con ellas (si es que las hay); no se evidencia la presencia de productividad y tampoco se revisan periódicamente las estadísticas que permitan evaluar cómo evolucionan las

ventas.

**Tabla 3. Resumen descriptivo para la cobertura de ventas (Valor de prueba=4)**

	N	Media	Desviación estándar	t	gl	Sig. (unilateral)
Cobertura de las ventas	40	2.794	.9003	-1.449	39	.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

\*\* : Prueba altamente significativa

Los resultados indican que la percepción promedio por la cobertura de las ventas es de 2.8 puntos, la que según los resultados es significativamente (Sig. <0.05) inferior a 4 puntos.

### 3.2 Nivel de la logística actual en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

**Tabla 4. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados a la logística**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados de la tabla 4, muestran que la percepción promedio de los colaboradores sobre la logística de la empresa; los promedios de alrededor de 3 puntos, señalan que en la empresa no se da soporte al seguimiento de la entrega de pedidos, la planificación de rutas es poco adecuada y los despachos no están organizados de forma efectiva para cumplir con los pedidos y buscar nuevos clientes. Estos aspectos conducen a un manejo poco eficiente de la logística de la empresa

#### **Interpretación:**

La logística de una empresa es fundamental para asegurar el suministro de los productos o servicios que brinda; ésta supone mantener un control de todas las actividades dentro de la organización, desde la planificación, recepción de mercadería, almacenamiento, hasta la



entrega final; en la empresa investigada, no se realiza un seguimiento a la entrega de pedidos, no se planifican las rutas y los despachos no son otorgados en forma efectiva. Estos aspectos no permiten que la empresa pueda cumplir satisfactoriamente con los pedidos, lo que a la postre puede representar serias dificultades para que la empresa pueda hacer frente a la competencia. Una organización óptima de los recursos permite además que la empresa pueda mejorar sus procesos y reducir costes innecesarios.

**Tabla 5. Resumen descriptivo para la logística (Valor de prueba = 4)**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Los resultados indican que la percepción promedio es de aproximadamente 3.2, la cual es significativamente inferior a los 4 puntos, resultado que aporta evidencias para aceptar la hipótesis de que la logística de la empresa no está organizada en forma adecuada.

### 3.3 Nivel de competencias del personal son las adecuadas para incrementar las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

**Tabla 6. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de competencias del personal**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados de la tabla 6, reflejan la percepción media de los colaboradores por los

aspectos ligados a las competencias del personal de la empresa; los promedios inferiores a los 3 puntos, dejan en claro que los investigados consideran que el equipo de ventas no se encuentra capacitado en relación a las características del producto y de los servicios y tampoco con respecto a los beneficios, manipulación, tiempos de entrega y garantías. Los colaboradores consideran que la capacitación al personal sobre diferentes técnicas de innovación no es adecuada y tampoco creen que la empresa propicie la integración del personal.

Dentro de este contexto poco favorable, se debe destacar sin embargo un aspecto favorable, de acuerdo al promedio de un poco más de 4 puntos; los trabajadores consideran que sus compañeros si cooperen en la realización de algunas tareas asignadas. Todos estos aspectos no permiten que la empresa cuente con un personal con las competencias adecuadas para el puesto, según el promedio de menos de 3 puntos.

### **Interpretación:**

Parte del éxito de una empresa depende de las competencias que tenga su personal; las empresas que quieren alcanzar el éxito deben contar con equipos de trabajo altamente especializados, con una formación técnica y profesional capaz de hacer frente a cualquier exigencia laboral; en este sentido es importante que la fuerza laboral con habilidades y destrezas que permitan desempeñar las funciones que se les asignan. Es importante contar con personal capacitado y entregado a la organización, integrado con el resto para lograr un mejor trabajo en equipo. En la empresa investigada se observa serias deficiencias en estos aspectos; no hay se evidencia capacitación en cuanto a las características del producto y servicio que ofrece, ni en la manipulación o en los tiempos de entrega y garantías. Los colaboradores consideran que no están capacitados en las diferentes técnicas de innovación del personal y no se observa integración ni cooperación entre compañeros en la realización de las tareas asignadas.

**Tabla 7. Resumen descriptivo para las competencias del personal (Valor de prueba = 4)**

	N	Media	Desviación estándar	t	Gl	Sig. (unilateral)
Competencias	40	2.706	.7924	-2.345	39	.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

\*Prueba significativa

Los resultados de la prueba indican que la percepción promedio por las competencias del personal es aproximadamente de 2.71 puntos, valor que es significativamente más bajo que 4

puntos, lo que conduce a validar la hipótesis de investigación de que las competencias del personal son deficientes.

### 3.4 Nivel de efectividad de las estrategias de fidelización en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

**Tabla 8. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de efectividad de las estrategias de fidelización**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados de la tabla 8, muestran la percepción promedio de los colaboradores por los aspectos relacionados a las estrategias de fidelización; los promedios cercanos a los 3 puntos señalan que los investigados consideran que el personal no está suficientemente capacitado para ofrecer servicio adicional al cliente, no se cuenta con beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto mayor en las ventas, los indicadores de fidelidad de colaboradores no son confiables, prácticamente no se emplea la información de los indicadores de fidelidad de los colaboradores y no se conoce mucho y tampoco se da apoyo con la solución de las dificultades a las que se enfrenta. Estos resultados conducen a que las estrategias de fidelización sean poco efectivas.

#### **Interpretación:**

La fidelización es un factor fundamental en una empresa, no solo para lograr que un

cliente repita su experiencia con la empresa, sino para hacer que éstos la recomienden; para lograr que un cliente sea habitual, es importante que el personal cuente con las habilidades y capacidades suficientes para ofrecer un buen servicio y que la empresa implemente estrategias de ventas como promociones o descuentos que permitan mejorar los niveles de las ventas. Los resultados señalan que el personal investigado no está capacitado para ofrecer servicios adicionales a los clientes, la empresa no brinda promociones o descuentos que puedan atraer a los clientes; tampoco hay indicadores confiables de fidelidad y la poca información que existe sobre ellos, no se utiliza para mejorar los procesos internos; la empresa tampoco cuenta con una política para solucionar las dificultades y conflictos que puedan presentarse entre los colaboradores, dado que esto de alguna manera impacta en los clientes.

**Tabla 9. Resumen descriptivo para la fidelización de clientes (Valor de prueba = 3)**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los hallazgos indican que la percepción promedio por la fidelidad de los clientes es de alrededor de 3 puntos, cifra que es significativamente más baja que el valor hipotético de 4 puntos; Este resultado revela que las estrategias comerciales de fidelización de clientes son insuficientes para lograr un incremento de las ventas.

### **3.5 Nivel de eficiencia de los procesos de conversión de clientes en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.**

**Tabla 10. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de eficiencia de los procesos de conversión de clientes**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

En la tabla 10, se refleja la percepción promedio de los colaboradores de la empresa sobre los procesos de conversión; los promedios por debajo de los 3 puntos indican que en la empresa, las metas no son consideradas en función a las condiciones actuales del mercado, el servicio post venta que se brinda los colaboradores es poco adecuado, no se emplean la información brindada por los colaboradores para posteriores contactos con nuevos clientes y tampoco se utilizan la insatisfacción de colaboradores de la competencia para ofrecer nuestra marca y vender. Estos aspectos poco favorables conducen a que los procesos de conversión de colaboradores sean poco eficientes.

### **Interpretación:**

El proceso de conversión de clientes se refiere a aquellas actividades orientadas a que una empresa logre sus objetivos de manera exitosa; este proceso implica el uso de estrategias para atraer nuevos clientes; el estudio señala que la en la empresa investigada, las metas no son realistas, puesto que no han sido establecidas en función a las condiciones actuales de mercado; el servicio post venta tampoco es el más adecuado, no se utiliza la información de los clientes para atraer a otros y tampoco se utiliza su insatisfacción, como un mecanismo de mejora. Estos aspectos indican que la empresa no está utilizando adecuadamente la información que pueden proporcionar los clientes para reorientar los procesos actuales y mejorar la situación de la empresa en el mercado.

**Tabla 11. Resumen descriptivo para la conversión de clientes (Valor de prueba = 3)**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados indican que la percepción promedio por la conversión de clientes es de 2.59 puntos, cifra significativamente inferior al valor hipotético de 4 puntos; este resultado conduce a aceptar la hipótesis de investigación de que los procesos de conversión de clientes en la empresa Llamagas son ineficientes.

### 3.6 Nivel de aspiraciones y deseos del personal de la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.

**Tabla 12. Resumen descriptivo de los aspectos relacionados al nivel de aspiraciones y deseos del personal**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

La percepción promedio de los colaboradores de la empresa por los aspectos relacionados a las aspiraciones y deseos del personal es de 3 puntos o menos, lo que indica que éstos consideran que su jefe inmediato no otorga algún reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo, la empresa tampoco promueve su desarrollo como persona y como profesional a través de cursos de especialización, no existe la oportunidad de línea de carrera en la empresa y tampoco existe algún incentivo por productividad o reconocimiento por desempeño. Estas opiniones poco favorables también conducen a que la percepción por las aspiraciones y deseos del personal sea poco favorable.

### Interpretación:

Uno de los recursos más valiosos dentro de una empresa es el humano; este recurso es indispensable para el éxito no solo de la organización, sino para que éstos se puedan desarrollar como personas y como profesionales. Para ello es importante que la organización cuente con políticas orientadas a satisfacer plenamente las necesidades del personal, reconociendo sus logros, cumpliendo con sus deseos y ofreciéndoles una línea de carrera que le permita ascender dentro de la organización. Los resultados dejan en evidencia que la empresa cumple poco con estos aspectos, los jefes no otorgan reconocimientos por los logros alcanzados, la empresa no promueve el desarrollo del trabajador ni como persona, ni como profesional, no se evidencia una línea de carrera y no existen incentivos por productividad ni se les otorga reconocimientos por desempeño.

**Tabla 13. Resumen descriptivo para las aspiraciones y deseos del personal (Valor de prueba = 3)**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

\*\*Prueba altamente significativa

Los resultados muestran que la percepción promedio por las aspiraciones y deseos del personal es de aproximadamente 2.4 puntos, cifra que conduce a aceptar (Sig.>0.05) la hipótesis de que el promedio es igual o inferior a los 3 puntos; este resultado no permite aceptar la hipótesis de que las aspiraciones y deseos del personal contribuyen a logra un incremento de ventas en la empresa Llamagas S. A. de Piura.

### 3.7 Indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.

**Tabla 14. Nivel de los indicadores KPI**

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

La tabla 14, muestra el nivel de los indicadores KPI en la empresa Llamagas S. A. Piura; se observa que la opinión en general no es muy favorable; sólo el 22.5% de los encuestados califica en un buen nivel a dichos indicadores, mientras que el 45% los califica como regulares y el 32.5% como deficientes o muy deficientes. Este nivel también se refleja en lo relacionado a la cobertura de las ventas y en las competencias, las cuales solo son calificadas en un buen nivel por el 35% y 20% respectivamente; el resto de colaboradores los califica en un nivel regular o deficiente. En cuanto a la logística, la percepción es ligeramente más favorables; el 52.5%, la califica como buena, en tanto que el 20% la considera regular y el 27.5% como deficiente o muy deficiente.

### **Interpretación:**

Los indicadores clave de rendimiento (KPI), son indicadores que permiten evaluar el éxito de una organización y se centra en todas las actividades que se realizan dentro de una organización con el fin de alcanzar las metas y cumplir con los objetivos organizacionales. El estudio deja en evidencia que la empresa prácticamente no cuenta con dichos indicadores, de acuerdo a la opinión mayoritaria de los colaboradores que califican a dichos indicadores como regulares o deficientes. No se observan buenos indicadores de cobertura de ventas, ni de competencias; en cuanto a la logística, si bien un poco más de la mitad, considera que ésta es buena, sin embargo, la otra mitad, no comparte dicha opinión.

### **3.8 Nivel de mejora Indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.**

**Tabla 15. Nivel de mejora de las ventas**



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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

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

### Interpretación:

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

**Tabla 16. Resumen descriptivo para el contraste de hipótesis para la cobertura de ventas (Valor de prueba = 4)**

N	Media	Desviación estándar	t	gl	Sig. (unilateral)
---	-------	---------------------	---	----	-------------------

Indicadores KPI	40	2.866	.7612	-1.114	39	.000**
Mejora de las ventas	40	2.710	.8129	-2.259	39	.000**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados anteriores dejan en evidencia que la percepción del personal por los indicadores KPI y por la mejora de las ventas es de 2.8 y 2.7 puntos respectivamente, ambos significativamente por debajo del valor hipotético de 4 puntos; este resultado conduce a concluir que el uso de indicadores KPI por parte de la empresa Llamagas y las estrategias de mejora de las ventas, es ineficiente. Por otro lado, el estudio encontró que la cobertura de las ventas (Tabla 3) es insuficiente como para incrementar las ventas, lo mismo sucede con la logística de la empresa, no está organizada adecuadamente (Tabla 5) y con competencias del personal (Tabla 7), que son mayormente deficientes. Estos resultados no proporcionan evidencias suficientes para aceptar la hipótesis de investigación. Este resultado se refuerza con las estrategias de fidelización (Tabla 9), con los procesos de conversión de clientes (Tabla 11) y con el nivel de aspiraciones y deseos del personal (Tabla 13), que no permiten que la empresa mejore sus ventas.

## IV. DISCUSIÓN Y PROPUESTA

### 4.1. Discusión de resultados

El estudio tiene como objetivo determinar si la evaluación de los indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018. Para ello se aplicó un cuestionario estructurado en escalas de Likert, que recoge información sobre la aplicación de los indicadores KPI y sobre las ventas de la empresa en referencia. Los resultados recogidos y procesados por dicho instrumento se discuten a continuación, tomando en cuenta los objetivos de la investigación.

El primer objetivo específico está orientado a determinar el nivel de cobertura que permitan lograr un incremento de las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018. Todas las empresas tienen establecido el ámbito de influencia de su fuerza de ventas, para lo cual toman una serie de decisiones estratégicas, orientadas a maximizar el volumen de sus ventas.

Estos aspectos no están siendo tomados en cuenta por la empresa Llamagas; los resultados dejan en claro una cobertura deficiente de las ventas, según se deduce de los promedios cercanos o inferiores a los 3 puntos (Tabla 2); dichos resultados indican que los trabajadores prácticamente no participan en el diseño de nuevas estrategias de ventas y tampoco están de acuerdo con las que implementa la empresa; los investigados también consideran que los indicadores de productividad en ventas de la empresa son poco realistas e inalcanzables; en la empresa tampoco se revisan periódicamente las estadísticas sobre las ventas y sobre su comportamiento. Estos resultados son confirmados con las evidencias empíricas (Tabla 3), que conducen a aceptar la hipótesis de que la cobertura de las ventas es ineficiente para incrementar las ventas.

Estos resultados hacen necesaria una reestructuración urgente de todos los aspectos relacionados a la cobertura de ventas; incluyendo el cambio de estrategias de ventas, el uso de indicadores productivos y de evaluación del comportamiento de las ventas a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa. En esta dirección, hay coincidencias con lo que señala Rázuri (2014), quien concluye que una reestructuración de la base de datos, permitirá la emisión de informes a medida para los indicadores, lo cual requiere además de la supervisión permanente para evaluar las medidas correctivas; si bien el autor no señala directamente a la cobertura de las ventas, sin embargo, al hablar de los indicadores de gestión, implícitamente incluye a los indicadores productivos y de comportamiento de las ventas. Por lo expresado anteriormente, se acepta la primera hipótesis específica respecto a que la cobertura de ventas es insuficiente,

por lo que sugiere las mejoras se dirijan a mejorar el plan de ventas y la participación activa de los colaboradores de la zona ya que son ellos quienes viven el día a día y se enfrentan al escenario más realista.

El cuanto al segundo objetivo está orientado en analizar si la situación de la logística actual de la empresa, es suficiente para lograr en incremento de las ventas. Al respecto Mora señala que los indicadores de logística KPI, tienen como función evaluar y proporcionar aportes para la mejora continua del proceso de compras; esta mejora añade el autor, redundará en una mejora económica sustancial.

Según los resultados (Tabla 4), la logística actual de la empresa no es la más adecuada, según los promedios de alrededor de 3 puntos en todos los aspectos; los colaboradores consideran que la empresa no da soporte de seguimiento a la entrega de pedidos, no cuenta con una buena planificación de rutas y los despachos no se organizan de forma efectiva para cumplir con los pedidos y buscar nuevos clientes, que permitan mejorar los niveles de ventas de la empresa. Las evidencias encontradas (Tabla 5) además permiten aceptar la hipótesis de que la logística de la empresa no está organizada en forma adecuada, lo que no permite incrementar sus ventas.

Con respecto a la logística, Díaz y Merino (2013), realizaron la tesis “El modelo Scor y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial”, llegaron a la conclusión de que la integración de los indicadores KPI al proceso logístico mejora el control y diseño de las operaciones, facilitando la toma de decisiones; los investigadores señalan además que para dicha integración tenga éxito, es importante la participación activa y la comunicación al personal de los objetivos que la empresa pretende alcanzar. Este estudio señala la importancia de contar con un buen sistema logístico dentro de una organización, a fin de tomar las mejores decisiones, y lograr mejoras sustanciales en todo los aspectos de la organización, incluyendo las ventas. Los resultados del estudio también coinciden con los hallazgos de Luján y Sánchez (2016), quienes en su investigación encontraron que luego de implementar los indicadores logísticos KPI, mejoraron los resultados de la empresa, sobre todo en los tiempos y eficiencia en el área logística repercutiendo positivamente en la economía de la empresa. Estos resultados son importantes porque muestran la influencia del manejo eficiente de todos los procesos del área logística en la reducción de los costos de la empresa y dejan entrever una serie de fallas en la distribución de los productos, generando procesos ineficientes, lo que puede generar un incremento de costos innecesario; esta situación además puede retrasar la entrega del producto y la

insatisfacción del cliente. Ante estos hallazgos, se acepta la hipótesis específica N°. 2 respecto a que la logística no está organizada adecuadamente. Es deficiente, por las razones expresadas anteriormente. La sugerencia urgente es optar por tercerizar este servicio con un distribuidor y operador logístico.

En el tercer objetivo se analiza si las competencias del personal son las adecuadas para incrementar las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018. Este aspecto de los indicadores KPI, tiene que ver con las destrezas, actitudes y conocimientos que tiene el personal para desarrollar cada una de las tareas exigidas por la empresa.

Los resultados del estudio (Tabla 6), dejan en evidencia que los colaboradores no cuentan con competencias adecuadas que permitan mejorar las ventas de la empresa, según se deduce de los promedios de menos de 3 puntos en la mayoría de aspectos. Estos resultados dejan en evidencia que el equipo de ventas no se encuentra capacitado en relación a las características del producto y de los servicios que ofrece la empresa; tampoco conocen mucho sobre los beneficios, manipulación, tiempos de entrega y garantía de los productos. Los trabajadores consideran además que la capacitación que les da la empresa sobre diferentes técnicas de innovación es poco adecuada. Estos aspectos se agravan porque la empresa no cuenta con políticas que propicien la integración del personal, lo que puede influir negativamente en el trabajo en equipo. Dentro de este contexto poco favorable, se vislumbra un aspecto positivo, y es la cooperación entre los colaboradores en la realización de las tareas asignadas. En general los resultados (Tabla 7), dejan en claro que el personal de la empresa no cuenta con las competencias necesarias para desempeñar sus labores.

Es importante que tomar en cuenta estos resultados, para hacer frente a una competencia cada vez más fuerte; desde el mismo proceso de selección del personal, pasando por la etapa de inducción y capacitación, el personal debe ir fortaleciendo cada vez más sus destrezas y habilidades a fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica N°. 3 que indica que las competencias del personal son deficientes, la sugerencia va encaminada al desarrollo de planes de capacitación para el personal.

El cuarto objetivo está orientado a analizar la efectividad de las estrategias de fidelización en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018. La fidelidad o lealtad del cliente, es un factor fundamental para el logro de los objetivos de una empresa; para ello las empresas implementan un conjunto de estrategias, orientadas a generar confianza en los

clientes y convertirlos en habituales.

La empresa investigada, según los promedios de alrededor de 3 puntos (Tabla 7), evidencia que no cuenta con este tipo de estrategias o las que cuenta son poco efectivas; los trabajadores consideran que el personal no está capacitado para ofrecer un servicio adicional al cliente, la empresa no cuenta con beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto positivo sobre las ventas; tampoco existen indicadores de fidelidad y la poca que existe, no es confiable. La empresa tampoco se interesa en conocer sobre las dificultades que enfrentan los colaboradores y tampoco brinda apoyo cuando se presentan. Estos hallazgos conducen a aceptar la hipótesis de investigación de que las estrategias de fidelización de la empresa son insuficientes para lograr el incremento de las ventas de la empresa (Tabla 9).

Estos aspectos también representan una barrera para lograr una mejora en las ventas de la empresa y para diferenciarse de la competencia; la fidelización permite mejorar todos los aspectos del negocio y ayuda a adecuarlo a las necesidades del cliente. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica N°. 4 referida a que las estrategias comerciales de fidelización son insuficientes. Se sugiere mejorar las políticas.

El quinto objetivo específico tiene como fin establecer la eficiencia de los procesos de conversión de clientes en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018. Otro de los aspectos importantes en la mejora de las ventas de la empresa es el proceso de conversión de clientes; las estrategias empleadas deben ser capaces de atraer a los clientes y que los motive a realizar acciones concretas en la organización, es decir, convertirlos de simple visitantes en asiduos a la organización.

De acuerdo a los resultados empíricos del estudio (Tabla 10), las estrategias de conversión de clientes son poco favorables, según se infiere de los promedios inferiores a los 3 puntos; los trabajadores perciben que las metas en la empresa no son consideradas en función a las condiciones actuales del mercado, en servicio post venta que brindan los colaboradores también es ineficiente y no se emplea la información de los colaboradores para establecer contactos con nuevos clientes. Tampoco se utiliza en la empresa la insatisfacción de los clientes de la competencia para ofrecer los productos de la marca y mejorar las ventas. Estos resultados son confirmados con los resultados de la contrastación de la hipótesis (Tabla 11), que confirman que los procesos de conversión de clientes son ineficientes en la empresa investigada.

El proceso de conversión debe estar basado en las condiciones del mercado y en la opinión de los clientes; ésta, conjuntamente con los aspectos que generan su insatisfacción se debe utilizar para atraer a más clientes. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica N°. 5 respecto a que los procesos de conversión de clientes son ineficientes. Se recomienda desarrollar plan de capacitación al personal de ventas para mejorar la atención y aprovechar las oportunidades en campo.

El sexto objetivo del estudio, analiza si las aspiraciones y deseos del personal contribuyen a lograr un incremento de ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura. Otro de los factores fundamentales para lograr el incremento de las ventas, es que los deseos y aspiraciones del personal vayan en la misma dirección de los objetivos organizacionales. Todas las personas asumen objetivos y metas que cumplir, lo que marca el rumbo de su vida personal y profesional.

En relación a este aspecto, los resultados encontrados en el estudio (Tabla 12), dejan en evidencia una percepción media inferior a los 3 puntos, lo que deja en evidencia que los jefes inmediatos no otorgan reconocimiento a los trabajadores por los logros obtenidos en el trabajo, la empresa no promueve su desarrollo del trabajador como persona y como profesional a través de cursos de especialización. Los trabajadores tampoco tienen la oportunidad de hacer una línea de carrera en la institución y no cuentan con algún incentivo por productividad o reconocimiento al desempeño. Estos resultados además no permiten aceptar la hipótesis (Tabla 13) de que las aspiraciones y deseos del personal contribuyen a lograr un incremento de ventas en la empresa Llamagas.

La falta de un compromiso de la empresa para lograr que los trabajadores cumplan sus aspiraciones mínimas, es un factor que puede incidir negativamente en la productividad del trabajador, y como consecuencia en el incremento de las ventas. Merino (2011) en su tesis denominada “Formulación de un plan estratégico y un sistema de control dinámico para orientar la gestión la empresa INDUMAC GROUP SAC” , concluye en su investigación la urgencia de optimizar procesos administrativos, el desarrollo e implementación de una cultura organizacional, aspectos que contrastan con la empresa de esta investigación. Ante estos hallazgos, no se acepta la hipótesis específica N°. 6 en la que se destaca que las aspiraciones y deseos del personal contribuyen al aumento de la venta. Por lo que se recomienda un mayor acercamiento de la empresa a través de sus jefes inmediatos a tomar en cuenta las necesidades y puntos de vista de los colaboradores.

En general, la empresa no utiliza adecuadamente los indicadores KPI, como una estrategia para mejorar las ventas. No se observan buenos indicadores de cobertura de ventas, ni de competencias; la mayoría de colaboradores califica a éstos en niveles de regulares o deficientes, según se observa en el 65% y 80%; en cuanto a la logística, si bien un poco más de la mitad, considera que ésta es buena, sin embargo, el 47.5%, no comparte dicha opinión (Tabla 8). Belotserkovskiy (2005) en su tesis titulada “Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard”; concluye que la aplicación de Balanced Scorecard gestionado por indicadores aporta mucho a la hora de tomar decisiones oportunas y acertadas. Teniendo en cuenta que dichos indicadores son los que permiten evaluar el éxito de una organización, su poco uso puede limitar seriamente el conocimiento de las actividades que se realizan dentro de la empresa, así como el conocimiento del cumplimiento de las metas y objetivos programados. Los resultados anteriores conducen a aceptar la hipótesis de investigación de que la empresa Llamagas S.A. filial Piura, no aplica la evaluación de indicadores KPI que le permitan mejorar e incrementar las ventas para el año 2018.

Por otro lado se analizó como los aspectos relacionados a la mejora de las ventas; dentro de los aspectos que se consideran fundamentales para lograrlo, se encuentra la fidelización de los clientes, la conversión de clientes y el cumplimiento de las aspiraciones y deseos del personal, aspectos que la empresa investigada no los está cumpliendo; el 57.5% de clientes evidencia un nivel regular o bajo de fidelización, el 80% considera que la política de conversión de clientes también varía entre regular y niveles bajos, el 77.5% indica que no hay políticas para cumplir sus aspiraciones y deseos y el 82.5% cree que en la organización no se implementan políticas para mejorar las ventas.

Teniendo en cuenta que las ventas de la empresa son la clave del éxito de una organización, la carencia de una política para mejorar los niveles actuales, puede repercutir negativamente en su capacidad para hacer frente a la competencia y para ser una organización sostenible en el tiempo; es importante ejercer un control estricto sobre ellas y tener conocimiento de cómo éstas pueden mejorar; para lograrlo se debe contar con personal eficiente y capacitado, que permita implementar las estrategias que proponga la dirección.

La importancia del uso de los indicadores de gestión KPI, Luzardo y Vásquez (2010), quienes en su estudio “Sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de gestión aplicado al departamento de servicio al cliente en el proceso de facturación y atención de reclamos de la empresa PLASTICOS S.A, en la ciudad de Guayaquil”, señalan que



su implementación contribuye a mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones; este resultado es importante porque como puede entenderse, una de las decisiones más importantes en la empresa investigada se relaciona con las ventas. Otro antecedente que resalta la importancia de los indicadores de gestión es el de Mejía (2012), quién en su tesis denominada “Diseño de indicadores como herramientas para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del hospital santa Inés”, llegó a la conclusión que la implementación de los indicadores requiere de la capacitación al personal y que su aplicación ayuda a corregir las desviaciones y deficiencias en el servicio de dicho hospital. Por otro lado Quintana (2014), quién en su tesis denominada “Análisis y diseño de gestión estratégica basado en metodología Balanced Scorecard en la empresa de transportes Ronco Perú SAC filial Piura”; la investigación da cuenta que la aplicación de indicadores de gestión aporta beneficios a la empresa incluyendo la capacitación del personal.

Rázuri (2014) por su parte realizó la tesis “Implementación de una solución de inteligencia de negocios para dar soporte a la gestión del proceso comercial de inversiones y servicios Data Sys”, llegando a la conclusión de que el uso de indicadores de gestión acelerará la toma de decisiones, para lo cual también se requiere de la supervisión permanente para medir los resultados de las medidas correctivas. Luján y Sánchez (2016) en su tesis “Implementación de KPI’S y su impacto en la gestión logística de la empresa de servicios Santa Gabriela SAC, Trujillo 2015”, encontraron que los indicadores logísticos KPI implementados en los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y control de stock, mejoran los tiempos y la eficiencia en el área logística lo que repercute positivamente en la economía de la empresa.

En el plano local, Carrasco y Tripul (2009), desarrollaron la tesis “Formulación de un plan estratégico y el tablero de comando para fortalecer la competitividad de la empresa Foto Estudio Carrasco”; los autores en su investigación encontraron que dicha empresa necesita implementar indicadores de gestión, sobre todo financieros, para administrar en forma correcta y eficiente sus recursos.

En relación a la mejora de las ventas, Faustor e Islas (2014), realizaron la tesis “Implementación de mejora en la distribución y venta de una empresa distribuidora de gas licuado de petróleo dirigido al uso doméstico y de negocio”, recomendando a la empresa encargada de distribuir dicho producto, de apostar por acciones comerciales como el cierre de

contratos de exclusividad con garantías; desarrollo de unidades de distribución en puntos de venta, desarrollar la venta directa con locales propios y con soporte de operadores logísticos. Si bien esta empresa no menciona a los indicadores de gestión, se entiende que los utiliza, puesto que se trata de una empresa con muchos años en el mercado.

Por esta razón, damos se acepta la hipótesis general planteada con respecto a que la empresa no aplica la evaluación de indicadores KPI, y por los resultados expuestos, En general la empresa investigada necesita implementar los indicadores de gestión KPI, a fin de ordenar sus actividades, hacerlas más eficientes y en general mejorar sus ventas.

## **4.2. Propuesta**

### **4.2.1. Introducción**

En la actualidad, en la planta envasadora de Llamagas S.A. Piura las operaciones de comercialización y transporte representan un alto costo operativo logístico.

### **4.2.2. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general:**

Desarrollar un plan de acciones estratégicas (Outsourcing) para contar con actores que actúen como operador logístico para atender clientes con acuerdo comercial en zonas de Piura local, Sullana y Talara, y por otra parte un distribuidor que se encargue de las zonas del alto y bajo Piura y Piura Local, zonas segmentadas de este mercado.

#### **Objetivos específicos:**

Reclutar actores que operen como distribuidores en la zona norte. Y asignarle un precio competitivo a través de un acuerdo comercial.

Tercerizar el canal final (CF) a un distribuidor sólido asegurará presencia en el mercado y control, desarrollar plan de capacitación para motivar al trabajador.

Desarrollar nuevas rutas de mercados donde aún el gas natural no llega, además de las otras marcas competidoras. Diseñar un programa de capacitación.

Envasar en cilindros propios para asegurar calidad y realzar valor de marca.

A través de nuestro supervisor comercial se desarrollará un estudio de investigación de mercados y la apertura de los mismos para que nuestras otras tres unidades atiendan esos clientes potenciales logrando así tener cobertura y presencia de marca.

### **4.2.3. Justificación**

Según Carratalá y Albano (2009) el proceso de reducción de costos tiene por

acción eliminar toda actividad que no genere valor al producto o servicio y que ocasione costos al mismo. Por ello es oportuno analizar un mejor sistema de distribución de costos, es por esta razón que este estudio tienen una justificación práctica y económica permitirán un eficiente desempeño del negocio que es la comercialización y distribución de GLP. Se presenta como una nueva oportunidad estudiar los procesos productivos y modificarlos de forma que apunten a reducir costos, al tercerizar y trasladar estos costos de distribución nos centrarnos en la oportunidad de ir a nuevos mercados, involucrar y hacer participar al personal en el proceso de cambios dándoles la oportunidad de mejorar sus capacidades y propiciar un desarrollo personal y profesional.

## 4.2.4. Análisis FODA

Tabla N° 17

F. INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F. EXTERNOS</b></p>	<p><b>F1.</b> Estrategia de precios a clientes nuevos.</p> <p><b>F2.</b> Flota vehicular propia.</p> <p><b>F3.</b> Soporte para formalizar locales de venta y vehículos.</p> <p><b>F4.</b> Inyección de altos volúmenes nuevos de cilindros al Mercado.</p>	<p><b>D1.</b> Pocos distribuidores de volumen.</p> <p><b>D2.</b> Precio alto frente a marcas alternativas de la competencia.</p> <p><b>D3.</b> Gestión administrativa lenta ante soluciones comerciales. Empresa Familiar.</p> <p><b>D4.</b> Irregularidades con la actual fuerza de ventas, desmotivados.</p> <p><b>D5.</b> Valor de marca muy bajo en la zona.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Estrategia F.O.	Estrategia D.O.
<p><b>O1.</b> Amplio mercado aún con demanda de GLP por cobertura.</p> <p><b>O2.</b> Mercado de CF a desarrollar.</p> <p><b>O3.</b> Masificar programa FISE en la sierra.</p> <p><b>O4.</b> Actores que funcionen tanto como distribuidores u operador logístico.</p>	<p><b>F1. O4.</b> Reclutar actores que operen como distribuidores en la zona norte. Y asignarle un precio competitivo a través de un acuerdo comercial.</p>	<p><b>D4. O2.</b> Tercerizar el canal final (CF) a un distribuidor sólido asegurará presencia en el mercado y control, desarrollar plan de capacitación para motivar al trabajador.</p>
<b>AMENAZAS</b>	Estrategia F.A.	Estrategia D.A.
<p><b>A1.</b> Mercado muy sensible al precio.</p> <p><b>A2.</b> Actual parque de cilindros obsoleto.</p> <p><b>A3.</b> Informalidad del sector.</p> <p><b>A4.</b> Ingreso del gas natural a domicilios y comercios.</p> <p><b>A5.</b> Ingreso de marcas económicas al Mercado.</p>	<p><b>F2. A4.</b> Desarrollar nuevas rutas de mercados donde aún el gas natural no llega, además de las otras marcas competidoras. Diseñar un programa de capacitación.</p>	<p><b>D5. A2.</b> Envasar en cilindros propios para asegurar calidad y realzar valor de marca.</p>

Fuente: Elaboración propia y resultado de instrumentos aplicados a personal de Empresa Llagagas S.A. – Piura

#### **4.2.5. Análisis del entorno competitivo**

##### **a. Rivalidad entre empresas establecidas**

Llamagas S.A se encuentra ubicada en la zona industrial en la ciudad de Piura en donde también se encuentran ubicadas las plantas de Costa Gas, Sol Gas, cerca de ellas también Econo Gas, Lima Gas, Zeta Gas, quienes ofrecen similar producto, algunos inclusive a menor precio. Sin embargo, la diferenciación va por el lado de la presentación de los cilindros y la marca posicionada, respalda el contar con flota de cisterna propias que asegurar contar con abastecimiento en la planta. También es una fuerte competencia algunas plantas informales cuyos precios de venta representan un problema comercial.

##### **b. Amenaza de productos y/o servicios sustitutos**

Uno de los productos sustitutos es el gas natural sobre el cual Quavii brazo operativo de Promigas en el Perú, tendrían asignada la concesión para el abastecimiento de gas natural licuado en ciudades del norte del Perú. Se espera se superen algunas observaciones para el inicio de sus operaciones de capitales colombianos en estas ciudades. (El comercio 30.11.2017). También representan una amenaza en las zonas rurales el consumo de leña o carbón como insumo sustituto ante el consumo de gas.

##### **c. Riesgo de entrada de competidores**

No se descarta la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado de la zona norte, dado que cada vez aparecen nuevas marcas provenientes del lado sur del país.

##### **d. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de gas tienen un poder moderado, si bien es cierto no son muchos, pero la diferenciación está en la calidad del compuesto del producto y se cuenta con opciones de compra.

##### **e. Poder de negociación de los clientes**

No existe un poder de negociación de los clientes, la planta mantiene una banda de precios ya establecida para cada uno de ellos, esta siempre es regulada de acuerdo al alza de precios que supervisa el gobierno central.

#### **4.2.6. Población objetivo**

El mercado meta de la empresa está compuesto por red de clientes y distribuidores de canal mayorista, canal minorista, bodegas, etc.; y los potenciales clientes que forman parte del territorio norte.

#### **4.2.7. Estrategias del análisis de indicadores KPI para incrementar las ventas.**

**4.2.7.1 Estrategia FO:** Actores que operen como distribuidor y operador logístico en la zona norte.

##### **a. Descripción de la estrategia**

A través de esta estrategia lo que se pretende lograr es una mejor concentración de esfuerzos y optimización de recursos que a corto plazo ayudaran en la reducción de costos de transporte y planilla.

##### **b. Tácticas**

La táctica consistirá en seleccionar un distribuidor con solvencia económica y moral, que cuente con unidades propias, con cartera de clientes y con un stock de cilindros propios. El acuerdo comercial consistirá en asignarle una cuota de venta con retorno de su inversión en bonificación siempre que llegue o sobrepase la valla comercial, se le otorgará un precio competitivo para desarrollo de su mercado. Además, será motivador trasladarle los clientes de la zona (que hacen un volumen de compra 600 cilindros diarios, 3,600 semanales, 14,400 al mes), además de su propia cartera de clientes que el distribuidor ya tenga, a los que atenderá con el producto de la empresa. Y para la zona de Sullana la operación será similar con respecto a los clientes (205 cilindros diarios, 1,230 semanales, 4,920 mensuales). Este último lineamiento será contingencia ante la renuncia anticipada de los agentes de venta y se corra el riesgo de perder venta en estas zonas y en consecuencia presencia en el mercado.

### c. Programa estratégico

- Reunión de lanzamiento de propuesta
- Definir objetivos
- Determinar los requisitos
- Sincerar volumen actual de ventas por zonas
- Empadronamiento de clientes actuales
- Prospección de distribuidor y operador logístico.
- Mapeo de precios, ruteo de territorio asignado.
- Gestionar asignación de rutas y precios a distribuidor
- Lanzamiento de propuesta
- Informar a clientes que serán atendidos por operador distribuidor

### d. Responsable

Supervisor Comercial / Jefe Comercial Norte

### e. Recursos

- Movilidad
- Papel bond (paq. X 100)

### f. Cronograma de actividades

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Reunión de lanzamiento propuesta	■											
Definir objetivos	■											
Determinar los requisitos	■											
Sincerar volumen actual de ventas por zonas	■	■										
Empadronamiento de cartera clientes		■	■									
Prospección de Distribuidor y Operador Logístico			■	■	■							
Mapeo de precios, ruteo de territorio asignado				■	■							
Gestionar asignación de ruta y precio a distribuidor					■	■	■					
Lanzamiento de propuesta									■			
Informar a clientes que serán atendidos por distribuidor									■	■	■	■



### g. Presupuesto

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

### h. Viabilidad

Implementar la presente estrategia es viable ya que la empresa cuenta con recursos materiales y económicos (véase Anexo N° 8: Estados Financieros), además del capital humano que se justifican considerando el ahorro económico que esta gestión significa.

### i. Mecanismo de control

El principal indicador del cumplimiento de esta estrategia será lograr reclutar los distribuidores que se necesitan.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Nº. Distribuidores reclutados}}{\text{Meta}} \times 100$$

**4.2.7.2 Estrategia DO:** Tercerizar el canal final (CF) a un distribuidor sólido asegurará presencia en el mercado y control, desarrollar plan de capacitación para motivar al trabajador.

#### a. Descripción de la estrategia

A través de esta estrategia descongestionaremos la flota vehicular y tripulación comercial, ello ante la baja rotación de este canal pese a la alta inversión publicitaria que se realizó en el año 2017.

#### b. Tácticas

Como acciones tácticas, nuestro Call Center desviaría los pedidos al distribuidor encargado de este canal, se le facilitará un acuerdo comercial que le permita bonificar, se le asignará un precio competitivo, el supervisor de Call Center, deberá monitorear constantemente la evolución del crecimiento de este formato, seguimiento a través del servicio post venta para validar la calidad del servicio que ofrece el distribuidor.

**c. Programa estratégico**

- Determinar los requisitos
- Seleccionar distribuidor para atender CF delivery
- Mapeo de precios, ruteo de territorio asignado
- Gestionar asignación de ruta y precio a distribuidor CF
- Asignación de stock a CF delivery.
- Seguimiento al número de pedidos derivados
- Programa de capacitación al personal - Especialista

**d. Responsable**

Supervisor Call Center / Jefatura de Planta / Jefe Comercial Norte

**e. Recursos**

- Movilidad
- Papel bond (paq. X 100)

### f. Cronograma de actividades

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

### g. Presupuesto

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

### h. Viabilidad

Implementar esta estrategia es viable dado que la empresa cuenta con el recurso humano y económico. Se justifica por la reducción económica que se tiene con las unidades móviles.

### i. Mecanismo de control

El Supervisor de Call Center debe cerrar los ciclos de validación de servicio post venta.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Nº. De Llamadas}}{\text{Clientes Atendidos}} \times 100$$

**4.2.7.3 Estrategia FA:** Desarrollar nuevas rutas de mercados donde aún el gas natural no llega, además de las otras marcas competidoras.

**a. Descripción de la estrategia**

Este plan estratégico está orientada a ampliar nuevos mercados trasladando parte de la flota vehicular a estas rutas, aprovechando la coyuntura que aún el gas natural no llega a estos mercados, considerando también que las otras marcas competidoras aún no se establecen en estas zonas y nuestro costo de penetración es ventajoso (traslado del precio de sierra que es más económico).

**b. Tácticas**

Las acciones tácticas serán la coordinación con el área de sistemas el alta de estas nuevas rutas en el sistema para que se tomen en cuenta al imprimir las guías de remisión, coordinar con área comercial la asignación de los precios de venta en el sistema para estas rutas, seleccionar la tripulación idónea considerando el perfil que las tareas consisten en punto ventear.

**c. Programa estratégico**

- Evaluación y selección de flota vehicular ideal para rutas
- Selección de la tripulación
- Uso de mapas y catastro de nuevas rutas
- Determinar distancias (Km) para consumo combustible.
- Mapeo de precios, ruteo territorio
- Campaña publicitaria
- Aplicación de venta horizontal
- Medición de resultados

**d. Responsable**

Supervisor Comercial / Analista Comercial / Jefe Comercial Norte / Jefe de Transporte.

#### e. Recursos

- Mantenimiento de flota vehicular
- Papel bond (paq. X 100)
- Volantes (Millar)
- Imantados publicitarios

#### f. Cronograma de actividades

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

#### g. Presupuesto

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

#### h. Viabilidad

Implementar la presente estrategia es viable ya que la empresa cuenta con los recursos materiales, económicos y humanos que se requieren, y cuya inversión justifica dado el incremento de las ventas y la presencia de la marca en nuevos mercados.

**i. Mecanismo de control**

.Para esta estrategia contaremos con el indicador de avance de las rutas nuevas sobre el total de rutas.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Nº. Rutas Nuevas Ampliadas}}{\text{Nº. Total de Rutas}} \times 100$$

**4.2.7.4 Estrategia DA:** Envasar en cilindros propios para asegurar calidad y realzar valor de marca.

**a. Descripción de la estrategia**

El objetivo estratégico de esta medida a corto plazo es elevar y sostener en el tiempo la calidad en la presentación del envasado dando realce a la marca.

**b. Tácticas**

La táctica a aplicar será de informar a los clientes a través de la fuerza de ventas y supervisor comercial que con el fin de mejorar el servicio se requiere del apoyo de ellos en el sentido de que seleccionen con anticipación los cilindros clasificados con la marca y además que estos se encuentren en buenas condiciones (no los de base fina, deteriorados, tara irregular), el personal de operaciones en planta llevara el control de masa y selección de cilindro previos al pintado y envasado. Aprovecharemos estos lineamientos de control para la renovación de 1,500 cilindros nuevos que formaran parte de parque de cilindros de la empresa que nos aseguraran una mejor presentación del balón de gas.

**c. Programa estratégico**

- Reunión de planificación
- Cotizar pintura e insumos para pintado de cilindros
- Cotizar granallado de cilindros por volumen
- Llegada de primera remesa de cilindros nuevos
- Asignación de despacho según necesidad de territorio
- Llegada de segunda remesa de cilindros nuevos
- Asignación de despacho según necesidad de territorio

**d. Responsable**

Jefe de Planta / Supervisores de Producción / Supervisor Comercial /  
Agentes de Venta

**e. Recursos**

- Granallado de cilindros
- Insumos para pintado de cilindros
- Remesa 1 – Cilindros nuevos
- Remesa 2 – Cilindros nuevos

**f. Cronograma de actividades**

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

### g. Presupuesto

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

### h. Viabilidad

La implementación de la presente estrategia es viable ya que la empresa cuenta con los recursos materiales, económicos y humanos que se requieren y cuya inversión se justifica debido a la mejora en la distribución y por lo tanto la satisfacción del cliente.

### i. Mecanismo de control

El indicador de control de esta estrategia sería la renovación de cilindros propios.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Cilindros Propios}}{\text{N}^{\circ} \text{ Cilindros Totales}} \times 100$$

#### 4.2.8. Viabilidad



Las estrategias formuladas a través de la evaluación de indicadores KPI y las decisiones tras ello serán consecuentes con un beneficio a corto, mediano y largo plazo, será la oportunidad de desarrollar nuevos mercados, una oportunidad de reestructuración del área comercial para mejorar los procesos administrativos y comerciales que logren hacer más dinámicas las operaciones buscando no solo ser eficaces sino que eficientes con la administración de los recursos. Este proyecto de investigación es viable dado que se cuenta con los recursos económicos y no se requiere mayor inversión, lo que es necesario para el éxito es que desde los directivos de alto mando y colaboradores en general estén informados e involucrados para la consecución del objetivo.

#### **4.2.9. Mecanismos de control**

Para validar que la propuesta de evaluación de indicadores KPI esté correctamente direccionada al desarrollo y crecimiento de las ventas, es necesario medir el valor de los indicadores y compararlos siendo estos el logro de los objetivos, la eficiencia en los procesos administrativos y comerciales para lograr un mayor ingreso por el incremento del volumen de ventas, se hará uso de los siguientes mecanismos de control:

- Indicadores de gestión interna
  - Cuota
  - Alcance
- Indicadores de gestión de FFVV (fuerza de ventas)
  - Cobertura directa
  - Cumplimiento de ruta
  - Efectividad de venta
  
- Indicadores de gestión de PDV (puntos de venta)

- Stock
- Días de stock
- Indicadores de mercado

#### 4.2.10 Evaluación costo - beneficio

La puesta en marcha de este ambicioso proyecto requiere de centrar los esfuerzos en reclutar y seleccionar a los actores adecuados que se desempeñen tanto como Distribuidor y Operador Logístico. El planteamiento de las estrategias bosquejadas en este proyecto de investigación proyecta un resultado a corto, mediano y largo plazo.

Los impactos del desarrollo de esta propuesta son de índole práctica y económica que beneficiaran directamente a la organización y en consecuencia a los colaboradores para una mejor performance en el buen desempeño de sus funciones, producto de una mejor organización del área comercial y centralización de los esfuerzos.

##### a. Presupuesto de la propuesta

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

La inversión total necesaria para la implementación de la presente propuesta es del orden de S/. 160,570.00 (ciento sesenta mil quinientos setenta y 00/100 soles). Véase Tabla N° 23.

### b. Relación Beneficio – Costo

A continuación, se detallan las ventas durante el periodo 2017.

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

Se estima que con la implementación de la propuesta los ingresos por ventas de la empresa crecerían en un 2.1 %.

#### Beneficios:

Por el incremento de ventas	S/.	303,015.65
Costo transporte dejado de asumir	S/.	92,160.00
Total Beneficios	S/.	395,175.65

#### Costos:

Otros gastos	S/.	160,570.00
Margen trasladado a distribuidores	S/.	72,146.58
Total Costos	S/.	232,716.58

$$\text{Relación Beneficio - Costo} = \frac{395,175.65}{232,716.58} = 1.70$$

La inversión del proyecto es aceptable ya que la relación beneficio – Costo es mayor que 1, lo que significa que la inversión se recuperará satisfactoriamente, por lo que el proyecto es VIABLE.

## V. CONCLUSIONES

La cobertura de las ventas de la empresa Llamagas S. A. de la ciudad de Piura es deficiente; los colaboradores no participan en el diseño de nuevas estrategias de ventas y tampoco están de acuerdo con las estrategias implementadas por dicha empresa; los indicadores de productividad de las ventas tampoco son realistas y alcanzables y no se revisan periódicamente las estadísticas para medir la evolución de las ventas.

La logística que utiliza la empresa Llamagas es ineficiente; la empresa no da soporte al seguimiento de la entrega de pedidos, no hay una adecuada planificación de rutas y los despachos no están organizados de manera efectiva para cumplir con los pedidos y encontrar nuevos colaboradores externos; estos aspectos no permiten mejorar los niveles actuales de las ventas.

Las competencias asociadas al personal en general no son las más adecuadas; el equipo de ventas no está capacitado sobre las características del producto y de los servicios, ni en relación a los beneficios, manipulación, tiempos de entrega y garantía del producto; tampoco es adecuada la capacitación del personal, sobre diferentes técnicas de innovación y la empresa no propicia la integración del personal. El único aspecto favorable, es la cooperación entre compañeros de trabajo para la realización de algunas asignadas.

Las estrategias de fidelización de la empresa no son adecuadas; el personal no se encuentra capacitado para ofrecer servicios adicionales al cliente, la empresa no ofrece promociones o descuentos que puedan generar un impacto sobre las ventas, los indicadores de fidelidad de los colaboradores no son fiables y no se emplea la información brindada por éstos en beneficio de la empresa; tampoco se conoce y se da apoyo a la solución a las dificultades que enfrentan los colaboradores. Estos hacen que las estrategias de fidelización sean poco eficientes en la empresa.

El proceso de conversión de clientes no es alentador en la empresa; las metas no son

consideradas en la función a las condiciones actuales del mercado, tampoco lo es el servicio post venta que se brinda los colaboradores, no se emplea la información brindada por éstos para posteriores contactos con nuevos clientes y tampoco se utilizan la insatisfacción de colaboradores de la competencia para ofrecer nuestra marca y vender. Estos aspectos poco favorables conducen a que los procesos de conversión de colaboradores sean poco eficientes.

El nivel de aspiraciones y deseos del personal no es el más adecuado; los colaboradores de la empresa consideran que su jefe inmediato no les otorga algún reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo, la empresa tampoco promueve su desarrollo como persona y como profesional a través de cursos de especialización, no existe la oportunidad de línea de carrera en la empresa y tampoco existe algún incentivo por productividad o reconocimiento por desempeño. Estas opiniones poco favorables también conducen a que la percepción por las aspiraciones y deseos del personal sea poco favorable.

En general la empresa Llamagas S.A. no cuenta con indicadores de gestión KPI, que le permitan mejorar sus niveles de venta actuales. Es de particular importancia la implementación de una cultura de medición, la cual implica el desarrollo de hábitos de medición y reporte de indicadores los cuales gradualmente serán mejorados hasta elevar el nivel de control. La empresa debe hacer comparaciones competitivas que le permitan orientarse a un manejo eficiente de sus recursos para asegurarse su continuidad en el tiempo.

## VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa la implementación de los indicadores de gestión KPI, en todos sus procesos, para mejorar el control y manejo de los recursos en la toma de decisiones. Para concretar lo mencionado anteriormente, la empresa deberá contar con la participación activa de sus colaboradores.

Se sugiere reestructurar los aspectos relacionados a las estrategias de las ventas. Esto para asegurar el sostenimiento de las operaciones de la empresa en la zona. Para ello es importante involucrar al personal y apostar por el desarrollo de una cultura de medición continua de las estrategias a través de indicadores.

Mejorar los aspectos relacionados a la logística de la empresa, incluyendo el seguimiento a los pedidos de los clientes y a la entrega puntual y eficiente de los mismos (Anexo 9). Esto para lograr satisfacer a los clientes y generar una fidelización. Dicho planteamiento se puede concretar con el ingreso de actores que ejecuten las tareas de operador logístico y distribuidor.

Se recomienda capacitar constantemente al personal en relación a las competencias laborales requeridas para el puesto. Esto permitirá un mejor desempeño de los colaboradores en sus tareas asignadas. Esto se logrará con el desarrollo e implementación de talleres o cursos de capacitación ya sea de fuente interna o externa.

Se sugiere implementar políticas de promoción de ventas, a fin de lograr fidelizar a los clientes. Para esto los informes permanentes de ruteo de territorio con el mapeo de precios y promociones de la competencia además de opiniones del cliente serán un aporte importante para conocer el perfil de los clientes.

Se recomienda utilizar estrategias de marketing destinadas a brindar apoyo al servicio post venta y en general, esto para mejorar la captación de nuevos clientes. Esto con el soporte holístico de las áreas de ventas y marketing.

Se recomienda y es muy importante promover estrategias para mejorar el desarrollo de los colaboradores, ya que, dándoles la oportunidad de acceder a una línea de carrera en la empresa, se tendrá colaboradores comprometidos no solo con su trabajo sino con la organización. Esto será posible de lograr con las iniciativas de liderazgo de cada jefatura para generar un mejor clima laboral cuyo impacto será no solo a nivel personal, sino que también se verá reflejado en el incremento de las operaciones comerciales de venta.

## VII. REFERENCIAS

- Álvarez (2013) Cuadro de mando retail. Los indicadores clave (KPI) de los comercios altamente efectivos. Barcelona – España. Profit Editorial.
- Álvarez (2011) Gestión por resultados e indicadores de medición. Actualidad Gubernamental, revista de gobierno y política pública. Lima – Perú. Pacifico Editores SAC.
- Amo (2010) El Cuadro de Mando Integral “Balanced Scorecard”. ESIC Business & Marketing School. Francisco Amo Baraybar. Madrid – España. ESIC Editorial Eunsa.
- Anderson (1995) Administración de ventas. Dirección de Marketing y Ventas. Rolph E. Anderson, Joseph F. Hair Jr. Alan J. Bush.
- Apaza (2003) Balanced Scorecard Gerencia estratégica y del valor. CPC Mario Apaza Meza. Perú. Editorial Pacifico – Instituto de Investigación El Pacifico.
- Artal (2010) Dirección de ventas - Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. 9ª Edición revisada y actualizada. Madrid – España. ESIC Editorial. Manuel Artal Castells.
- Balaguer y Molina (2009) El Plan de ventas. La planificación de ventas y su ejecución. 4ta. Edición, Madrid - España. ESIC Editorial.
- Balcazar (2011) Reglamento de seguridad para instalaciones y transporte de GLP. Área técnica DREMT – Ministerio de Energía y Minas. Ing. Ronnier Balcazar Z. Gobierno Regional Tumbes – Perú.
- Belotserkovskiy (2005) Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégico “Balanced Scorecard”. Roman Belotserkovskiy. Facultad de ciencias e ingeniería. Pontifica Universidad Católica del Perú – Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/315/BELOTSERKOVSKIY\\_ROMAN\\_INVESTIGACION\\_Y\\_DESARROLLO\\_DE\\_UN\\_TABLERO\\_DE\\_MANDO\\_PARA\\_LA\\_GESTION\\_EMPRESARIAL\\_BASAD](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/315/BELOTSERKOVSKIY_ROMAN_INVESTIGACION_Y_DESARROLLO_DE_UN_TABLERO_DE_MANDO_PARA_LA_GESTION_EMPRESARIAL_BASAD)



[O EN EL SISTEMA DE GESTI%C3%93N ESTRAT%C3%89GICA BALAN  
CED SCORECARD.pdf](#)

- Beltrán (2009) Indicadores de gestión, 2da. Edición. Herramientas para lograr la competitividad.
- Carrasco (2009) Formulación de un plan estratégico y el tablero de comando para fortalecer la competitividad de la empresa foto estudio Carrasco digital Piura. Carrasco Seminario Marloneth, Tripul Córdova Cristian. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad César Vallejo – Piura.
- Carratalá y Albano (2009) Gestión y Costos utilizando Microsoft Excel. Buenos Aires – Argentina. Editorial Omicron System S.A.
- Castellanos (2009) Manual de gestión logística y del transporte y distribución de mercancías. Barranquilla Colombia. Ediciones Uninorte. Recuperado de [https://kupdf.com/queue/199744723-manual-de-gestion-logistica-del-transporte-distribucion-de-mercancias-pdf\\_58a0e4586454a7635eb1e978\\_pdf?queue\\_id=-1&x=1528603169&z=MTkwLjQyLjg4LjI3](https://kupdf.com/queue/199744723-manual-de-gestion-logistica-del-transporte-distribucion-de-mercancias-pdf_58a0e4586454a7635eb1e978_pdf?queue_id=-1&x=1528603169&z=MTkwLjQyLjg4LjI3)
- Cordano (2008) La organización económica de la industria de hidrocarburos en el Perú. El mercado de gas licuado de petróleo. Lima Perú. Editorial PUCP 2008.
- Corral (2017) KPIs útiles. Diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar. Barcelona - España. Publicado por LEEXONLINE. Recuperado de <https://www.theflowfactory.es/wp-content/uploads/doc/KPIs-UTILES-eBook-EXTRACTO.pdf>
- Diario Correo (2015) El futuro del GLP. 28.06.2015 Pedro Pablo Kuczynski.
- Diario El Comercio (2015) ¿Por qué hay tantos problemas con el abastecimiento de GLP?, 01.06.2015 Manuel Maticorena.
- Diario El Comercio (2017) Quavii firmaría concesión de gas para Piura este diciembre. 30.11.2017 Juan Saldarriaga. Recuperado de <https://elcomercio.pe/cade/quavii-obtendria-concesion-gas-piura-diciembre-noticia-477945>

Diario Gestión (2012) El actual subsidio al gas no permite al consumidor sentir las bajas de los precios internacionales. 19.11.2012 Redacción Gestión.

Diario Gestión (2013) Jorge Merino: Se priorizará construcción de ducto para abaratar el balón de gas. 02.07.2013 Redacción Gestión.

Diario Gestión (2013) Chilena Lipigas adquiere a distribuidora Limagas por US\$ 32 millones. 31.07.2013 Redacción Gestión.

Diario Gestión (2015) Osinergmin garantiza abastecimiento de GLP pese a problemas de transporte. 02.05.2015 Redacción Gestión.

Diario Gestión (2016) Abastible internacional asumirá administración de Solgas en Perú desde 1 de junio. 08.05.2016 Redacción Gestión.

Diario Gestión (2017) Producción de hidrocarburos líquido creció 20.8% anual en enero 2017. 16.03-2017 Redacción Gestión.

Diario Gestión (2017) Tamayo a Opecu: Es responsabilidad del mercado situación del precio del GLP. 05.06.2017 Redacción Gestión.

Diario Gestión (2017) OPEP ve aumento saludable de la demanda de petróleo hasta 2022. 17.10.2017 Redacción Gestión.

Diario Gestión (2018) Pluspetrol detiene despacho de GLP en su planta de Pisco ¿Por qué? 04.02.2018 Redacción Gestión.

Diario Gestión (2018) AIE prevé que el suministro global de petróleo estará garantizado hasta el 2020. 05.03.2018 Redacción Gestión.

Diario Oficial El Peruano (2012). Ley 29852. Ley que crea el sistema de seguridad energética en hidrocarburos y el fondo de inclusión social energética. 13.04.2012.

Díez de Castro y Rosas (2008) Gestión de precios – 5ª. Edición. Madrid – España. Esic Editorial.

Escudero (2014) Procesos de Venta – Comercio y Marketing. M.<sup>a</sup>José escudero Serrano. Asturias – España. Ediciones Parainfo, SA.

- Espinosa (2016) Indicadores de gestión ¿Qué es un KPI? Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- Faustor e Islas (2014) Implementación de mejora en la distribución y venta de una empresa distribuidora de gas licuado de petróleo dirigida al uso doméstico y de negocio. Programa de Máster en Gerencia y Administración. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC– Lima Perú. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/592854/TAF%20M EGA%202013%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galarza (2011) Implementación de tecnologías limpias en el Perú. El uso de GLP en taxis. 3era Edición. Universidad del pacifico Cdl, editor. Lima.
- García (2006) + Ventas. Libros profesionales de empresa. Madrid – España. ESIC Editorial.
- García (2011) + Ventas. Libros profesionales de empresa. 4ta. Edición. Torrejón de Ardoz (Madrid) – España. ESIC Editorial.
- Gómez (2009) Determinación de los niveles de satisfacción laboral del cliente interno de la empresa foto estudio Carrasco. Gómez Valencia Alex. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Cesar Vallejo – Piura.
- Gonzáles y García (2016) Diseño de un sistema de información de indicadores logísticos. Revista científica “visión de futuro”, vol. 20, núm.2, julio–diciembre 2016. Universidad Nacional de Misiones. Misiones – Argentina. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335003>
- Hanke y Wichern (2006) Pronósticos en los negocios. Octava Edición.
- Harvard Business Review (2011) ¿Qué es la estrategia? Michael Porter. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Hernández, Fernández y Baptista (2014) Metodología de la investigación. Sexta Edición. México D.F. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.

- Kotler (2002) Fundamentos del marketing. Sexta Edición. México D.F.: Ed. Pearson Educación S.A.
- Kaplan (2001) Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia. Robert Kaplan, David Norton.
- Kaplan y Norton (2002) Cuadro de Mando Integral. Traslating strategy into action. Robert Kaplan, David Norton. Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona - España.
- Kaplan y Norton (2009) El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona - España.
- Kuster y Canales (2006) Evaluation and Control of Sales force: an exploratory analysis. Universia Bussines Review. Madrid - España. Número 9 primer trimestre. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300903.pdf>
- Luján y Sánchez (2016) Implementación de KPI's y su impacto en la gestión logística de la empresa de servicios Santa Gabriela SAC, Trujillo 2015. Recuperado de [http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10036/Luj%C3%A1n%20Carbonell%20Ericka%20Sandra%20-%20S%C3%A1nchez%20Carranza%20Carolina%20Elizabeth\\_parcial.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10036/Luj%C3%A1n%20Carbonell%20Ericka%20Sandra%20-%20S%C3%A1nchez%20Carranza%20Carolina%20Elizabeth_parcial.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Luzardo y Vásquez (2010) Sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de gestión aplicado al departamento de servicio al cliente en el proceso de facturación y atención de reclamos de la empresa PLASTICOSS.A, ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21720/1/TESIS%20INDICADORES%20DE%20GESTION.pdf>
- Marr (2012) Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know. Pearson Education. Great Britain. Recuperado de <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=762>
- Mazabel (2011) Indicadores de gestión en recursos humanos y su impacto económico en la organización. Lima – Perú. Ediciones CIRH Perú.

Mejía (2012) Diseño de indicadores como herramienta para medir la gestión de los recursos humanos materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del hospital santa Inés. José Rázuri Pastor. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Politécnica Salesiana – Cuenca - Ecuador.

Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1995/12/UPS-CT002360.pdf>

Merino (2011) Formulación de un plan estratégico y un sistema de control dinámico para orientar la gestión de la empresa INDUMACPERUSRL. Merino Domínguez Francisco. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad César Vallejo – Piura.

Molina (2011) Formulación de un plan estratégico y un sistema de control dinámico para orientar la gestión de la empresa INDUMACPERUSRL. Merino Domínguez Francisco. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad César Vallejo – Piura.

Montemayor (2012) Métodos de pronóstico para negocios. Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey, México 2012. Recuperado de [https://www.editorialdigitaltec.com/materialadicional/P196\\_Montemayor\\_Metodos\\_depronosticosparanegocios.cap1.pdf](https://www.editorialdigitaltec.com/materialadicional/P196_Montemayor_Metodos_depronosticosparanegocios.cap1.pdf)

Mora (2007) Indicadores de la gestión logística. KPI “Los indicadores del desempeño logístico”. Ediciones High Logistics. Medellín – Colombia.

Mora (2008) Indicadores de la gestión logística KPI. Segunda edición. Bogotá - Colombia. Ecoe Ediciones. Ing. Luis Aníbal mora García.

Mora (2008) Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos. Ecoe Ediciones (Ciencias Empresariales - Logística) Ing. Luis Aníbal Mora García

Mora y Martiliano (2010) Modelos de optimización de la gestión logística. Bogotá Colombia. Área Administración – Logística. Ecoe Ediciones.

Navarrete (2012) Perspectiva del mercado de GLP 2012 – 2016.

Nejái (2013) Mercado mundial del GLP crecimiento sostenido.

- Ñaupas & Paucar (2014) Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis. 4ta. Edición. Bogotá Colombia. Ediciones de la U.
- Osinermin (2006) La organización económica de la industria de hidrocarburos en el Perú: La comercialización del GLP envasado. Documento de trabajo N°. 21. Preparado por la oficina de estudios económicos.
- Osinermin (2012) El aporte de Osinermin a la investigación sobre la problemática del sector energético y minero.
- Osinermin (2018) Banda de precios de combustibles líquidos. Recuperado de <http://www.osinermin.gob.pe/seccion/institucional/regulacion-tarifaria/precios-de-referencia-banda-de-precios/banda-de-precios-de-combustibles-liquidos>
- Pujol (2002) Dirección de Marketing y Ventas. Planificación y organización de ventas, motivación y formación de vendedores, técnicas de ventas y merchandising. Madrid – España. Ediciones Cultura S.A.
- Parmenter (2012) Key performance indicators for Government and Non Profit Agencies. Implementing Winning KPIs. David Parmenter. Published by Jhon Wiley & Sons Inc., Hoboken; New Jersey - United States of America. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/reader.action?docID=821749&query=kpi>
- Parmenter (2015) Key performance indicators developing, implementing, and using winning KPI. David Parmenter. 3rd Edition 2015. United States of America. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Recuperado de [http://pro-u4ot.info/files/books/finance/Key\\_Performance\\_Indicators.pdf](http://pro-u4ot.info/files/books/finance/Key_Performance_Indicators.pdf)
- Quintana (2014) Análisis y diseño de un sistema de gestión estratégica basado en la metodología del BALANCEDS CORECARD en la empresa de transporte RONCO – PERUSAC en la filial de Piura. Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas. Universidad César Vallejo - Piura.

- Rázuri (2014) Implementación de una solución de inteligencia de negocios para dar soporte a la gestión del proceso comercial e inversiones y servicios DATA SYS. José Rázuri Pastor. Facultad de Ingeniería Universidad Privada del Norte – Cajamarca. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/1311/Jos%C3%A9%20R%C3%A1zuri%20Pastor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roberts y Latorre (2009) KPIs in the UK's Construction Industry: Using System Dynamics to Understand Underachievement. School of Architecture, Design and Environment. University of Plymouth. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/11423/000538453.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roberts y Latorre (2010) Development of a Systems Dynamics Framework for KPIs to Assist Project Managers' Decision Making Processes. School of Architecture, Design and Environment. University of Plymouth. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/11444/000564101.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez (2012) Gestión de ventas. Texto universitario universidad peruana Los Andes.
- RPP Noticias (2011) El GLP tiene precio internacional. Entrevista al decano del colegio de economistas de Lima. César Bedón Rocha, 11.06.2011.
- Salvio (2010) Supervisión de las ventas y comercialización. 2da. Edición, México, D.F. Ediciones Trillas.
- Sapag (2013) Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile, Chile: MCGRAW-HILL/Interamericana de Chile.
- Salgueiro (2001) Indicadores de Gestión y Cuadros de Mando. Ediciones Díaz de Santos S.A. – España. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=NW9HeT0Vm\\_IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Serrano y Serrano (2005) Gestión, Dirección y Estrategia de Producto. ESIC EDITORIAL. Francisco Serrano Gómez, Cesar Serrano Domínguez.
- Vara (2010) ¿Cómo evaluar la rigurosidad científica de las tesis doctorales? Criterios teóricos y metodológicos aplicados a la educación. Universidad San Martín de Porres 2010. Recuperado de <http://www.doctorvara.com/421668511>
- Vara (2015) Los 7 pasos para elaborar una tesis. 1era. Edición. Lima – Perú. Editorial E-Book. Alfredo Arístides Vara Horna.
- Vázquez y Trespalacios (2006) Estrategias de Distribución Comercial. Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas. Asturias – España. KKK Ediciones.
- Velásquez (2012) Canales de distribución y logística. 1era. Edición. Viveros de la loma – Estado de México. Editorial Red Tercer Milenio S.C. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Canales\\_de\\_distribucion\\_y\\_logistica.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Canales_de_distribucion_y_logistica.pdf)
- Villagra (2016) Indicadores de gestión, un enfoque práctico. México, D.F. Cengage Learning Inc. Editores S.A. José Villagra Villanueva.
- Weinberger (2009) Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. USAID del pueblo de los Estados Unidos de América, Perú, MYPE Competitiva. Media Corp Perú. Nathan Associates Inc, 2009.



# **ANEXOS**

**ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TEMA	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
<p align="center">“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”</p>	<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿De qué forma el uso de indicadores KPI, contribuirá al incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura en el año 2018?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar si la aplicación de los indicadores KPI ayudará al incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Llamagas S.A. filial Piura utiliza indicadores KPI que le permitan incrementar las ventas para el año 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El <b>Diseño</b> de la presente investigación es descriptivo transeccional no experimental.</li> <li>- Según el nivel se trata un tipo de <b>investigación descriptiva</b>, dado que se enumeran procesos y registros de los eventos.</li> <li>- De acuerdo al <b>fin</b> se trata de una investigación de índole <b>aplicada</b>, porque se caracteriza en la aplicación de los conocimientos.</li> <li>- Según <b>temporalidad</b> es <b>transversal</b> dado que la información obtenida es de la población muestra por única vez.</li> <li>- Según su <b>Enfoque</b> es <b>mixta</b>, porque se aplicarán técnicas de entrevistas y encuestas.</li> </ul>
	<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cómo lograr que la cobertura de las ventas sea eficiente para incrementar las ventas en Llamagas S.A. en la ciudad de Piura año 2018?</p> <p>¿Es suficiente la logística para lograr incrementar las ventas en Llamagas S.A. en la ciudad de Piura año 2018?</p> <p>¿Las competencias del personal están alineadas a los objetivos de la empresa para lograr incrementar las ventas en Llamagas S.A. en la</p>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p><b>O1:</b> Determinar el nivel de cobertura que permitan lograr un incremento de las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.</p> <p><b>O2:</b> Analizar si la logística actual, es suficiente para lograr en incremento de ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.</p> <p><b>O3:</b> Establecer si las competencias del personal son las adecuadas para incrementar las ventas en la</p>	<p><b>Hipótesis Específica:</b></p> <p><b>H1:</b> La estrategia de cobertura de ventas es insuficiente para conseguir el incremento de ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura.</p> <p><b>H2:</b> La logística no está organizada adecuadamente para lograr un incremento en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura.</p> <p><b>H3:</b> Las competencias del personal son deficientes para lograr un incremento en las ventas de la empresa Llamagas S.A. ciudad de</p>	

TEMA	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
<p>“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”</p>	<p>ciudad de Piura año 2018?</p> <p>¿Las estrategias para fidelizar clientes son efectivas en Llamagas S.A. en la ciudad de Piura año 2018?</p> <p>¿Son eficientes los procesos de conversión de clientes en Llamagas S.A. en la ciudad de Piura año 2018?</p> <p>¿Cómo contribuyen las aspiraciones y deseos del personal en el incremento de las ventas en Llamagas S.A en la ciudad de Piura año 2018?</p>	<p>empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.</p> <p><b>O4:</b> Analizar la efectividad de las estrategias de fidelización en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.</p> <p><b>O5:</b> Establecer la eficiencia de los procesos de conversión de clientes en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.</p> <p><b>O6:</b> Analizar cómo contribuyen las aspiraciones y deseos del personal en el incremento de las ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura 2018.</p>	<p>Piura.</p> <p><b>H4:</b> Las estrategias comerciales de fidelización de clientes para lograr un incremento en las ventas de la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura son insuficientes.</p> <p><b>H5:</b> Los procesos de conversión de clientes son ineficientes en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura.</p> <p><b>H6:</b> Las aspiraciones y deseos del personal contribuyen a lograr un incremento de ventas en la empresa Llamagas S.A. ciudad de Piura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La <b>Población</b> está conformada por 40 personas entre colaboradores de la empresa y clientes.</li> <li>- Para este escenario, la <b>muestra</b> utilizada se compone de 40 personas.</li> <li>- Se utilizarán 03 <b>Técnicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Encuesta.</b> - Basado en un cuestionario de preguntas y, <b>La Entrevista.</b> - técnica a manera de dialogo con otra personal sobre el tema en particular.</li> <li><b>Guía de Observación.</b> - Lista de puntos resaltantes para realizar una evaluación.</li> </ul> </li> <li>- <b>Instrumentos:</b> se aplicarán           <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Cuestionario.</b> - Bosquejo de preguntas confeccionadas para extraer información con escala de medición nominal, ordinal y de intervalo.</li> <li><b>Guía de entrevista.</b> - que contiene preguntas detalladas sobre el</li> </ul> </li> </ul>

TEMA	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
<p>“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”</p>				<p>tema a tratar, procesos y objetivos. Estará dirigido por el investigador, se aplicará al Jefe Comercial Regional Norte.</p> <p>- <b>Método de análisis:</b> para la investigación se aplicaron instrumentos cuantitativos (entrevistas, encuestas y guía de observación) aplicadas a los colaboradores y Jefatura de la empresa Llamagas S.A. filial Piura, los resultados son expuestos en gráficos y tablas para su interpretación. El cálculo de los procesos, se llevará a cabo mediante el programa estadístico SPSS versión 23, además del software Microsoft Excel.</p>

## ANEXO 2.A: ENCUESTA


**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

N° \_\_\_\_\_

**Cuestionario dirigido a los Trabajadores**

Cordiales saludos: solicito su colaboración para la realización del presente cuestionario, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial.

Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación "EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018". Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias.

Escala de medición consta:

(5) TOTALMENTE DE ACUERDO - (4) DE ACUERDO - (3) INDECISO - (2) EN DESACUERDO - (1) TOTALMENTE EN DESACUERDO

**DATOS ESPECÍFICOS**

ÍTEMS		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
<b><u>COBERTURA DE LAS VENTAS</u></b>						
1	Participa Ud. En el diseño de nuevas estrategias de venta					
2	Está usted de acuerdo con las estrategias de venta de la empresa					
3	Los indicadores de productividad en las ventas son realistas y alcanzables.					
4	Se revisan periódicamente las estadísticas para medir y conocer las tendencias de ventas					
<b><u>LOGÍSTICA</u></b>						
5	Dan soporte de seguimiento a la entrega de pedidos, que contribuya a mejorar.					
6	Es adecuada la planificación de rutas					
7	Los despachos están organizados de forma efectiva para cumplir con los pedidos y permite buscar nuevos clientes					
<b><u>COMPETENCIAS</u></b>						
8	El equipo de ventas se encuentra capacitado respecto características del producto y servicios, además de los beneficios, manipulación, tiempos de entrega, garantías					
9	Le parece adecuada la capacitación al personal sobre diferentes técnicas de innovación					
10	La Empresa propicia la integración del personal					

ÍTEMS		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
11	Coopera con sus compañeros en la realización de algunas tareas asignadas					
<b><u>FIDELIDAD DE LOS CLIENTES</u></b>						
12	El personal está capacitado para ofrecer servicio adicional al cliente.					
13	Se cuenta con beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto mayor en las ventas					
14	Los indicadores de fidelidad de clientes son confiables					
15	Se emplea la información de los indicadores de fidelidad de los clientes.					
16	Se conoce y se da apoyo con la solución a las dificultades que enfrentan nuestros clientes					
<b><u>CONVERSIÓN DE CLIENTES</u></b>						
17	Las metas son consideradas en función a las condiciones actuales del mercado					
18	Es adecuado el servicio post venta que se brinda a los clientes.					
19	Emplean la información de nuestros clientes para posteriores contactos con nuevos clientes					
20	Utilizan como oportunidad la insatisfacción de clientes de la competencia para ofrecer nuestra marca y vender.					
<b><u>ASPIRACIONES Y DESEOS DEL PERSONAL</u></b>						
21	Su jefe inmediato le otorga algún reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo.					
22	La Empresa promueve su desarrollo como persona y como profesional a través de cursos de especialización.					
23	Existe la oportunidad de línea de carrera en la empresa					
24	Existe algún incentivo por productividad o reconocimiento por desempeño.					

**DATOS GENERALES**

1.- Sexo: M: \_\_ F: \_\_

2.- Edad: 30-35 \_\_ 36-40 \_\_ 41-45 \_\_ 46-50 \_\_ 51 a más \_\_

3.- Grado Instrucción : Universidad \_\_ Técnica \_\_ Secundaria \_\_

4.- Tiempo laborando : Menos 01 año \_\_ 01 a 02 años \_\_ entre 01 a 02 años \_\_ más de 02 años \_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2.B: GUÍA DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA LLAMAGAS S.A.**

**Aplicado a :** Julio Echevarria  
JEFE COMERCIAL REGIÓN NORTE

**COBERTURA DE VENTAS**

01 | ¿Se cuenta con estrategias comerciales para el área de ventas?

Si, anualmente se planifica el plan de ventas y las estrategias comerciales adecuadas según el territorio las mismas que son validadas por nuestro gerente comercial.

02 | ¿Se tiene algún procedimiento de revisión de las operaciones de ventas?

La asistente administrativa y de facturación realiza la validación de liquidaciones de venta.

03 | ¿Se evalúa la productividad de las estrategias de ventas?

Contamos con un sistema mecanizado y como todo es en línea el registro de ventas esta actualizado salvo algún problema con la red de internet, el analista comercial migra la dada a Power Bi que es un software de análisis de información que nos ayuda a evaluar las estadísticas.

**LOGÍSTICA**

04 | ¿Cuentan con alguna contingencia por tema de unidades para evitar reclamo de atención a los clientes?

Existe una fluida comunicación con área transportes, si se diera el caso otras unidades hacen doble viaje y no dejar de atender al cliente.

05 | ¿Cómo logran satisfacer la demanda de sus clientes?

La planta cuenta con un planificado de producción diaria, la demanda adicional se solicita para el envasado con anticipación.

**COMPETENCIAS**

06 | ¿Qué tal importante es para usted la comunicación y organización con su personal a cargo?

Es fundamental para un correcto desempeño, y sobre todo dado que esto permitirá el logro de los objetivos

07 | ¿Le parece importante la conformación de equipos para el trabajo a realizar?

Claro, porque así habrá una adecuada distribución del trabajo y permite delegar asignaciones. De esta forma venimos trabajando actualmente.

08 | ¿Es importante la participación del personal de Llamagas S.A filial Piura en talleres que propicien este acercamiento de los colaboradores?

Claro que si, no contamos con programas de capacitación pero se solicitara a Gerencia Comercial tenerlo en cuenta y confío que al culminar el 2018 por lo menos se tenga ya una capacitación.	
09	¿De qué forma íntegra usted al personal?
A través de la celebración de su onomástico, las reuniones de 5 minutos antes de iniciar labores.	
10	¿Observa usted que existe colaboración entre el personal que labora en Llamagas S.A. filial Piura?
No se nota este apoyo entre las áreas, lo que dificulta o retardan las operaciones administrativas y comerciales que impactan negativamente en el servicio que damos al cliente.	
<b>FIDELIDAD DE LOS CLIENTES</b>	
11	¿En la gestión comercial, se aplica una política transparente y justa que beneficie al cliente?
Si, contamos con acuerdos comerciales con retorno de inversión a través de bonificaciones, publicidad que le otorgamos para sus locales y unidades móviles.	
12	¿Cómo percibe usted el soporte comercial que le brindan a los clientes de la empresa?
Debemos mejorar, se necesita un cambio de actitud en los colaboradores, claro no son todos pero tenemos problemas en dar respuesta a las dificultades que se suscitan en el mercado.	
13	¿Se cuenta con programas de capacitación a los clientes?
La tripulación tiene como función enseñar a los clientes la manipulación de cilindros y válvulas de gas.	
<b>CONVERSIÓN DE CLIENTES</b>	
14	¿Se toma en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos del cliente para verticalizar su venta?
Si, dependiendo de estos factores se da el soporte con ajuste en precio, publicidad, préstamo de cilindros, etc.	
15	¿Se toma en cuenta las quejas y reclamos de los clientes?
Si, estas se delegan al supervisor quien canaliza la problemática y la canaliza hasta la solución.	
16	¿En la gestión del personal se aplica una política justa con respecto a los sueldos de los colaboradores?
Existe un sueldo asignado al puesto que desempeña indistintamente del nivel académico del colaborador.	
17	¿La empresa Llamagas S.A filial Piura cuenta con programas de capacitación para los colaboradores?
No se cuenta con programas de capacitación, sólo es la inducción al ingresar como trabajador nuevo, pero somos conscientes que sería de gran utilidad.	
<b>ASPIRACIONES Y DESEOS DEL PERSONAL</b>	
18	¿Cuenta con políticas que motiven al personal?
No se motiva al personal, el área de bienestar social atiende temas de onomásticos, el actual supervisor comercial a iniciativa propia está dando charlas de motivación y liderazgo a la fuerza de ventas, se evidencia resultados con un cambio de actitud en el personal.	
19	¿Despliega algún tipo de incentivo a favor de los colaboradores?
Sinceramente no, esto lo debe hacer la empresa. De mi parte una felicitación verbal o escrita y a pesar que no pueda ser económica se gestiona al interno las facilidades de día de descanso o permiso por temas personales.	
20	¿Ha consultado a su equipo de colaboradores acerca de las necesidades que se presentan dentro y fuera del trabajo?



No siempre se ha logrado una comunicación cabal, pero se están tomando medidas correctivas y nuestro supervisor comercial se está encargando de levantar esta información para dar la atención debida.

## **INFORME DE RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADO AL JEFE COMERCIAL ZONA NORTE**

Para la aplicación de este instrumento se coordinó telefónicamente con la Jefatura Comercial Norte, para que en una de sus visitas a la zona pudiera conceder un espacio en su agenda, la misma que se logro concretar el pasado Lunes 11 de Junio del año en curso, se llevo a cabo en un receso luego del refrigerio durante nuestras visitas de campo a los distribuidores, el ambiente fue propicio para abordar el tema y generar una conversacion amical, ésta tuvo que ser lo mas directa y puntual posible por lo limitado del tiempo del entrevistado.

Se mostro muy interesado por los temas que se estan tratando en el estudio sobre todo dado que se trata de un tema álgido para el area comercial y estos aportes serán significativos. El entrevistado aseveró que se cuenta como política la planificacion anual de estrategias comerciales adecuadas según territorio pero que muchas veces esta no contempla las opiniones del los colaboradores; sin embargo ya se esta tomando en cuenta los aportes que hace llegar el supervisor comercial de la zona, existe un analista comercial en la ciudad de Lima que se encarga de consolidar toda la información. Concuerta en que se debe trabajar en medir la productividad de las estrategias ya que actualmente no se hace de forma correcta o no se le toma la debida importancia y sobre todo que no todos cuentan con un conocimiento adecuado del tema.

En lineas generales concuerda que para mejorar en el desarrollo de evaluación de los indicadores se requiere la participación de las áreas e involucrar a los directivos de mas alto nivel, se es conciente que este tipo de analisis a través de indicadores contribuiara a la mejora de la evaluación de los procesos comerciales para concretar el logro de los objetivos para lograr una mejor productividad dentro de la organización.

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**
**ANEXO 2.C: GUÍA DE OBSERVACIÓN**
**NOMBRE DEL OBSERVADOR** : CÓRDOVA GARCÍA, FREDDY

**EMPRESA** : LLAMAGAS S.A.

**FECHA** : 11-06-18

DESCRIPCIÓN	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NECESITA MEJORAR
<b>COBERTURA DE LAS VENTAS</b>					
Es adecuada la estrategia de venta de la empresa para lograr los objetivos.					x
Son adecuados los controles y revisiones a los procesos de venta		x			
Se revisan periódicamente las estadísticas para medir las tendencias de venta y rendimiento del personal.					x
<b>LOGÍSTICA</b>					
Dan soporte de trazabilidad de la entrega, que contribuya a mejorar		x			
Es adecuada la planificación de rutas para satisfacer las necesidades de clientes.					x
<b>COMPETENCIAS</b>					
Existe una comunicación clara entre los colaboradores de diferentes áreas y jefe inmediato superior.					x
Existe actualización de conocimientos para el buen desempeño de labores.					x
Resulta idónea la participación en talleres de capacitación.					x
Se integra el personal.		x			
Se evidencia el sentido e importancia de colaboración del personal y jefaturas.					x
<b>FIDELIDAD DE LOS CLIENTES</b>					
Existen beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto mayor en las ventas.				x	
El supervisor comercial conocen la problemática que enfrentan los vendedores para ejecutar sus labores.			x		
Se conoce problemática, se da apoyo con la solución a las dificultades que enfrentan nuestros clientes.		x			
<b>CONVERSIÓN DE CLIENTES</b>					
Las metas son consideradas en función a los criterios actuales del mercado.					x
Se cuenta con políticas, procedimientos de servicio al cliente.			x		
Aprovechamos la información de nuestros clientes para posteriores contactos con nuevos clientes.		x			
Aprovechamos la insatisfacción de clientes de la			x		

DESCRIPCIÓN	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NECESITA MEJORAR
competencia para ofrecer nuestra marca y venderle					
<b>ASPIRACIONES Y DESEOS DEL PERSONAL</b>					
Existe algún tipo de retroalimentación (feedback) entre personal y su jefe inmediato.	×				
Se cuenta con algún tipo de especialización para potenciar las capacidades del colaborador.	×				
Se cuenta con políticas de motivación al personal.		×			
El salario de los colaboradores es justo.					×

## INFORME DE RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACION

El instrumento guía de observación, fue aplicado a los trabajadores de la empresa Llamagas S.A., ubicada en Calle Comercio Mz. 226 Lt. 9 Zona Industrial en la ciudad de Piura. La tarea se llevo a cabo con mucho detenimiento en las diversas operaciones asignadas al personal y de esta forma determinar la relacion con las diferentes variables de este estudio de investigación.

Con el objetivo de validar la aplicación se ejecuto la guia de observación en tres oportunidades. Se observa que se cuenta con estrategias de venta, sin embargo esta no es la mas adecuada para los escenarios locales y no se esta tomando en cuenta a los colaboradores del área comercial que son los que mas conocen mas de cerca la realidad de la zona. Pese a que se realizan controles de liquidacion de ventas, ésta no siempre es aplicado con el rigor que se requiere para rápidamente actuar sobre las deficiencias observadas. Es necesaria la planificación de los despachos en ruta con su respectivo seguimiento. La comunicación es poco clara y fluida entre las areas. Pese que se informa sobre la problemática de los clientes en la zona poco se hace para dar el soporte adecuado y mejorar la fidelización y conversion de nuevos clientes. A pesar de contar con politicas y procedimientos administrativos y comerciales se evidencia poco interés y compromiso el los colaboradores de las áreas involucradas. Se requiere tomar atención a políticas que permitan contar con planes de capacitación para el personal y aprovechar así motivarlos, ademas de considerar evaluar la remuneración del personal de ventas y así reducir la rotación del personal ya que esto no solo genera costos sino tiempo en reclutar personal nuevo.

Al finalizar, estos resultados servirán como información relevante para el fortalecimiento de mejora en los procesos de atención al cliente, ello para lograr ser competitivos a la vez que se puedan cumplir los objetivos planteados por la empresa.

**ANEXO 3.A: MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN  
CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LLAMAGAS S.A.  
FILIAL PIURA**

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	INSTRUMENTO A		
						N° de ítems	Ítems	
EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018	Determinar si la evaluación de los indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.	La evaluación de indicadores KPI contribuyen a la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura en el año 2018	X: Indicadores KPI	X1.1	Eficacia	Encuesta / Cuestionario	1	Participa Ud. En el diseño de nuevas estrategias de venta
				X1.2	Eficiencia		2	Está usted de acuerdo con las estrategias de venta de la empresa
				X1.3	Productividad		1	Los indicadores de productividad en las ventas son realistas y alcanzables.
				X1.4	Reclamos		1	Se revisan periódicamente las estadísticas para medir y ver las tendencias de la venta
				X1.5	Satisfacción		1	Dan soporte de seguimiento a la entrega de pedidos, que contribuya a mejorar
				X1.6	Organización		1	Es adecuada la planificación de rutas
				X1.7	Trabajo en equipo		1	Los despachos están organizados de forma efectiva para cumplir con los pedidos y permite buscar nuevos clientes
				X1.8	Integración del equipo		1	El equipo de ventas se encuentra capacitado respecto características del producto y servicios, además de los beneficios, manipulación, tiempos de entrega, garantías
						1	La Empresa propicia la integración del personal	

				X1.9	Colaboración del equipo		1	Coopera con su compañeros en la realización de algunas tareas asignadas
EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018	Determinar si la evaluación de los indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.	La evaluación de indicadores KPI contribuyen a la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura en el año 2018	Y: Incrementar las Ventas	Y1.1	Acuerdo comercial	Encuesta / Cuestionario	1	El personal está capacitado para ofrecer servicio adicional al cliente.
							2	Se cuenta con beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto mayor en las ventas
				Y1.2	Soporte comercial		1	Los indicadores de fidelidad de clientes son confiables
							2	Se emplea la información de los indicadores de fidelidad de los clientes.
				Y1.3	Volumen de compra		1	Las metas son consideradas en función a las condiciones actuales del mercado
				Y1.4	Servicio al cliente		1	Es adecuado el servicio post venta que se brinda a los clientes.
				Y1.5	Motivación a los vendedores		1	Su jefe inmediato le otorga algún reconocimiento por los logros obtenidos en su trabajo.
				Y1.6	Capacitación del personal		1	La Empresa promueve su desarrollo como persona y como profesional a través de cursos de especialización.
				Y1.7	Motivación laboral del personal		1	Existe la oportunidad de línea de carrera en la empresa
				Y1.8	Incentivos al personal		1	Existe algún incentivo por productividad o reconocimiento por desempeño.

**ANEXO 3.B: MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN  
GUÍA DE ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA DE MAYOR NIVEL JERÁRQUICO DE LA  
EMPRESA LLAMAGAS S.A. FILIAL PIURA**

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores		Técnica / Instrumento	INSTRUMENTO B	
							N° de ítems	Ítems
EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018	Determinar si la evaluación de los indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.	La evaluación de indicadores KPI contribuyen a la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura en el año 2018	X: Indicadores KPI	X1.1	Eficacia	Guía de Entrevista	1	Se cuenta con estrategias comerciales para el área de ventas.
				X1.2	Eficiencia		1	Se tiene algún procedimiento de revisión de las operaciones de ventas
				X1.3	Productividad		1	Se evalúa la productividad de las estrategias de ventas
				X1.4	Reclamos		1	Cuentan con alguna contingencia por tema de unidades para evitar reclamo de atención a los clientes
				X1.5	Satisfacción		1	Cómo logran satisfacer la demanda de sus clientes
				X1.6	Organización		1	Qué tal importante es para usted la comunicación y organización con su personal a cargo
				X1.7	Trabajo en equipo		1	Le parece importante la conformación de equipos para el trabajo a realizar.
				X1.8	Integración del equipo		2	Es importante la participación del personal de Llamagas S.A filial Piura en talleres que propicien este acercamiento de los colaboradores.
				X1.9	Colaboración del equipo		1	De que forma integra usted al personal

EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018	Determinar si la evaluación de los indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.	La evaluación de indicadores KPI contribuyen a la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura en el año 2018	Y:Incrementar las Ventas	Y1.1	Acuerdo comercial	Guía de Entrevista	1	En la gestión comercial, se aplica una política transparente y justa que beneficie a los clientes.
				Y1.2	Soporte comercial		1	Como percibe usted el soporte comercial que le brindan a los clientes de la empresa.
				Y1.4	Volumen de compra		2	Se cuenta con programas de capacitación a los clientes
				Y1.5	Servicio al cliente		1	Se toma en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos del cliente para verticalizar su venta
				Y1.6	Motivación a los vendedores		1	Se toma en cuenta las quejas y reclamos de los clientes
				Y1.7	Capacitación del personal		1	En la gestión del personal se aplica una política justa con respecto a los sueldos de los colaboradores.
				Y1.8	Motivación laboral del personal		1	La empresa Llamagas S.A filial Piura cuenta con programas de capacitación para los colaboradores
				Y1.9	Incentivos al personal		1	Cuenta con políticas que motiven al personal
							1	Despliega algún tipo de incentivo a favor de los colaboradores
							2	Ha consultado a su equipo de colaboradores acerca de las necesidades que se presentan dentro y fuera del trabajo.



**ANEXO 3.C: MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN  
GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LLAMAGAS S.A.  
FILIAL PIURA**

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores		Técnica / Instrumento	INSTRUMENTO C	
							N° de ítems	Ítems
EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018	Determinar si la evaluación de los indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.	La evaluación de indicadores KPI contribuyen a la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura en el año 2018	X: Indicadores KPI	X1.1	Eficacia	Guía de Observación	1	Es adecuada la estrategia de venta de la empresa para lograr los objetivos.
				X1.2	Eficiencia		1	Son adecuados los controles y revisiones a los procesos de venta
				X1.3	Productividad		1	Se revisan periódicamente las estadísticas para medir las tendencias de venta y rendimiento del personal.
				X1.4	Reclamos		1	Dan soporte de trazabilidad de la entrega, que contribuya a mejorar
				X1.5	Satisfacción		1	Es adecuada la planificación de rutas para satisfacer las necesidades de clientes.
				X1.6	Organización		1	Existe una comunicación clara entre los colaboradores de diferentes áreas y jefe inmediato superior
				X1.7	Trabajo en equipo		1	Existe actualización de conocimientos para el buen desempeño de labores.
				X1.8	Integración del equipo		2	Resulta idónea la participación en talleres de capacitación
				X1.9	Colaboración del equipo		1	Se integra el personal

EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018	Determinar si la evaluación de los indicadores KPI ayudará a promover la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura, año 2018.	La evaluación de indicadores KPI contribuyen a la mejora e incremento de las ventas en Llamagas S.A. Piura en el año 2018	Y: Incrementar las Ventas	Y1.1	Acuerdo comercial	Guía de Observación	1	Existen beneficios como promociones o descuentos que puedan generar un impacto mayor en las ventas.
				Y1.2	Soporte comercial		1	El supervisor comercial conocen la problemática que enfrentan los vendedores para ejecutar sus labores.
				Y1.4	Volumen de compra		2	Se conoce problemática, se da apoyo con la solución a las dificultades que enfrentan nuestros clientes.
				Y1.5	Servicio al cliente		1	Las metas son consideradas en función a los criterios actuales del mercado.
				Y1.6	Motivación a los vendedores		1	Se cuenta con políticas, procedimientos de servicio al cliente.
				Y1.7	Capacitación del personal		1	Existe algún tipo de retroalimentación (feedback) entre personal y su jefe inmediato.
				Y1.8	Motivación laboral del personal		1	Se cuenta con algún tipo de especialización para potenciar las capacidades del colaborador.
				Y1.9	Incentivos al personal		1	Se cuenta con políticas de motivación al personal.
							1	El salario de los colaboradores es justo.

## ANEXO 4: Validación




DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, José Martín Lazo Sánchez,  
 con documento nacional de identidad N° 02778943, de  
 profesión Administrador, con Grado de  
Lic. Ciencias Administrativas, ejerciendo actualmente como Docente  
 de la institución Universidad César Vallejo - Piura;  
 hago constar, por medio de la presente, que he revisado con fines de validación el  
 instrumento Cuestionario, Guías de Entrevista y Observación  
 para su aplicación en el trabajo de investigación titulado:  
"Evaluación de Indicadores KPI en la empresa  
LLAMAGAS S.A. y Propuesta para mejorar las  
Ventas en la Ciudad de Piura - Año 2018"  
 Luego, de haber realizado las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes  
 apreciaciones según lista de cotejo:

N°	CRITERIOS	SI	NO
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación	✓	
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio	✓	
3	La estructura del instrumento es adecuada	✓	
4	Los ítems del instrumento son claros y presentan coherencia	✓	
5	Los ítems están correctamente secuenciados.	✓	
6	La cantidad de ítems es adecuada para su aplicación	✓	

Piura, 28 de junio de 2018

  
 Firma  
 DNI N° 02778943



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Jose Martin Lazo Sanchez con DNI N° 02778943 Lic.  
 en Ciencias Administrativas  
 N° ANR: ....., de profesión Administrador  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en La Universidad César Vallejo - Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario, Guía de Entrevista y Guía de Observación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Llamagas S.A - Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Guía de Entrevista aplicado al Jefe del área de mayor nivel jerárquico de la Empresa Llamagas S.A - Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓



Guía de Observación aplicado a la Empresa Llamagas S.A – Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 28 días del mes de Junio del 2018.



Lic. : José Martín Lazo Sánchez  
 DNI : 02778943  
 Especialidad: Administración  
 E-mail : milazo@hotmail.com





**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			95		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																80					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																			95		
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																			95		
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																			95		

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 28 de Junio de 2018.

Lic.: José Martín Lazo Sánchez  
 DNI: 02778943  
 Teléfono: 969294427  
 E-mail: mlazo@hotmail.com

**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100			OBSERVACIONES	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91		96
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			95		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			95		

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			95	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																			95	
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables y e indicadores																			95	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																			95	

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 28 de Junio de 2018.



Lic.: José Martín Lazo Sánchez  
 DNI: 02278943  
 Teléfono: 969294427  
 E-mail: milazo@hotmail.com



**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95							
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			95							
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95							
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95							
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			95							

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			95	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																			95	
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables y e indicadores																			95	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																			95	

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 28 de Junio de 2018.



Lic.: José Martín Lazo Sandoz  
 DNI: 02778943  
 Teléfono: 96294427  
 E-mail: milazo@hotmail.com



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES R. PALACIOS DE BRIZO con DNI N° 02845588 Dra.  
 en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 N° ANR: ....., de profesión LIC. EN ADMINISTRACIÓN  
 desempeñándome actualmente como DOCENTE  
 en U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario, Guía de Entrevista y Guía de Observación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Llamagas S.A - Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia					✓
9. Metodología				✓	

Guía de Entrevista aplicado al Jefe del área de mayor nivel jerárquico de la Empresa Llamagas S.A - Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Guía de Observación aplicado a la Empresa Llamagas S.A – Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 27 días del mes de Junio del 2018.

Dra. : MERCEDES R. PALACIOS DE BRICENO  
DNI : 02845588  
Especialidad : LIC. EN AD.  
E-mail : mercedesb@yahoo.es



**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100			OBSERVACIONES	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91		96
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																✓					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																✓					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																✓					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																✓					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			✓		

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																✓					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																✓					
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables y e indicadores																			✓		
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																✓					

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 27 de Junio de 2018.

*M. R. Palacios de Briceño*

Dra.:

*MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO*

DNI:

*02845588*

Teléfono:

*968060260*

E-mail:

*michedeb@yahoos.es*



**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

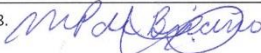
**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION																						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables y e indicadores																				
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 27 de Junio de 2018.



Dra.:

Mercedes R. PALACIOS DE BRICEÑO

DNI:

02845588

Teléfono:

968060260

E-mail:

mechede@upho.edu.pe

**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES																			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96																				
ASPECTOS DE VALIDACION																						5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																																								
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																																								
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																																								
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																																								
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																																								

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																				
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 27 de Junio de 2018.

*M. R. Palacios de Briceño*

Dra.: MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO  
 DNI: 02845588  
 Teléfono: 968060260  
 E-mail: mercedeb@ucv.es



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Antillo Palacios con DNI N° 0284237 Dr.  
 en Ciencias Administrativas  
 N° ANR: A202520 de profesión lic. en Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en U.C.V. Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario, Guía de Entrevista y Guía de Observación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Empresa Llamagas S.A - Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	




Guía de Entrevista aplicado al Jefe del área de mayor nivel jerárquico de la Empresa Llamagas S.A - Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	



Guía de Observación aplicado a la Empresa Llamagas S.A – Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 30 días del mes de Junio del 2018.

  
 Dr. : Freddy Castillo Palacios  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administr. / Investigación.  
 E-mail : fcastillo30@hotmail.com

**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

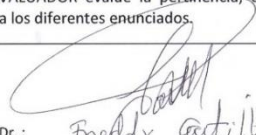
**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																80					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																80					
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																80					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																80					

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 30 de Junio de 2018.

  
 Dr.: *Freddy Castillo Palacios*  
 DNI: 02842237  
 Teléfono: 969584019  
 E-mail: fcastillo\_30@hotmail.com

**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A. Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

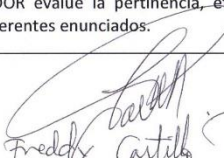
**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>																						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																80					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																80					
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables y e indicadores																80					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																80					

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 30 de Junio de 2018.

Dr. :   
 DNI: 02842237  
 Teléfono: 909554019  
 E-mail: fcastillo\_30@hotmail.com



**“EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80										
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80										

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																80					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																80					
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																80					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																80					

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 30 de Junio de 2018.

Dr.: Freddy William Cartillo Palacios  
 DNI: 02802233  
 Teléfono: 969584010  
 E-mail: fcartillo30@hotmail.com



## ANEXO 5: Confiabilidad

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b>	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

### I. DATOS INFORMATIVOS

<b>1.1. ESTUDIANTE</b>	:	Freddy Federico Córdova García
<b>1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	:	Evaluación de indicadores KPI en la empresa Llamagas S. A., y propuesta para mejorar las ventas en la ciudad de Piura - Año 2018
<b>1.3. ESCUELA PROFESIONAL</b>	:	Escuela profesional de Administración
<b>1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)</b>	:	Cuestionario de Mejora de ventas
<b>1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO</b>	:	<i>Alfa de Cronbach</i> (X)
<b>1.6. FECHA DE APLICACIÓN</b>	:	29-06-2018
<b>1.7. MUESTRA APLICADA</b>	:	10

### II. CONFIABILIDAD

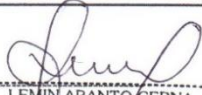
<b>ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:</b>	0.911
---	-------

### III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

<p>Numero de ítems iniciales: 13</p> <p>Numero de ítems iniciales: 13</p> <p>El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento</p>
---

Estudiante: Freddy F. Córdova García  
DNI: 02818979

Docente

  
 LEMÍN ABANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 506

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b>	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

**I. DATOS INFORMATIVOS**

1.1. ESTUDIANTE	:	Freddy Federico Córdova García
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Evaluación de indicadores KPI en la empresa Llamagas S. A., y propuesta para mejorar las ventas en la ciudad de Piura - Año 2018
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario de Evaluación de indicadores de KPI
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	Alfa de Cronbach (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	29-06-2018
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10

**II. CONFIABILIDAD**

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.899
------------------------------------	-------

**III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)**

<p>Numero de ítems iniciales: 11</p> <p>Numero de ítems iniciales: 11</p> <p>El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento</p>
---

Estudiante: Freddy F. Córdova García  
DNI: 02818979

Docente

  
 LEMÍN ABANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 506

## ANEXO 6: Teorías complementarias relacionadas al tema.

### a. Indicadores

Mazabel (2011) la aplicación del control al medir debe demostrar que se está generando resultados tangibles y económicos por mencionar costos logísticos, costos de rotación de stock, retorno en la inversión de capacitaciones, entre otros, entonces se podrá mencionar que el área comercial ya está generando un valor económico a la organización

### b. Pronóstico

Montemayor (2012) se debe tener una clara diferenciación entre meta y pronóstico, ya que un pronóstico es lo que se espera observar de acuerdo a la estrategia formulada por información histórica con la que cuenta la organización, mientras que una meta es lo que se pretende lograr de acuerdo a los objetivos definidos en la planeación. Por esto si la organización reporta como crecimiento un pronóstico del 2% en sus ventas, mientras que por otro lado la planeación establece un crecimiento de 6%, es un hecho que debe cambiar la estrategia actual para alcanzarla, de no ser así lo más probable que en realidad se obtenga un crecimiento del 2%.

### c. Estrategia

Weinberger (2009) Resulta difícil que las empresas logren sobrepasar los primeros tres años de vida, por lo general los propietarios de una MyPE demuestran una gran habilidad de reacción frente a los cambios económicos y políticos que pudieran amenazar su negocio; no obstante, para que la empresa crezca y se desarrolle es importante el manejo de una estrategia documentada en un plan estratégico y monitoreado por indicadores que permitan su evaluación. Se han identificado casos en los cuales las empresas crecen rápidamente, pero eso no significa que desarrollen, y para lograr esto se debe planificar su crecimiento de manera estratégica. Un rápido crecimiento puede evidenciar incrementos en los volúmenes de ventas, aumento de participación de mercado, buen posicionamiento a nivel de marca, y quizás en este escenario se evidencien creaciones de desorden, desorganización, faltas de control, podemos perder eficiencia por buscar complacer a los clientes y cuando ocurre esto, las operaciones pierden rentabilidad.



#### **d. Cuadros de mando**

Kaplan y Norton (2002) En la actualidad existen iniciativas estratégicas implementadas en algunas organizaciones, podemos mencionar gestión de la calidad total, competencias basadas en el tiempo, delegación de poder, reingeniería, etc. No obstante, si estas iniciativas no están alineadas a los objetivos estratégicos para lograr mejora, los esfuerzos son gestionados de forma independiente y con poco o ningún resultado, es por eso que el cuadro de mando es una herramienta para que los directivos encaminen la organización en estrategias al éxito.

Amo (2010) Entre los beneficios de la metodología del cuadro de mando integral, describimos:

- Nos proporciona una visión global del negocio y su estrategia a nivel organizacional.
- Toma el pulso a la situación real actual del negocio y contribuye a hacer seguimiento del grado de cumplimiento de las acciones tomadas según la estrategia.
- Incentiva la participación y comunicación de las personas durante el proceso de planificación estratégica.
- Incide directamente en el personal clave del negocio ya que ayuda a entender como su actuación contribuye a los objetivos promueven el aprendizaje y participación para que asuman su rol en el cambio.

#### **e. Outsourcing**

Vásquez y Trespalacios (2006) Filth Annual Outsourcing index Deloitte Consulting January, alista algunas razones por las que contratan servicio a terceros: Mejorar enfoque de la empresa en 55%, Reducir y controlar costos operativos de 54%, Libera recursos para aplicar en otros propósitos 38%, Tener acceso a las capacidades mundiales 36%, No se dispone de recursos dentro de la empresa a 25%, Acelerar los beneficios en ingeniería 20%, Reducir tiempo comercial 18%, Compartir riesgos de 12%, Beneficiarse de las capacidades litorales de 12%, Función difícil de manejar o fuera de control 10%.

El autor Mora (2008) describe el pro y el contra de esta actividad, a saber: Ventajas: Menos activos fijos, Reducción de costos fijos de operación, Utilización más eficiente de recursos, Distribución de overheads, Economías de escala, Mayor dedicación al negocio, Flexibilidad de cambio de rumbo del negocio, Mejora en la productividad, Especialización, Control de costos, Flexibilidad. Desventajas: Menos control, Dependencia, Menos contacto con clientes, Costos variables altos, Pérdida de imagen (goodwill), Desinformación.

#### **f. Ventas**

Según Balaguer y Molina (2009) la descripción de la situación interna con respecto a precios y márgenes, flujos, distribuidores y cobertura, zonas, rutas, ventas y productos, clientes, la red de ventas, calidad, cantidad, nivel remunerativo, créditos, cobranzas, resultados de las promociones. Análisis de la situación, conclusiones de los históricos, análisis causal, análisis DAFO y CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. metodología para actuar sobre los aspectos hallados en la matriz DAFO). Sistemas de control e información del plan de ventas con los cuadros de mando: ¿a quién informo?, ¿Qué informar?, ¿Cómo informar?, frecuencia, fechas. Aplicación de medidas correctivas: Control de desviaciones, diagnóstico de las desviaciones, acciones a tomar.

De acuerdo a Salvio (2010) una ruta está conformada por un número determinado de habitantes, estos habitantes están diferenciados en clases sociales como alta, media y baja. En esta población se puede determinar hogares que compran nuestros productos para consumo personal o para revender, existen además tipos de clientes ya sea detallistas, mayoristas, tiendas abarroteras, hoteles, farmacias, etc. Y otros comercios que componen el formato comercial.

Según Escudero (2014) los objetivos de partida son los que enmarca el marketing, los cuales debe conseguir la fuerza de ventas, para conseguir estos objetivos la organización debe establecer políticas y estrategias como son: la estrategia de rentabilidad, en la que se pretende lograr beneficios para rentabilizar la inversión de la empresa (lograr un beneficio anual de un 60%).

La estrategia de mercado con la que se busca tener una participación activa de los productos de la empresa en el mercado, como vender un 40% de todos los autos que se adquieren en Perú. La estrategia de posicionamiento que busca notoriedad basadas en la marca, por ejemplo, lograr el un 20% de los jóvenes de 17 a 20 años utilicen los polos de la marca “X”, y la estrategia de competencia que busca superar los productos de las empresas competidoras, por ejemplo, conseguir que el refresco “X” sea el de mayor consumo.

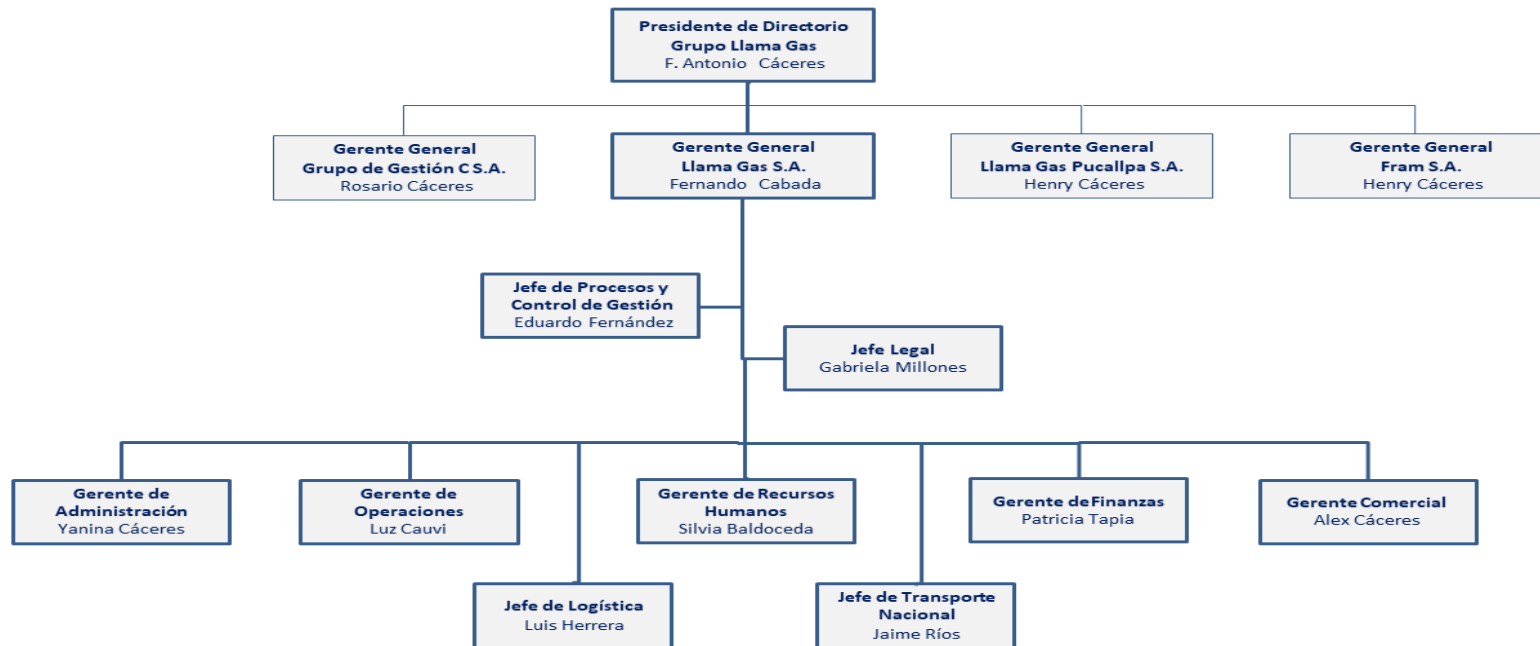
## ANEXO 7: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Llamagas S.A. cuya historia se remonta a 1977 cuando un grupo de empresarios peruanos constituyeron la empresa, orientada al rubro de la energía, siendo su principal actividad el envasado, la distribución y comercialización de gas licuado de petróleo (GLP). Con el fin de brindarle un mejor servicio a los hogares peruanos. En la actualidad cuenta con 9 plantas envasadoras y 68 zonales a nivel nacional, así como distribuidores externos.

Los objetivos claros tanto de la misión como de la visión de la empresa son claros a saber: La Misión: que busca satisfacer y abastecer la demanda nacional con un fuerte compromiso de proporcionar los más altos estándares de calidad y profesionalismo con precios competitivos que nos permitan una apropiada rentabilidad. Manteniendo un agradable ambiente de trabajo, operado por un equipo humano comprometido a superar las expectativas de los clientes, en tanto que la Visión: busca consolidarse como una empresa de energía integrada y competitiva, líder en el mercado nacional.

Entre la aplicación de valores, destacan: Satisfacción al cliente al ofrecer a nuestros clientes experiencias positivas a través de productos y servicios de calidad. Trabajo en equipo al unir talentos, experiencias, conocimientos y esfuerzos para lograr nuestros objetivos. Honestidad al Actuar con responsabilidad y transparencia con los recursos que se nos encomiendan y mostramos respeto por los bienes ajenos porque expresamos con claridad lo que pensamos y creemos. Nos comportamos conforme a las normas de la empresa, teniendo siempre presente las consecuencias de nuestros actos. Seguridad al fomentar el trabajo con acciones y condiciones seguras y Responsabilidad Social al servir a la sociedad respetando y cuidando el medio ambiente.

## Cambios en la Estructura Organizacional del Grupo Llamagas



### GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Gráfico N° 01

Fuente: Llamagas S.A, departamento recursos humanos.

Organigrama actual de la empresa con última actualización a abril 2018

## ANEXO 8: ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

### LLAMA GAS S.A.

#### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Cuenta	NOTA	30 de Junio del 2017	31 de Diciembre del 2016
Activos	0	0	0
Activos Corrientes	0	0	0
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	6	3,626	4,644
Otros Activos Financieros	0	0	0
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar	0	34,408	24,877
Cuentas por Cobrar Comerciales	7	15,892	14,902
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	8	7,382	1,268
Otras Cuentas por Cobrar	9	5,663	2,270
Anticipos	9	5,471	6,437
Inventarios	10	3,085	3,732
Activos Biológicos	0	0	0
Activos por Impuestos a las Ganancias	0	3,601	3,051
Otros Activos no Financieros	0	708	183
Activos Corrientes Distintos al Efectivo Pignorados como Garantía Colateral	0	0	0
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios	0	45,428	36,487
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios	0	0	0
Total Activos Corrientes	0	45,428	36,487
Activos No Corrientes	0	0	0
Otros Activos Financieros	0	0	0
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas	11	111,162	111,162
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar	0	3,035	3,132

Cuentas por Cobrar Comerciales	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	0	0	0
Otras Cuentas por Cobrar	9	3,035	3,132
Anticipos	0	0	0
Inventarios	0	0	0
Activos Biológicos	0	0	0
Propiedades de Inversión	0	0	0
Propiedades, Planta y Equipo	12	138,313	135,541
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	0	332	377
Activos por Impuestos Diferidos	0	0	0
Activos por Impuestos Corrientes, no Corrientes	0	0	0
Plusvalía	0	0	0
Otros Activos no Financieros	0	0	0
Activos no Corrientes Distintos al Efectivo Pignorados como Garantía Colateral	0	0	0
Total Activos No Corrientes	0	252,842	250,212
TOTAL DE ACTIVOS	0	298,270	286,699
Pasivos y Patrimonio	0	0	0
Pasivos Corrientes	0	0	0
Otros Pasivos Financieros	0	26,269	16,947
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	0	26,847	25,202
Cuentas por Pagar Comerciales	13	19,704	18,861
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	0	0	0
Otras Cuentas por Pagar	14	5,913	6,094
Ingresos Diferidos	14	1,230	247
Provisión por Beneficios a los Empleados	14	159	154
Otras Provisiones	14	1,448	1,299
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	0	0	0
Otros Pasivos no Financieros	0	0	0

Total de Pasivos Corrientes Distintos de Pasivos Incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	0	54,723	43,602
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	0	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>54,723</b>	<b>43,602</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Otros Pasivos Financieros	15	11,923	14,160
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	0	20,396	20,905
Cuentas por Pagar Comerciales	0	0	0
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	0	0	0
Otras Cuentas por Pagar	16	20,396	20,905
Ingresos Diferidos	0	0	0
Provisión por Beneficios a los Empleados	0	0	0
Otras Provisiones	0	0	0
Pasivos por Impuestos Diferidos	17	15,077	15,180
Pasivos por Impuestos Corrientes, no Corriente	0	0	0
Otros Pasivos no Financieros	0	0	0
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>47,396</b>	<b>50,245</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>0</b>	<b>102,119</b>	<b>93,847</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Emitido	18	53,565	53,565
Primas de Emisión	0	81,569	81,569
Acciones de Inversión	0	0	0
Acciones Propias en Cartera	0	0	0
Otras Reservas de Capital	18	9,661	9,139
Resultados Acumulados	18	50,918	48,093
Otras Reservas de Patrimonio	18	438	486
<b>Total Patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>196,151</b>	<b>192,852</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>298,270</b>	<b>286,699</b>



**ESTADO DE RESULTADOS**

Cuenta	NOTA	del 01 de Abril al 30 de Junio del 2017	del 01 de Abril al 30 de Junio del 2016	del 01 de Enero al 30 de Junio del 2017	del 01 de Enero al 30 de Junio del 2016
Ingresos de Actividades Ordinarias	0	91,934	80,312	171,507	158,599
Costo de Ventas	19	-70,046	-58,930	-131,881	-116,096
Ganancia (Pérdida) Bruta	0	21,888	21,382	39,626	42,503
Gastos de Ventas y Distribución	20	-13,541	-13,570	-26,188	-25,334
Gastos de Administración	21	-3,754	-3,090	-7,630	-6,239
Otros Ingresos Operativos	0	392	225	1,088	793
Otros Gastos Operativos	0	0	0	-201	-339
Otras Ganancias (Pérdidas)	0	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Operativa	0	4,985	4,947	6,695	11,384
Ganancia (Pérdida) de la Baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0	395	484	926	621
Ingresos por Intereses calculados usando el Método de Interés Efectivo	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	-1,022	-1,899	-1,501	-2,206
Ganancia (Pérdida) por Deterioro de Valor (Pérdidas Crediticias Esperadas o Reversiones)	0	0	0	0	0
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	0	0	0	0	0
Diferencias de Cambio Neto	0	-119	-106	-5	124
Ganancias (Pérdidas) por Reclasificación de Activos Financieros a Valor Razonable con cambios en Resultados antes medidos al Costo Amortizado	0	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Acumulada en Otro Resultado Integral por Activos Financieros medidos a Valor Razonable reclasificados como cambios en Resultados	0	0	0	0	0
Ganancias (Pérdidas) por Cobertura de un Grupo de Partidas con posiciones de Riesgo Compensadoras	0	0	0	0	0
Diferencia entre el Importe en Libros de los Activos Distribuidos y el Importe en Libros del Dividendo a pagar	0	0	0	0	0

Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	0	4,239	3,426	6,115	9,923
Ingreso (Gasto) por Impuesto	23	-2,064	-1,047	-2,768	-2,841
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	0	2,175	2,379	3,347	7,082
Ganancia (Pérdida) procedente de Operaciones Discontinuas, neta de Impuesto	0	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	0	2,175	2,379	3,347	7,082
Ganancias (Pérdida) por Acción:	0	0	0	0	0
Ganancias (Pérdida) Básica por Acción:	0	0	0	0	0
Básica por Acción Ordinaria en Operaciones Continuas	0	0	0	0	0
Básica por Acción Ordinaria en Operaciones Discontinuas	0	0	0	0	0
Total de Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Ordinaria	0	0	0	0	0
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Continuas	0	0	0	0	0
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas	0	0	0	0	0
Total de Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Inversión	0	0	0	0	0
Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción:	0	0	0	0	0
Diluida por Acción Ordinaria en Operaciones Continuas	0	0	0	0	0
Diluida por Acción Ordinaria en Operaciones Discontinuas	0	0	0	0	0
Total de Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Ordinaria	0	0	0	0	0
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Continuas	0	0	0	0	0
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas	0	0	0	0	0
Total de Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Inversión	0	0	0	0	0

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

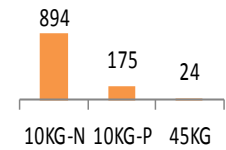
Cuenta	NOTA	Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2017	Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2016
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación	0	0	0
Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Operación	0	0	0
Venta de Bienes y Prestación de Servicios	0	170,272	156,273
Regalías, Cuotas, Comisiones, Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	0	0	0
Contratos Mantenidos con Propósito de Intermediación o para Negociar	0	0	0
Arrendamiento y Posterior Venta de Activos Mantenidos para Arrendar a Terceros	0	0	0
Otros Cobros de Efectivo Relativos a las Actividades de Operación	0	0	0
Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Operación	0	0	0
Proveedores de Bienes y Servicios	0	-151,654	-136,752
Contratos Mantenidos con Propósito de Intermediación o para Negociar	0	0	0
Pagos a y por Cuenta de los Empleados	0	-9,897	-10,861
Elaboración o Adquisición de Activos para Arrendar y Otros Mantenidos para la Venta	0	0	-378
Otros Pagos de Efectivo Relativos a las Actividades de Operación	0	0	0
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Operaciones	0	9,176	8,282
Intereses Recibidos (no incluidos en la Actividad de Inversión)	0	0	0
Intereses Pagados (no incluidos en la Actividad de Financiación)	0	0	0
Dividendos Recibidos (no incluidos en la Actividad de Inversión)	0	0	0
Dividendos Pagados (no incluidos en la Actividad de Financiación)	0	0	0
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados	0	-3,374	-4,594
Otros Cobros (Pagos) de Efectivo	0	356	41
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Operación	0	6,158	3,729
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	0	0	0
Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Inversión	0	0	0
Reembolso de Adelantos de Préstamos y Préstamos Concedidos a Terceros	0	0	0

Pérdida de Control de Subsidiarias u Otros Negocios	0	0	0
Reembolsos Recibidos de Préstamos a Entidades Relacionadas	0	0	0
Venta de Instrumentos Financieros de Patrimonio o Deuda de Otras Entidades	0	0	0
Contratos Derivados (Futuro, a Término, Opciones)	0	0	0
Venta de Participaciones en Negocios Conjuntos, Neto Del Efectivo Desapropiado	0	0	0
Venta de Propiedades, Planta y Equipo	0	0	0
Venta de Activos Intangibles	0	0	0
Venta de Otros Activos de Largo Plazo	0	0	0
Subvenciones del Gobierno	0	0	0
Intereses Recibidos	0	0	0
Dividendos Recibidos	0	0	0
Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Inversión	0	0	0
Préstamos Concedidos a Terceros	0	0	0
Obtener el Control de Subsidiarias u Otros Negocios	0	0	0
Préstamos Concedidos a Entidades Relacionadas	0	-7,170	-22,203
Compra de Instrumentos Financieros de Patrimonio o Deuda de Otras Entidades	0	0	0
Contratos Derivados (Futuro, a Término, Opciones)	0	0	0
Compra de Subsidiarias, Neto del Efectivo Adquirido	0	0	-83,858
Compra de Participaciones en Negocios Conjuntos, Neto del Efectivo Adquirido	0	0	0
Compra de Propiedades, Planta y Equipo	0	-7,011	-6,580
Compra de Activos Intangibles	0	-30	-243
Compra de Otros Activos de Largo Plazo	0	0	0
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados	0	0	0
Otros Cobros (Pagos) de Efectivo Relativos a las Actividades de Inversión	0	0	0
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Inversión	0	-14,211	-112,884
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiación	0	0	0

Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Financiación:	0	0	0
Obtención de Préstamos	0	20,750	18,172
Préstamos de Entidades Relacionadas	0	0	0
Cambios en las Participaciones en la Propiedad de Subsidiarias que no Resultan en Pérdida de Control	0	0	0
Emisión de Acciones	0	0	81,571
Emisión de Otros Instrumentos de Patrimonio	0	0	0
Subvenciones del Gobierno	0	0	0
Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Financiación:	0	0	0
Amortización o Pago de Préstamos	0	-13,715	0
Pasivos por Arrendamiento Financiero	0	0	-979
Préstamos de Entidades Relacionadas	0	0	0
Cambios en las Participaciones en la Propiedad de Subsidiarias que no Resultan en Pérdida de Control	0	0	0
Recompra o Rescate de Acciones de la Entidad (Acciones en Cartera)	0	0	0
Adquisición de Otras Participaciones en el Patrimonio	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0
Dividendos Pagados	0	0	0
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados	0	0	0
Otros Cobros (Pagos) de Efectivo Relativos a las Actividades de Financiación	0	0	0
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Financiación	0	7,035	98,764
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo, antes de las Variaciones en las Tasas de Cambio	0	-1,018	-10,391
Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio sobre el Efectivo y Equivalentes al Efectivo	0	0	0
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo	0	-1,018	-10,391
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Inicio del Ejercicio	6	4,644	22,570
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Finalizar el Ejercicio	6	3,626	12,179

## ANEXO 9: FORMATOS PROPUESTOS

PEDIDO DE RUTAS																
CORPORACIÓN Llamagas			FECHA	SOLICITA	CARGO											
			29/09/2018	F. Córdova	Supervisor Comercial											
RUTA	SERIE	UNIDAD	CHOFER	AGENTE	PEDIDO						REGULADORES	CD	%	Observ.	CARGA	DGH
					05KG	15MTC	10KG-N	10KG-P	45KG							
PLANTA	948	NO APLICA	VENTA EN PUERTA	VILCHEZ DOMINGUEZ	2	-	20	5	2	1						
CF5	646	C5T-941	ROBLES REQUENA JOSE	SOSA MENDOZA ENRIQUE			40	10	2		DEL	◆ 4.68%	Delivery	59	80	74%
CM1	648	ALO-783	REYES OLIVA CLAUDIO	PALOMINO TORRES JEANPIER			149	20	8		TA	● 15.81%	Talara	205	205	100%
CM2	949	D1N-811	AVALO HUIMAN WALSER	ZAPATA RAMIREZ			165	40			PI	● 19.18%	PIU-L	205	205	100%
CM3	645	ALP-775	SILVA SAAVEDRA, HENRY	DELFIN AGUIRRE, EDUARDO			115	20	12	5	AP	▲ 12.63%	Paita	189	205	92%
CM4	925	F6A-858	MADRID HERRERA, JHON	NAVARRO PALOMINO,FRANYER			120	30			BP	▲ 14.03%	PIU-L	150	205	73%
CM5	950	ALQ-820	ARICA CUNAYQUE	VILELA CORREA			155	20			SU	● 16.37%	BP	175	205	85%
CM6	975	D3K-857	SIANCAS MEDINA ROBERT	VASQUEZ MOGOLLON			130	30			PI	● 14.97%	AP	160	205	78%
					2	0	894	175	24							



Fuente: Elaboración propia.

Formato propuesto para despacho a clientes por zona y generación de guías de remisión, se aprovecharía para medir % participación, aprovechamiento de carga de acuerdo a capacidad permitida por DGH.



### HOJA DE RUTA - TALARA

Cliente	Lunes 07/10/2018			Martes 08/10/2018			Miércoles 09/10/2018			Jueves 10/10/2018			Viernes 11/10/2018			Sábado 12/10/2018		
	10 KGn	10 KGp	45 Kg	10 KGn	10 KGp	45 Kg	10 KGn	10 KGp	45 Kg	10 KGn	10 KGp	45 Kg	10 KGn	10 KGp	45 Kg	10 KGn	10 KGp	45 Kg
PAREDES MONICA	60	20		50	30	7	70			50	30	7	70	10		130	30	10
ESTRADA CELI	20	20		20	20		10	5		10	15		10	5				
													35	15				
<b>TOTAL</b>	80	40	0	70	50	7	80	5	0	60	45	7	115	30	0	130	30	10
	120			120			85			105			145			160		

Observaciones

.....  
**Nima Aponte Miguel**  
**Agente de Ventas**

Fuente: Elaboración propia.  
 Formato propuesto hoja de ruta propuesto para control de desplazamiento de despacho a clientes.

Tabla N° 18

## COMPARACION DE KILOS POR MES - PIURA - PROVINCIAS - CM

PROVINCIA	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Marzo Proyectado	%Var Dic - Nov	%Var Ene - Dic	%Var Feb - Ene	%Var Mar - Feb	%Participacion Marzo
SULLANA	54,375	58,205	39,505	41,760	43,770	43,770	7.0%	-32.1%	5.7%	4.8%	35.69%
TALARA	50,525	57,650	36,530	40,620	40,860	40,860	14.1%	-36.6%	11.2%	0.6%	33.32%
PIURA	84,825	95,980	70,300	75,320	23,520	23,520	13.2%	-26.8%	7.1%	-68.8%	19.18%
MORROPON	34,150	29,975	24,150	14,895	12,760	12,760	-12.2%	-19.4%	-38.3%	-14.3%	10.41%
HUANCABAMBA					1,120	1,120					0.91%
AYABACA				1,600	600	600				-62.5%	0.49%
SECHURA	190		50	160			-100.0%		220.0%		
PAITA	2,550	1,085	100	90			-57.5%	-90.8%	-10.0%		
<b>Total general</b>	<b>226,615</b>	<b>242,895</b>	<b>170,635</b>	<b>174,445</b>	<b>122,630</b>	122,630	<b>7.2%</b>	<b>-29.7%</b>	<b>2.2%</b>	<b>-29.7%</b>	<b>100.00%</b>

## COMPARACION DE KILOS POR MES - PIURA - PIURA DISTRITOS - CM

DISTRITO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Marzo Proyectado	%Var Dic - Nov	%Var Ene - Dic	%Var Feb - Ene	%Var Mar - Feb	%Participacion Marzo
PIURA	42,015	57,380	42,590	44,740	17,360	17,360	36.6%	-25.8%	5.0%	-61.2%	73.81%
CASTILLA	38,410	32,590	22,460	25,870	6,160	6,160	-15.2%	-31.1%	15.2%	-76.2%	26.19%
LA UNION	560	130	350	260			-76.8%	169.2%	-25.7%		
CATACAOS	3,770	5,880	4,900	4,450			56.0%	-16.7%	-9.2%		
LA ARENA	70						-100.0%				
<b>Total general</b>	<b>84,825</b>	<b>95,980</b>	<b>70,300</b>	<b>75,320</b>	<b>23,520</b>	23,520	<b>13.2%</b>	<b>-26.8%</b>	<b>7.1%</b>	<b>-68.8%</b>	<b>100.00%</b>

## COMPARACION DE KILOS POR MES - PIURA - SULLANA DISTRITOS - CM

DISTRITO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Marzo Proyectado	%Var Dic - Nov	%Var Ene - Dic	%Var Feb - Ene	%Var Mar - Feb	%Participacion Marzo
BELLAVISTA	28,345	32,295	18,855	21,590	22,620	22,620	13.9%	-41.6%	14.5%	4.8%	51.68%
SULLANA	25,270	25,640	19,890	19,650	20,690	20,690	1.5%	-22.4%	-1.2%	5.3%	47.27%
MARCAVELICA	660	270	760	520	280	280	-59.1%	181.5%	-31.6%	-46.2%	0.64%
IGNACIO ESCUDERO					180	180					0.41%
QUERECOTILLO	100						-100.0%				
<b>Total general</b>	<b>54,375</b>	<b>58,205</b>	<b>39,505</b>	<b>41,760</b>	<b>43,770</b>	43,770	<b>7.0%</b>	<b>-32.1%</b>	<b>5.7%</b>	<b>4.8%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Llamagas S.A. Elaboración propia.

Cuadros en hoja electrónica propuesta para control de manejo de Kg. de GLP en territorio.



Tabla N° 19

AVANCE DE VENTAS (ENVASADO)							VS mes Agosto2017		VS mes Agosto2016		VS Mes Anterior JULIO2016	
							VS mes Agosto2017	C.Proy. VS Agosto2017	VS mes Agosto2016	C.Proy. VS Agosto2016	VS Mes Anterior JULIO2016	C.Proy. VS JULIO2016
Planta	VENTAS al 15-08-2016	Promedio Venta Diario 15-08-2016	Avance vs PPTO %	Cierre proyectado	C.Proy vs PPTO %	PPTO AGOSTO 2018						
Llamagas S.A.	195,115	13,937	3.27%	5,693,472	95.47%	5,963,660	5,519,429	3.15%	5,902,335	-3.54%	6,000,340	-5.11%
PIURA	195,115	13,937	56.56%	441,069	127.85%	345,000	244,610	80.32%	356,645	23.67%	418,585	5.37%
Total general	195,115	13,937	3.27%	5,693,472	95.47%	5,963,660	5,519,429	3.15%	5,902,335	96.46%	7,046,152	80.80%

Fuente: Llamagas S.A. Elaboración propia.

Cuadros en hoja electrónica propuesta para control de avance comparativo (Kg) de ventas vs presupuesto comercial.

Tabla N° 20

Balones de 10 Kg en Piura (venta unitaria) CF			
Mes / Año	GLP ENV 10 KG.C	GLP ENV A 10 KG.P	Total general
Mar-16	134	98	232
Abr-16	232	156	388
May-16	216	162	378
Jun-16	222	172	394
Jul-16	218	163	381
Ago-16	223	167	390
Set-16	178	136	314
Oct-16	190	137	327
Nov-16	136	129	265
Dic-16	134	122	256
Ene-17	135	103	238
Feb-17	164	87	251
Mar-17	709	104	813
Abr-17	762	106	868
May-17	1405	127	1532
Jun-17	1378	122	1500
Jul-17	1614	120	1734
Ago-17	1503	126	1629
Set-17	1176	108	1284
Oct-17	834	137	971
Nov-17	803	109	912
Dic-17	765	114	879
Ene-18	658	93	751
Feb-18	606	41	647
Mar-18	284	70	354
Abr-18	216	61	277
May-18	15	10	25
<b>Total genera</b>	<b>14910</b>	<b>3080</b>	<b>17990</b>

Fuente: Elaboración propia  
Alta de información del canal final – delivery

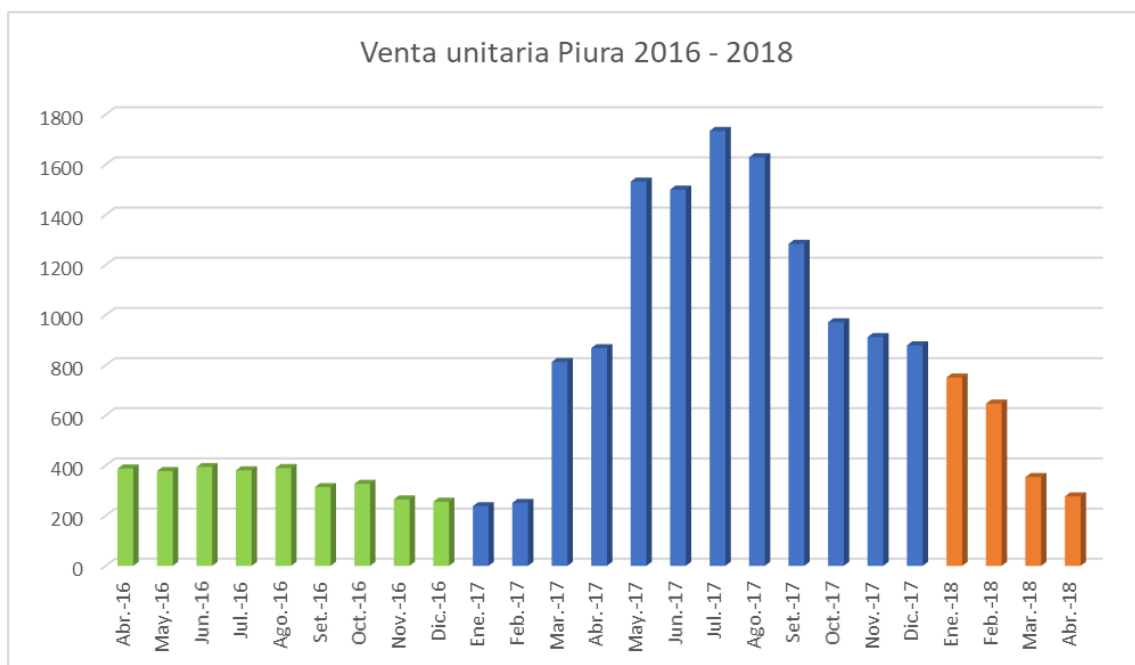


Gráfico N° 01  
Comparativo volúmenes de venta en canal final y el claro descenso de ventas para el 2018

Tabla N° 21

**Principales países importadores y exportadores de gas LP en el mundo  
(Miles de barriles diarios)**

Países importadores			Países exportadores				
Lugar	País	2010	Lugar	País	2010		
1	Japón	397.0	1	Arabia Saudita	438.5		
2	Estados Unidos	196.7	2	Emiratos Árabes Unidos	235.5		
3	Corea del Sur	193.5	3	Argelia	205.4		
4	China	141.0	4	Noruega	195.9		
5	Turquía	95.3	5	Qatar	183.0		
6	India	94.5	6	Kuwait	112.4		
7	Francia	83.1	7	Estados Unidos	111.2		
8	México	81.4	8	Irán	107.2		
9	Egipto	70.9	9	Reino Unido	95.9		
10	Holanda	69.3	10	Nigeria	87.6		
Subtotal		1,422.7	60.1%	Subtotal		1,772.6	67.9%
Resto del mundo		943.7	39.9%	Resto del mundo		838.4	32.1%
Total		2,366.4	100.0%	Resto del mundo		2,611.0	100.0%

Fuente: OSINERMING

El comercio mundial de gas licuado de petróleo corresponde a la tercera parte del comercio mundial, desde el 2011 los especialistas lo consideraron un mercado atractivo.

Tabla N° 22

**Principales empresas distribuidoras de GLP en el Perú**

Repsol-Solgas	Zeta Gas Andino S.A	Lima Gas S.A	Llama gas S.A
Desde:1994 60% Repsol España 40% Lipigas Chile	Grupo Miguel Zaragoza de México	Desde:1994 40% Repsol España 60% Lipigas Chile	Familia Cáceres

Fuente: OSINERMING

Principales marcas posicionadas de distribución de GLP en el Perú

Tabla N° 23

## Cronograma de Propuesta

PROPUESTA																	
"EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018"																	
JUSTIFICACIÓN																	
<p>el proceso de reducción de costos tiene por acción eliminar toda actividad que no genere valor al producto o servicio y que ocasione costos al mismo. <b>Carratalá y Albano (2009).</b></p> <p>Por ello es oportuno analizar un mejor sistema de distribución de costos. Este estudio tienen una justificación práctica y económica permitirán un eficiente desempeño del negocio que es la comercialización y distribución de GLP. Oportunidad estudiar los procesos productivos y modificarlos de forma que apunten a reducir costos, al tercerizar y trasladar estos costos de distribución y centrarse en la oportunidad de ir a nuevos mercados.</p>																	
OBJETIVO GENERAL		OBJETIVOS ESPECIFICOS															
Desarrollar plan de acciones estratégicas para contar con actores que actúen como operador logístico y distribuidor en la zona norte.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutar actores que operen como distribuidores en la zona norte.</li> <li>- Tercerizar el canal final (CF) a un distribuidor.</li> <li>- Desarrollar nuevas rutas de mercados donde aún el gas natural no llega. Diseñar un programa de capacitación.</li> <li>- Envasar en cilindros propios para asegurar calidad y realzar valor de marca.</li> </ul>															
PROGRAMAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES / TACTICAS	CRONOGRAMA 2018												RESPONSABLE	COSTO	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Tercerizar distribución. Sincerar cartera clientes.	<b>Estrategia FO</b> : Actores que operen como distribuidor y operador logístico en la zona norte.	- Seleccionar distribuidor y operador logístico. - Asignación de precio.														Sup. Comercial, Jefe Comercial Norte	S/. 420.00
Reclutar cliente distribuidor Canal Final. Contratar capacitador.	<b>Estrategia DO</b> : Tercerizar canal final a un distribuidor. Plan de capacitación motivar al	- Seleccionar distribuidor. - Asignación de pedidos call center.														Sup. Call Center, Jefe Planta, Jefe Comercial Norte	S/. 3,190.00
Visitas de campo nuevas rutas, mapeo de precios, marcas.	<b>Estrategia FA</b> : Desarrollar nuevas rutas de mercados donde aún el gas natural no llega y competidores.	- Alta de nuevas rutas. - Asignación de precios. - Selección de tripulación.														Sup. Comercial, Analista Comercial, Jefe Transporte	S/. 3,010.00
Cotizar y contratar servicios de granallado, pintura de cilindros.	<b>Estrategia DA</b> : Envasar en cilindros propios para asegurar calidad y realzar valor de marca.	- Informar a clientes. - Cotizar granallado, pintado. - Validación recojo de														Jefe Planta, Sup.Prod., Sup. Comercial	S/. 153,950.00
														TOTAL :	S/. 160,570.00		



Figura N° 01

Fuente: OSINERMINING

Esquema de la cadena de suministro de gas licuado de petróleo.

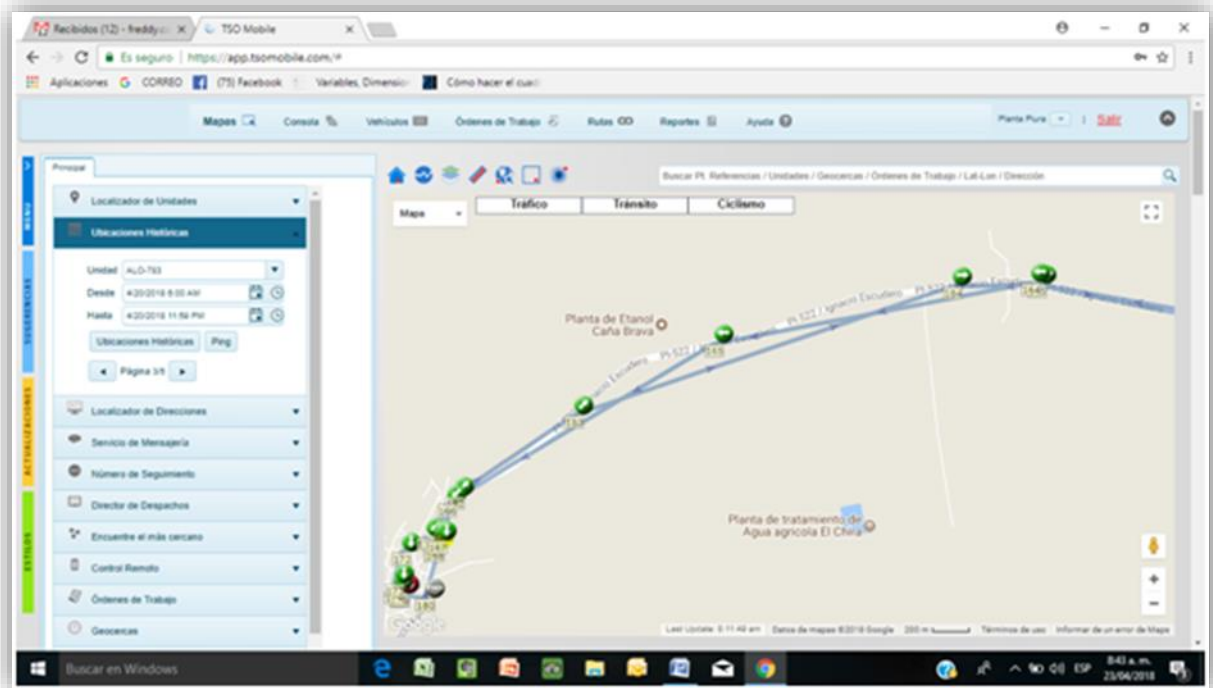


Figura N° 02

Fuente: Elaboración propia. Aporte del área de transportes.

Informe de seguimiento monitor GPS con evidencia de desvío de ruta de la unidad ALQ-783 el pasado 20-03-2018.

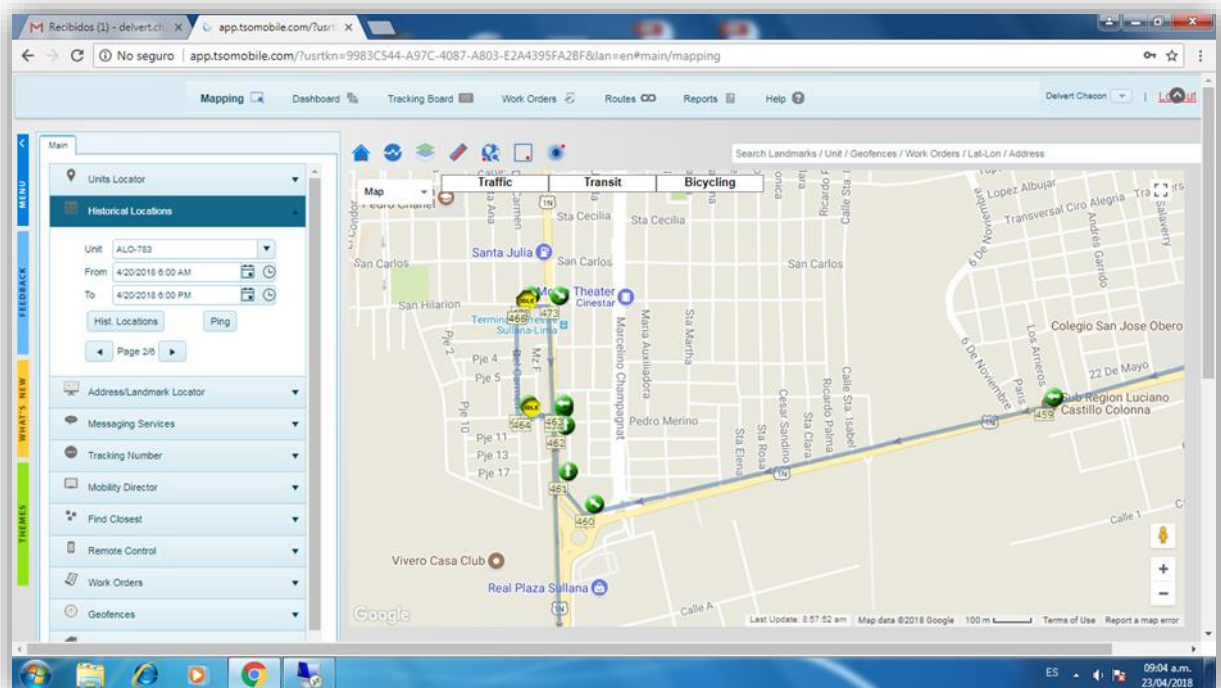


Figura N° 03

Fuente: Elaboración propia. Aporte del área de transportes.

Reporte de desvío de unidad ALP-775 el pasado 04-03-2018.



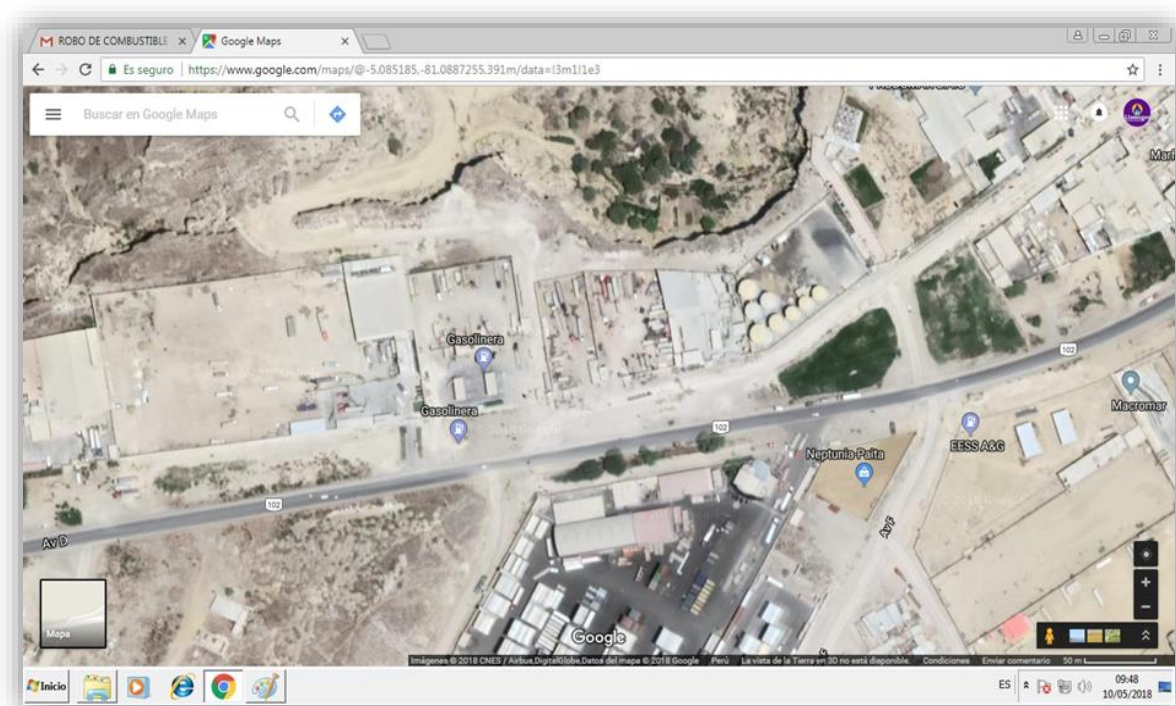


Figura N° 04

Fuente: Elaboración propia. Aporte del área de transportes.

Demarcación con geocercas como lugar clandestino utilizado para sustracción de combustible. Propósito activar alarma para los casos que alguna de las unidades ingresen a estos establecimientos.



Fecha de entrega: 04 - Ago -2018 12:16p.m. (UTC-0500)  
 Identificador de la entrega: 1073989794  
 Nombre del archivo: Cordova\_Garcia\_Freddy\_Federico.docx (11.33M)  
 Total de palabras: 31147  
 Total de caracteres: 178520



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

"EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA  
 LLAMAGAS S.A. Y PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS  
 VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO 2018"

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**AUTOR**

CORDOVA GARCIA, FREDDY FEDERICO

**ASESOR**

DR. CASTILLO PALACIOS, FREDDY WILLIAM

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

PIURA - PERÚ

2018

**INDICES DE FUENTES**



**FUENTES PRIMARIAS**

repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	7%
Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	2%
www.diviso.pe Fuente de Internet	1%
www.infomine.com Fuente de Internet	1%
documents.mx Fuente de Internet	1%
amestic.ru Fuente de Internet	<1%
pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1%



*[Handwritten signature]*  
 Freddy Federico Cordova Garcia  
 Autor de la Tesis  
 04/08/2018

**ANEXO 10: Formato de Turnitin del Asesor**

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Freddy William Castillo Palacios. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Filial Piura, revisor (a) de la tesis titulada

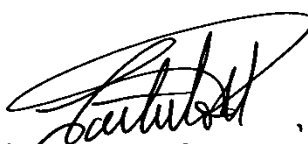
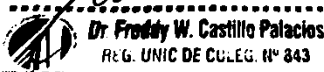
"EVALUACIÓN DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A, Y  
PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE PIURA - AÑO  
2018"

del (de la) estudiante CÓRDOVA GARCÍA, FREDDY FEDERICO

constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 04 de Agosto de 2018

Firma

Dr. Freddy William Castillo Palacios

DNI: 02842237

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

**ANEXO 11:****ANEXO 11:****UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

**1. DATOS PERSONALES**

Apellidos y Nombres: Córdova García Freddy Federico

D.N.I. : 02818979

Domicilio : Av. Santa Rosa N°184 Dpto. B Urb. Santa Rosa – 26  
de octubre - Piura

Teléfono : Fijo : 623391 Móvil 931023569

E-mail : freddy.cordova.g@gmail.com

**2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS**

Modalidad:

 Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales.

Escuela : Administración

Carrera : Administración

Título : "Evaluación de indicadores KPI en la empresa Llamagas S.A. y  
propuesta para incrementar las ventas en la ciudad de Piura – Año 2018" Tesis de Post Grado Maestría Doctorado

Grado : .....

Mención : .....

**3. DATOS DE LA TESIS**

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Córdova García Freddy Federico.

Título de la tesis:

"Evaluación de indicadores KPI en la empresa Llamagas S.A. y propuesta para  
incrementar las ventas en la ciudad de Piura – Año 2018".

Año de publicación : 2019

**4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:**

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis. No autorizo a publicar en texto completo mi tesis. 

Firma : .....

Fecha : .....

24 de enero del 2019



.....  
M. Sc. H. Castillo Palacios  
Rector de la UCV

## ANEXO 12



## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

CORDOVA GARCIA, FREDDY FEDERICO

INFORME TÍTULADO:

EVALUACION DE INDICADORES KPI EN LA EMPRESA LLAMAGAS S.A.,  
Y PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA CIUDAD DE  
PIURA – AÑO 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 15/12/2018

NOTA O MENCIÓN: DIESEISES (16)



Dy. Prof. Dr. Castillo Palacios  
REG. ÚNICO DE COLEG. Nº 543

---

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN