



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE AUDITORÍA Y GESTIÓN DE
PROCESOS
DISEÑO DEL SISTEMA DE LA GESTIÓN COMERCIAL PARA OPTIMIZAR EL
SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA LOGÍSTICA "DELIVERY PANAMÁ",
PANAMÁ, 2022 – 2023

DANIELA KATHERINE DIAZ AHUMADA
C.I.P.: EC-43-13317

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRÍA EN
INGENIERÍA DE AUDITORÍA Y GESTIÓN DE PROCESOS

ASESOR
MAGISTER PAUL PÉREZ

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ
2024

TRIBUNAL 1

TRIBUNAL 2

TRIBUNAL 3

Diseño del Sistema de la Gestión Comercial para Optimizar el Servicio al Cliente de la Empresa Logística “Delivery Panamá”, Panamá, 2022 – 2023

Design of the Commercial Management System to Optimize Customer Service at “Delivery Panamá” Logistics Company, Panama, 2022 – 2023

Daniela Katherine Diaz Ahumada

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento al director de carrera, Jorge Martínez, por su apoyo constante, orientación y valiosos consejos a lo largo de este proceso. Su dedicación y compromiso con el desarrollo académico de sus estudiantes han sido fundamentales para llevar a cabo esta tesis. Gracias por guiarme en cada paso de este recorrido y por brindarme la oportunidad de crecer como profesional.

A mi asesor, Paul Pérez, le agradezco profundamente por su paciencia, sus orientaciones precisas y sus sugerencias que fueron cruciales para el desarrollo de este trabajo. Su experiencia y visión me permitieron avanzar y mejorar en cada etapa de la investigación. Su apoyo y su capacidad para motivarme en los momentos de dificultad han sido una fuente constante de inspiración.

Mi agradecimiento más profundo va dirigido a mi familia, cuyo amor, apoyo y comprensión han sido la base sobre la que he podido construir este proyecto. A mis padres, por su confianza y por siempre estar a mi lado en cada momento y principalmente a mi esposo por su paciencia y por ser mi refugio en los momentos de agotamiento, gracias por creer en mí incluso cuando las fuerzas flaqueaban. Su ejemplo de esfuerzo y dedicación ha sido una fuente constante de motivación. Este logro también es suyo.

A todos ellos, les dedico este trabajo, como un pequeño reconocimiento a su amor y apoyo incondicional.

RESUMEN

El diseño del sistema de gestión comercial es fundamental, ya que juega un papel clave en la optimización del servicio al cliente en las empresas logísticas. A pesar de que el proceso de diseño puede ser complejo, su importancia no puede subestimarse, porque establece las bases sobre las cuales se mejora la eficiencia y la calidad del servicio al cliente. El objetivo general de esta investigación es diseñar el sistema de la gestión comercial para optimizar el servicio al cliente de la Empresa Logística “Delivery Panamá”, Panamá, 2022-2023. Se realizó un estudio de enfoque mixto, combinando tanto métodos cualitativos como cuantitativos. El enfoque cualitativo se empleó en una fase exploratoria, mientras que el enfoque cuantitativo se aplicó mediante un método estadístico en el nivel descriptivo. Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta, que permitió la elaboración de un cuestionario como instrumento de medición. La aplicación de este cuestionario proporcionó datos valiosos sobre la percepción y experiencia de los clientes respecto al servicio. Se aplicó un método de muestreo probabilístico aleatorio, estos datos fueron posteriormente analizados con el software Excel, lo que facilitó el análisis e interpretación de la información numérica obtenida a partir de la encuesta. En los resultados de la investigación, se comprobó que el sistema de la gestión comercial mejoró la percepción de satisfacción al cliente y optimizó el servicio ofrecido por la Empresa Logística “Delivery Panamá” en un 27.5% e incremento de los ingresos en un 14%. En conclusión, la investigación realizada ha demostrado la importancia del diseño del sistema de gestión comercial propuesto, representando para la empresa la optimización de sus servicios al cliente y su mejora competitiva en el mercado.

Palabras clave: sistema, gestión, comercial, optimización, satisfacción.

ABSTRACT

The design of the commercial management system is fundamental as it plays a key role in optimizing customer service in logistics companies. Although the design process can be complex, its importance cannot be underestimated, as it establishes the foundation for improving the efficiency and the quality of customer service. The primary objective of this research is to design the commercial management system to optimize customer service at the Logistic Company “Delivery Panamá”, Panama, 2022-2023. A mixed-methodology study was conducted, combining both qualitative and quantitative methods. A qualitative approach was employed in the exploratory phase, while the quantitative approach was applied using a statistical method at the descriptive level. For data collection, a survey technique was used, for which a survey was developed to be used as a measurement instrument. The application of this survey provided valuable data on the perceptions and customer experience of the service. A random probabilistic sampling method was applied, the data was subsequently analyzed using the Excel software, which facilitated the analysis and interpretation of the information obtained from the survey. The research results showed that the commercial management system improved customer satisfaction perception and optimized the customer service experience provided by the Logistic Company “Delivery Panamá” by 27.5% as well as an increase in revenue of 14%. In conclusion, the research demonstrated the importance of the proposed commercial management system design, representing an optimization of the company's customer services and a competitive improvement in the market.

Keywords: system, management, commercial, optimization, satisfaction.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE LISTAS CUADROS Y FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXO	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3 Justificación del problema	6
1.3.1. Justificación por conveniencia	7
1.3.2. Justificación por relevancia social.....	7
1.3.3. Justificación valor teórico	7
1.3.4. Justificación, unidad metodológica	8
1.4 Objetivo de la investigación	8
1.4.1 Objetivo general.....	8
1.4.2 Objetivos específicos	8
1.5 Hipótesis de la investigación	9
1.5.1 Hipótesis alternativa o Hipótesis del investigador	9
1.5.2 Hipótesis nula	9
1.6 Operacionalización de las variables	9
1.6.1. Conceptualización de las variables	9
1.6.2. Variable 1	10
1.6.3. Variable 2	10
1.6.4. Dimensiones de las variables	11

1.6.5. Indicadores de las variables	11
1.6.6. Elaboración del instrumento de medición	11
1.7. Alcances y limitaciones de la investigación	12
1.7.1 Alcance	12
1.7.1.1. Alcance del nivel de estudio	12
1.7.1.2. Alcance geográfico	13
1.7.1.3. Alcance temporal	13
1.7.2 Limitaciones.....	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes de la investigación	16
2.1.1 Antecedentes a nivel internacional	16
2.1.2 Antecedentes a nivel regional.....	19
2.1.3 Antecedentes a nivel nacional	25
2.2 Bases teóricas.....	32
2.2.1. Las bases en que se define la investigación	33
2.2.2. Importancia de las bases teóricas	34
2.2.3. La gestión estratégica en las empresas	35
2.2.4. Logística, desarrollo organizacional y gestión comercial.....	36
2.2.5. La innovación como estrategia empresarial.....	39
2.2.6. Normas de estandarización	44
2.2.6.1. Sistema de gestión de la innovación	46
2.2.6.2. Sistema de gestión de calidad	48
2.2.7. Customer Relationship Management (CRM).....	50
2.3. Definición de términos	51
CAPÍTULO III DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.1 Enfoque de la investigación.....	57
3.1.1. Enfoque mixto	57
3.2 Nivel de investigación	58
3.2.1. Nivel exploratorio.....	59
3.2.2. Nivel descriptivo	59

3.3 Diseño de la investigación.....	60
3.3.1. Diseño no experimental transversal	60
3.4 Unidad de análisis	60
3.4.1. Población de estudio.....	61
3.4.2. Muestra de estudio	61
3.4.3. Método de muestreo.....	61
3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	63
3.5.1. Técnica	63
3.5.2. Instrumento de recolección de datos	63
3.6. Procesamiento y análisis de datos.....	64
3.7. Aspecto ético de la investigación.....	64
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	66
4.1. Resultados descriptivos	66
4.1.1. Situación actual de la Empresa Logística “Delivery Panamá”.....	66
4.1.2. Descripción del diseño del sistema comercial de la Empresa Logística “Delivery Panamá”	68
4.1.2.1. Organigrama estructural.....	68
4.1.2.2. Organigrama funcional.....	69
4.1.2.3. Proceso de ciclo de venta.....	70
4.1.2.4. Proceso para la gestión del cliente.....	72
4.1.2.5. Implementación de nuevas tecnologías para automatizar la gestión de ventas y la gestión de la relación con el cliente	73
4.1.2.6. Establecimiento de indicadores claves de rendimiento (KPIS).....	74
4.1.2.7. Manual de cargos de la Dirección Comercial.....	75
4.1.2.8. Plan de capacitación	75
4.1.3. Resultados de las variables.....	75
4.1.3.1. Cuadros comparativos de resultados	76
4.1.3.2. Implementación del sistema de gestión comercial	76
4.1.3.3. Datos sobre la cantidad de clientes por años.....	78
4.1.3.4. Comparativo del sistema CRM	79

4.1.4. Indicadores	80
4.1.4.1. Indicador de eficiencia 2022-2023	80
4.1.4.2. Indicador de crecimiento mensual 2022-2023.....	81
4.1.4.3. Indicador de satisfacción al cliente	82
4.2 Análisis de los resultados inferenciales	92
4.2.1. Indicador de eficiencia 2022-2023	92
4.2.2. Indicador de crecimiento mensual 2022-2023	92
4.2.3. Indicador de satisfacción al cliente.....	94
4.3. Relación de los resultados respecto al objetivo general y objetivos específicos	99
4.4 Discusión de los resultados.....	100
4.4.1. Contrastación de las hipótesis	100
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	117
Anexo 1 Manual de cargos de la Dirección Comercial.....	118
Anexo 2 Plan de capacitación	131

ÍNDICE DE LISTAS CUADROS Y FIGURAS

Figura 1 <i>Tipos de innovaciones</i>	40
Tabla 1 <i>FODA</i>	67
Figura 2 <i>Organigrama estructural</i>	68
Figura 3 <i>Organigrama funcional</i>	69
Figura 4 <i>Ciclo de Ventas</i>	72
Figura 5 <i>Proceso de gestión del cliente</i>	73
Tabla 2 <i>KPIS</i>	74
Tabla 3 <i>Comparación de resultados</i>	76
Tabla 4 <i>Cantidad de clientes por años</i>	78
Tabla 5 <i>Fórmula para medir la tasa de retención de clientes</i>	78
Tabla 6 <i>Operación</i>	78
Figura 6 <i>Comparativo CRM</i>	79
Tabla 7 <i>Ingresos 2022-2023</i>	80
Tabla 8 <i>Cálculo de eficacia por año</i>	80
Figura 7 <i>Resultados de eficiencia</i>	80
Tabla 9 <i>Ingresos mensuales 2022-2023</i>	81
Tabla 10 <i>Fórmula de crecimiento mensual</i>	81
Figura 8 <i>Crecimiento mensual 2022-2023</i>	81
Figura 9 <i>Resultados de la pregunta 1</i>	84
Figura 10 <i>Resultados de la pregunta 2</i>	85
Figura 11 <i>Resultados de la pregunta 3</i>	85
Figura 12 <i>Resultados de la pregunta 4</i>	86
Figura 13 <i>Resultados de la pregunta 5</i>	86
Figura 14 <i>Resultados de la pregunta 6</i>	87
Figura 15 <i>Resultados de la pregunta 7</i>	87
Figura 16 <i>Resultados de la pregunta</i>	88
Figura 17 <i>Resultados de la pregunta 9</i>	88
Figura 18 <i>Resultados de la pregunta 10</i>	89
Tabla 11 <i>Comparativo de respuestas de encuestas</i>	89
Tabla 12 <i>Índice de satisfacción del cliente</i>	95
Tabla 13 <i>Comparación de encuestas</i>	98

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1 Manual de cargos de la Dirección Comercial.....	118
Anexo 2 Plan de capacitación	131

INTRODUCCIÓN

La gestión comercial efectiva es un componente esencial para el éxito de las empresas, especialmente en el sector logístico, donde la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente son factores clave para mantenerse competitivo en un mercado cada vez más globalizado. En este contexto, el diseño de un sistema de gestión comercial orientado a optimizar el servicio al cliente se presenta como una estrategia fundamental para mejorar tanto la calidad del servicio como los resultados financieros de la empresa.

Para el presente estudio, se ha decidido mantener la confidencialidad del nombre de la empresa. Por consiguiente, nos referiremos a ella como Empresa Logística “*Delivery Panamá*”.

La Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, un actor relevante en el sector logístico de Panamá enfrenta desafíos derivados de la creciente demanda de servicios más rápidos, eficientes y personalizados. Este estudio tiene como objetivo principal diseñar un sistema de gestión comercial que permita optimizar el servicio al cliente, mejorando así la satisfacción de los usuarios y la competitividad de la empresa en el mercado local. Para alcanzar este objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos: documentar el proceso comercial y desarrollar un plan de capacitación continua; implementar un sistema automatizado de gestión de ventas y de la relación con el cliente (Customer Relationship Management, CRM); y proponer herramientas de control que garanticen la calidad del proceso de gestión comercial y la atención al cliente. Estos objetivos buscan mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

A lo largo de este trabajo de investigación, se aplicará como estrategia para la investigación, un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para la recolección y análisis de datos. Mediante el uso de encuestas a clientes, se obtendrán insights clave sobre sus percepciones y experiencias, los cuales servirán como base para el diseño de un sistema que no solo mejore la calidad del servicio, sino que también impulse el rendimiento económico de la empresa.

El diseño de este sistema de gestión comercial será clave para consolidar a la Empresa Logística "*Delivery Panamá*" como una empresa líder en el sector logístico, capaz de satisfacer de manera más efectiva las necesidades y expectativas de sus clientes, adaptándose a las nuevas exigencias del mercado.

El análisis de esta investigación se centra en evaluar las siguientes hipótesis: la hipótesis alternativa (H1) plantea que el diseño del sistema de gestión comercial optimiza el servicio al cliente de la Empresa Logística "*Delivery Panamá*" durante el período 2022-2023. Por otro lado, la hipótesis nula (H0) sostiene que el diseño del sistema de gestión comercial no optimiza el servicio al cliente de la empresa en el mismo período. La validación de estas hipótesis permitirá determinar la efectividad del sistema propuesto y su impacto en la calidad del servicio al cliente, proporcionando una base sólida para futuras mejoras y estrategias en la gestión comercial de la empresa.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La satisfacción del cliente es un aspecto fundamental en la gestión comercial de toda empresa a nivel mundial. En un entorno global, las empresas deben comprender y satisfacer las diferentes expectativas y necesidades de los clientes; ser capaces de ofrecer un servicio al cliente consistente y de calidad a través de diferentes canales, plataformas digitales y redes sociales, así como, la automatización o mejora de sus procesos, aun cuando, pueda resultar complicado de gestionar.

Por otra parte, mantener la lealtad de los clientes frente a la competencia puede ser todo un desafío, considerando que, las empresas compiten no solo en términos de productos y precios, sino a su vez, por la experiencia del cliente. Debido a ello, actualmente, los empresarios deben abordar grandes desafíos, como invertir en tecnologías que mejoren los servicios, capacitar al personal, implementar acciones para fortalecer la relación con los clientes y potenciar el rendimiento económico de la organización.

Las empresas de logística suelen enfrentarse a una competencia feroz en un mercado globalizado y altamente competitivo. Además, la creciente complejidad de la evolución tecnológica, ha generado la necesidad de una gestión comercial más eficiente y efectiva.

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema general

El comercio y la tecnología están estrechamente relacionados. La tecnología ha desempeñado siempre un papel clave en la configuración del comercio, y este fenómeno se está produciendo hoy a una velocidad sin precedentes.

Estamos viviendo una era de cambios tecnológicos desconocidos hasta ahora, la aparición de la inteligencia artificial, automatización, robótica y la impresión 3D. Todas estas distintas innovaciones propiciadas por internet podrían tener importantes repercusiones en el comercio.

Para afrontar por parte de las empresas los desafíos anteriores, es necesario implementar estrategias innovadoras de marketing y ventas, aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas disponibles para una buena gestión, como es el uso de análisis de datos para

la toma de decisiones, diversificar los servicios, mejorar la experiencia de los clientes y desarrollar relaciones sólidas con ellos.

En función de lo planteado, estos cambios podrían generar numerosas oportunidades para los empleados, los empresarios y las organizaciones de todo el mundo. La historia ha demostrado que, para beneficiarse de la tecnología, es fundamental gestionar adecuadamente los cambios estructurales que se derivan de ella.

La administración estratégica es el proceso y el marco de referencia para toda empresa, para analizar su entorno empresarial; identificar oportunidades y amenazas; evaluar los recursos y capacidades internas; auxiliar en el desarrollo de la planificación de objetivos y metas, y como alcanzarlos; favorecer la buena toma de decisiones; asimismo, implementar diversas estrategias y superar los desafíos, buscando ventajas competitivas en el mercado en que se desenvuelve.

1.2.2. Problemas específicos

Los retos que trae consigo el auge tecnológico y la velocidad de su evolución, pone a prueba la destreza estratégica de los administradores, y la capacidad de las empresas de innovar, con el fin de mantenerse a la vanguardia.

Se observa que muchas empresas de logística enfrentan dificultades para mantener la rentabilidad debido a los altos costos operativos, la fluctuación de los precios del combustible y la necesidad de inversiones constantes en tecnología y equipos. Asimismo, la falta de una estrategia comercial sólida y la escasa diferenciación en un mercado saturado pueden llevar a una pérdida de clientes y a una disminución de la cuota de mercado.

En una empresa de logística la optimización de su gestión comercial y el aumento de su competitividad y rentabilidad, se ha convertido en desafío crucial en estos tiempos.

En el caso de Panamá, un país que depende del comercio de bienes y servicios (especialmente en logística), se vuelve apremiante entender cómo podemos aprovechar estas nuevas tecnologías.

Efectivamente, en la actualidad nos encontramos en la fase de difusión de una nueva revolución tecnoproductiva que comprende las tecnologías microelectrónicas referidas a la información y la comunicación, así como los nuevos materiales,

bioingeniería, Inteligencia Artificial, robótica y otras variedades de nuevas tecnologías, que han venido constituyendo un nuevo paradigma que determina un nuevo sentido común de la organización de las actividades económicas y de todo tipo, así como las inversiones y las finanzas (Bastidas-Zambrano, Mazacon-Cervantes, Ruiz-Parrales, & Ruiz-Parrales, 2023, p.73).

Por los motivos anteriores, este prototipo de investigación permite facilitar valiosas recomendaciones, para mejorar el rendimiento y la competitividad de las empresas de logística, en un entorno empresarial cada vez más complejo.

La calidad de servicio y la generación de valor a los clientes, tienen como una de sus principales y más inmediatas consecuencias, la satisfacción del cliente.

En este sentido, investigaciones recientes afirman que la gestión de la logística orientada a la creación de valor tiene un efecto directo en la satisfacción del cliente. De la misma forma, se señala que los esfuerzos por mejorar el nivel de calidad ofrecida deben enfocarse a alcanzar la satisfacción del cliente a costes razonables (Ospina Pinzón, 2015, p.239).

El problema actual que enfrenta las empresas en cuanto a la gestión comercial nos permite formular la siguiente pregunta de investigación:

¿El diseño del sistema de la gestión comercial optimiza el servicio al cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, 2022 – 2023?

1.3 Justificación del problema

En la actualidad, la satisfacción del cliente y la excelencia en el servicio son aspectos fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa.

Un sistema de gestión comercial eficiente y orientado a optimizar el servicio al cliente no solo es relevante a nivel empresarial, en términos de rentabilidad y competitividad, sino que también tiene un impacto positivo en la sociedad, al promover relaciones comerciales más sólidas, satisfactorias y mutuamente beneficiosas entre empresas y consumidores.

1.3.1. Justificación por conveniencia

Con la justificación por conveniencia se busca con esta investigación, identificar las áreas de oportunidad y los puntos críticos que afectan la calidad del servicio al cliente, con el objetivo de implementar estrategias y acciones específicas que permitan optimizar la gestión comercial de la empresa. Esto no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que también contribuirá a fortalecer la posición competitiva de la organización en el mercado. Al centrarse en mejorar la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades comerciales, la empresa puede aumentar sus ventas, reducir costos y mejorar la satisfacción de los clientes. Conjuntamente, al implementar estrategias de gestión comercial efectivas, la empresa puede adaptarse mejor a las demandas del mercado y mantenerse competitiva en un entorno empresarial cada vez más dinámico y cambiante. Por lo tanto, esta tesis busca explorar y proponer soluciones para optimizar la gestión comercial de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, con el objetivo de optimizar el servicio al cliente, impulsando su éxito a largo plazo.

1.3.2. Justificación por relevancia social

Como justificación de relevancia social con esta investigación, acerca del diseño del sistema de gestión comercial para optimizar el servicio al cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, Panamá, 2022 – 2023, se busca contribuir a mejorar la experiencia de los consumidores, a través de relaciones más sólidas y duraderas entre las empresas y sus clientes.

1.3.3. Justificación valor teórico

En cuanto a esta investigación sobre el diseño del sistema de gestión comercial para optimizar el servicio al cliente, se puede indicar respecto a su justificación valor teórico, que se fundamenta en teorías relevantes para la gestión de servicio y la calidad para mejorar la satisfacción y fidelización de sus clientes, y a su vez, mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa. Por tanto, es importante la mejora continua de los procesos y servicios, con el propósito de respaldar el sistema de gestión comercial, que bien diseñado

puede ayudar a garantizar la calidad del servicio al cliente, y con esto, construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, y contribuir a la fidelización de los mismos.

1.3.4. Justificación, unidad metodológica

En relación de este trabajo investigativo, su justificación clave para mantener una unidad metodológica, es garantizar la coherencia y consistencia en los enfoques y métodos utilizados a lo largo del estudio. Al mantener una unidad metodológica, se facilita la comparación de resultados, la interpretación de datos y la generalización de hallazgos, lo que permite garantizar la fiabilidad y validez de los resultados, mediante procedimientos claros y adecuados para la recopilación, análisis e interpretación de datos. Esto es esencial para asegurar que las conclusiones extraídas sean robustas y confiables, lo que proporciona, además, una base sólida para la toma de decisiones en la implementación del sistema de gestión comercial.

Por lo anterior, la optimización de la gestión comercial de la empresa es un elemento crucial en la búsqueda de la satisfacción de los clientes, simultáneamente, procura la eficiencia de las operaciones y maximizar los resultados comerciales.

1.4 Objetivo de la investigación

Para este estudio es primordial diseñar un sistema de la gestión comercial de la empresa, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la competitividad en el mercado. Para ello, se analizarán las necesidades específicas de la empresa, se identificarán las áreas de oportunidad y se propondrán soluciones personalizadas que permitan una gestión comercial más efectiva y exitosa.

1.4.1 Objetivo general

Diseñar el sistema de la gestión comercial para optimizar el servicio al cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, Panamá 2022 – 2023

1.4.2 Objetivos específicos

- Documentar el proceso comercial y un plan de capacitación continua.

- Implementar un sistema automatizado de gestión de ventas y gestión de la relación con el cliente (Customer Relationship Management (CRM)).
- Proponer herramientas de control para garantizar la calidad del proceso de gestión comercial y atención al cliente.

1.5 Hipótesis de la investigación

El análisis de esta investigación trae consigo, analizar las siguientes hipótesis:

1.5.1 Hipótesis alternativa o Hipótesis del investigador

H1: El diseño del sistema de la gestión comercial optimiza el servicio al cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, Panamá, 2022 – 2023.

1.5.2 Hipótesis nula

H0: El diseño del sistema de la gestión comercial no optimiza el servicio al cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, Panamá, 2022 – 2023.

1.6 Operacionalización de las variables

“Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición” (Bernal, 2010, p.141).

“**Variable.** Conjunto cuyos elementos son los datos, los cuales tienen en común una características, propiedad o atributo que los hace pertenecer al dominio de esa variable” (Caballero Romero, 2014, p.210).

1.6.1. Conceptualización de las variables

“Conceptuar una variable quiere decir definirla, para clarificar qué se entiende por ella” (Bernal, 2010, p.141.).

“Una definición conceptual trata variable con otros términos” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006, p.145).

“Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las

cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1971, p. 52)” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006, p.146). Seguidamente, se presenta las definiciones para las variables seleccionadas en el presente estudio:

1.6.2. Variable 1

Gestión comercial.

- **Definición conceptual:**

“Gestión. acción y efecto de administrar; equivalente a gestionar, que es asignar recursos; controlar y evaluar su utilización de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y siguiendo estrategias y políticas que pueden no estar cuantificadas ni explicitadas” (Greco & Godoy, 2006).

- **Definición operacional:**

Proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales (Torcat Medina, 2009).

1.6.3. Variable 2

Satisfacción al cliente.

- **Definición conceptual:**

“La satisfacción del cliente es el estado donde el cliente siente que se ha cumplido su deseo y que ha sido superadas sus expectativas” (Jiménez Solano, 2009, p.15).

- **Definición operacional:**

“La satisfacción del cliente se basa en el grado en que la experiencia con un producto y/o servicio corresponde a las expectativas del comprador o las supera” (Jiménez Solano, 2009, p.15).

1.6.4. Dimensiones de las variables

Se presenta las variables con sus dimensiones:

Variable 1: Gestión Comercial.

- **Dimensiones:**
 - Procesos.
 - Comercialización.

Variable 2: Satisfacción al cliente.

- **Dimensiones:**
 - Afectiva-cognitiva.
 - Comportamiento.

1.6.5. Indicadores de las variables

“Indicadores. Elementos especificadores y referenciales que ayudan a precisar, identificar, separar y usar los datos” (Caballero Romero, 2014, p.212).

A continuación, detallamos variables con sus respectivos indicadores:

Variable 1: Gestión Comercial.

- **Indicadores:**
 - Eficacia (Resultados obtenidos/resultados Deseados X 100).
 - Crecimiento mensual (ingresos mes en curso – ingresos mes anteriores) / ingresos mes anterior x 100.

Variable 2: Satisfacción al cliente.

- **Indicadores:**
 - Índice de satisfacción del cliente.
 - Tasa de retención de clientes.

1.6.6. Elaboración del instrumento de medición

En este trabajo investigativo se seleccionó, para los indicadores de eficacia y crecimiento mensual, de la variable de gestión comercial, la técnica es de análisis de contenido, a través del instrumento de una hoja de cálculo Excel y análisis estadístico, con la medición de Escala de datos numéricos.

Por otra parte, para los indicadores de la variable de satisfacción del cliente, se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento se elaboró un cuestionario, mediante una medición de escala tipo Likert.

1.7. Alcances y limitaciones de la investigación

“Limitación o alcance de la investigación: dimensión o amplitud del estudio en cuanto a espacio, tiempo u otra variable sociodemográfica del objeto de estudio” (Bernal, 2010, p.287).

1.7.1 Alcance

“La delimitación o el alcance en investigación se refiere a la dimensión o al cubrimiento que ésta tendrá en el espacio geográfico, período de tiempo y perfil sociodemográfico del objeto de estudio” (Bernal, 2010, p.109).

Para realizar este estudio, es importante tener en cuenta, varios aspectos clave, que permiten delimitar o establecer el alcance de la investigación:

- Mejora de procesos: Implementar tecnología y herramientas de gestión para optimizar los procesos logísticos, reducir costos y mejorar la eficiencia del equipo comercial.
- Capacitación del equipo: Brindar entrenamiento y capacitación a los empleados para mejorar sus habilidades en ventas, atención al cliente y negociación.
- Relación con los clientes: Aumentar los canales de comunicación para crear relaciones cercanas con los clientes, buscando entender sus necesidades, de resolver sus problemas de manera oportuna y fortalecer las relaciones a largo plazo.

Al implementar estas estrategias, la empresa podrá mejorar su gestión comercial y lograr un crecimiento sostenible en el mercado.

1.7.1.1. Alcance del nivel de estudio.

De acuerdo al nivel la investigación es de alcance descriptivo, ya que se busca identificar de la empresa, investigar las necesidades y expectativas de los clientes en términos de servicio y atención, para diseñar un sistema de gestión comercial que se centre en la

optimización del servicio al cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, Panamá, 2022 – 2023.

1.7.1.2. Alcance geográfico.

La Empresa Logística “*Delivery Panamá*” ofrece servicios de logística en el segmento de entregas y mensajería puerta a puerta, a todo el territorio nacional de la República de Panamá.

El alcance geográfico corresponde a nivel del territorio nacional de la República de Panamá.

1.7.1.3. Alcance temporal.

Con relación al alcance temporal el estudio se está realizando durante el periodo de 2022 - 2023.

1.7.2 Limitaciones

Las limitaciones en un proyecto de investigación pueden referirse a:

Limitaciones de tiempo. Es necesario determinar cuál será el período, sea retrospectivo o prospectivo, dentro del cual se realizará el estudio del hecho, la situación, el fenómeno o población investigados.

Limitaciones de espacio o territorio. Son aquellas demarcaciones del espacio geográfico dentro del cual tendrá lugar una investigación.

Limitaciones de recursos. Mencionan la disponibilidad de recursos financieros para la realización del proyecto de investigación (Bernal, 2010, p.107).

Entre las limitaciones encontradas en este estudio tenemos:

- Acceso limitado a datos: Considerando el aspecto de confidencialidad que exige la empresa, ciertos datos relevantes y significativos son limitados, que podría dificultar la investigación y análisis de la gestión comercial de la empresa.
- Limitaciones de tiempo: El tiempo disponible para llevar a cabo la investigación y recopilar datos relevantes puede ser limitado, lo que podría influir en la profundidad y alcance del estudio.

- Resistencia al cambio: La resistencia por parte de la empresa o de los empleados, a implementar nuevas estrategias de gestión comercial optimizadas, puede ser una limitación significativa.

Escasez de estudios similares a nivel nacional sobre la materia: Al realizar esta investigación no se encontró el 100% de la información para el diseño de los procesos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

“El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (Arias, 2012, p.106).

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional

Entre los antecedentes internacionales de la investigación se tienen a los siguientes:

Azcona Puig (2019) La Innovación Tecnológica en Logística. Análisis de Mejores Prácticas y su aplicación al caso de El Corte Inglés. Madrid, España (Tesis de Maestría).

Resumen: Este trabajo de investigación analiza la importancia de la innovación en la logística, no solo para saber identificar las oportunidades empresariales que existen a la hora de seguir creciendo, sino también para saber adaptarse a las necesidades que demanda el cliente. En la actualidad, los hábitos de compra y consumo han cambiado, y con ello, las estrategias de producción y logística también se han visto afectadas. Es importante el grado de adaptación a los cambios y aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología a las empresas para lograr eficiencia, reducción de costes, una mayor rentabilidad y una mejor capacidad de respuesta ante el cliente. De acuerdo con un estudio teórico de tres casos reales, se analiza el potencial de todas estas tecnologías y cómo las empresas están implantando innovaciones en sus gestiones logísticas de la manera más adecuada, como una forma de adaptarse al nuevo contexto competitivo. Por último, se desarrolla una propuesta de valor para un proceso de innovación tecnológica en el minorista español, El Corte Inglés. Palabras clave: innovación, tecnología, logística, cadena de suministro, eficiencia, competitividad (Azcona Puig, 2019, p. I).

En relación al trabajo de la investigación anterior, estamos de acuerdo con la importancia de innovar en las empresas y las organizaciones, valorando que el avance en la tecnología es una realidad presente todos los días, produciendo que los gustos, necesidades y requerimientos de los clientes cambien, lo que genera nuevos retos para las empresas, ya

que se ven ante la circunstancia de establecer e implementar nuevas estrategias, que les permita continuar siendo competitivas, eficientes y a su vez, agregar valor a sus clientes.

González Varona (2021) Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital. España. (Tesis Doctoral).

Resumen: El desarrollo de esta tesis doctoral se inscribe dentro del interés actual de las PYMES por adaptarse a los cambios que se están produciendo en la economía y la sociedad en general, debido a la integración de las nuevas tecnologías digitales. La transformación digital se está convirtiendo en una necesidad y los directivos buscan formas para transformar sus empresas exitosamente. Los estudios e investigaciones académicas realizadas hasta el momento constatan que las PYMES llevan un retraso en su transformación digital con respecto a las grandes empresas. Sin embargo, los modelos o guías prácticas que pueden ayudar a los directivos de las PYMES en la transformación digital son escasos. Para cubrir esta brecha de conocimiento se planteó el objetivo general de esta tesis doctoral: estudiar cómo las PYMES pueden avanzar en la transformación digital por medio del desarrollo de capacidades organizacionales. Como resultado se obtuvo un modelo de competencia organizacional para la transformación digital validado por expertos que permitirá a las PYMES afrontar los cambios necesarios para avanzar en su madurez digital, así como una definición conceptual y única de competencia organizacional para la transformación digital. A través de un estudio de caso, se pudo comprobar cómo las nuevas tecnologías digitales habían fomentado el cambio del modelo de negocio de las PYMES, y que las capacidades organizacionales de transformación digital identificadas habían actuado como potenciadores digitales del cambio, constituyeron el “motor” necesario para la transformación (González Varona, 2021, sección uva doc).

La tesis anterior destaca la importancia de la transformación digital para las PYMES, subrayando que, aunque estas empresas suelen estar rezagadas en comparación con las grandes corporaciones, la adopción de nuevas tecnologías digitales es decisivo para su supervivencia y crecimiento. La investigación propone un modelo de competencia organizacional que ayuda a las PYMES a avanzar en su madurez digital, facilitando la adaptación a los cambios económicos y sociales actuales. La importancia de este modelo

radica en su capacidad para optimizar los servicios y mejorar la satisfacción del cliente. Al desarrollar capacidades organizacionales específicas para la transformación digital, las PYMES pueden mejorar la eficiencia operativa, ofrecer productos y servicios más innovadores y personalizados, y responder de manera más ágil a las necesidades del mercado. Esto no solo incrementa la competitividad de las PYMES, sino que también, asegura una mayor satisfacción y lealtad por parte de los clientes, al proporcionarles experiencias más valiosas y adaptadas a sus expectativas.

Cárdenas Doctor (2022) La aplicación de Big Data e Inteligencia Artificial en logística y transporte para la optimización de procesos en empresas. El objetivo principal de trabajo fue “el análisis de las aplicaciones que tienen las tecnologías BD e IA en las cadenas de suministro de las empresas modernas para la optimización de procesos. Madrid, España.

Resumen: Este trabajo de investigación trata sobre las diferentes aplicaciones que tienen las tecnologías Big Data e Inteligencia Artificial sobre la cadena de suministro, en especial la logística y el transporte. Empezaremos con una introducción a estos dos conceptos y algunos relacionados a ellos que son relevantes para entender mejor su funcionamiento. Asimismo, veremos la evolución de las últimas tecnologías empezando con una explicación introductoria sobre las aplicaciones en las diferentes áreas del mercado y luego una explicación más a fondo sobre los cambios en las operaciones de las empresas y la implantación de las últimas tecnologías que automatizan y optimizan sus procesos. En la actualidad, las empresas están constantemente generando datos que determinan las decisiones de cada uno, y estos datos se usan para optimizar las operaciones de las compañías. Es importante saber transformar la información en valor y, por ello, reconocemos los sistemas de Business Intelligence y las herramientas que se utilizan para ayudar a tomar decisiones estratégicas. A partir del estudio teórico, se van a analizar tres casos de empresas líderes en el sector que deben su éxito al potencial de tecnologías como esta. De esta manera, vamos a obtener más conocimientos prácticos del funcionamiento interno de grandes empresas a nivel mundial. Finalmente, se presentan una serie de conclusiones sacadas a partir del trabajo de investigación realizado. Palabras clave Big

Data, Inteligencia Artificial, Inteligencia Empresarial, cadena de suministro, logística y transporte (Cárdenas Doctor, 2022, p.4).

En relación a este trabajo de investigación, estamos de acuerdo con la implantación de tecnologías que puedan automatizar y optimizar los procesos empresariales. Actualmente, en el sector de las tecnologías existe un sin número de sistemas, software, aplicaciones y herramientas, que se ofrecen y que les permita generar valor, mediante la optimización de sus productos y servicios, así como una mejor toma de decisiones. Hoy, existen una gran cantidad de tecnologías, en las cuales los empresarios pueden escoger de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

Con relación a los autores anteriores, se puede resaltar que la transformación digital y la implementación de tecnologías avanzadas son fundamentales para que, las empresas puedan enfrentar los retos del mercado y agregar valor a sus clientes de manera efectiva. Este enfoque no solo optimiza los servicios y mejora la satisfacción del cliente, sino que también incrementa la lealtad y retención de los clientes al proporcionarles experiencias más valiosas y adaptadas a sus necesidades.

2.1.2 Antecedentes a nivel regional

Entre los antecedentes regionales de la investigación, se hace énfasis en autores latinoamericanos:

Álvarez Panta (2021) *Gestión de Recursos Humanos y Relación con la Productividad Laboral en las Organizaciones Comerciales*, Lima, Perú (Tesis Doctoral).

Resumen: Objetivo: Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en las organizaciones comerciales. Método: tipo correlacional, cuenta con un enfoque cuantitativo, de corte transversal, diseño es No Experimental. La población estuvo compuesta por 76 empresas comerciales, con una muestra 78. El instrumentó aplicado fue las encuestas en escala de Likert Resultados: Existe un vínculo significativo e importante entre la Gestión de Recursos Humanos y la productividad laboral de las

organizaciones empresariales, esto se debe a que a través de la prueba de integración estadística Tau b de Kendall se encontró correlación en 0.827 (alta correlación), además de esto (alfa): $\alpha = 5\%$ (0.05) es mayor que el valor p encontrado, es decir, 0.000 (Álvarez Panta, 2021, p.vi).

En relación a esta investigación y analizando la discusión de los resultados que presenta y sus conclusiones, sobre la gestión de los recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales, con respecto a la formación académica y escala motivacional del personal, consideramos preponderante y beneficioso la formación continua, dentro de una organización como estrategia empresarial, pues la misma se puede orientar en tres enfoques: para el personal, la oportunidad de su crecimiento, puesto que al adquirir y actualizar sus conocimientos, se prepara para nuevas responsabilidades, aumenta su motivación y hasta la autoestima; para la organización, le permite adecuarse y prepararse para los constantes cambios que se dan con las nuevas tecnologías y conocimientos, permitiéndoles ser más competitivos, eficientes y mejorar sus procesos; lo que contribuye significativamente a la satisfacción de los clientes al garantizar un servicio de alta calidad, que repercute positivamente en la percepción, que los clientes tienen de la empresa y en su fidelidad a largo plazo.

Murcia Zorrilla (2022) Factores Determinantes en la Adopción del E-Commerce: La Innovación en Marketing de las Empresas Colombianas. Colombia (Tesis Doctoral).

Resumen: **Factores determinantes en la adopción del e-commerce: la innovación en marketing de las empresas colombianas** Los avances tecnológicos han llevado a las organizaciones a mejorar sus procesos internos; desde la producción hasta la comercialización de bienes o servicios. De igual manera, importantes cambios del entorno, como la pandemia de Covid-19, han acelerado el proceso de transformación digital de los diferentes sectores económicos y agentes sociales, entre los que se encuentran organizaciones, instituciones y ciudadanos en general. Este contexto ha llevado a que las empresas, a nivel mundial, se involucren en el proceso de adopción del negocio electrónico, y con ello, en el desarrollo de acciones de marketing digital y de comercio electrónico,

permitiéndoles continuar con sus actividades, incluso en situaciones extremas como un confinamiento. Durante el año 2020, diferentes países, incluyendo los de Latinoamérica, crecieron en el uso de comercio electrónico por parte de compradores y vendedores; hecho que pone de manifiesto la necesidad de identificar los determinantes del uso del comercio electrónico en las organizaciones colombianas. Ante esta situación, la presente investigación establece como objetivo principal ***analizar los factores determinantes de la adopción del comercio electrónico como estrategia innovadora de marketing digital en las empresas***. Para ello, se toma como base el modelo de adopción y difusión tecnológica, TOE, desarrollado por Tornatzky y Fleischer (1990). El mismo explica la manera en que el entorno influye en la adopción e implementación de innovaciones, partiendo de tres contextos: tecnológico, organizacional y ambiental. Un objetivo especial de este trabajo es conocer cómo este fenómeno se desarrolla en Colombia. En este sentido, conviene señalar que en bases de datos científicas como Proquest, Scopus y Web of Science, si bien existen estudios sobre comercio electrónico para las empresas colombianas (Suárez, 2020; Corrales et al., 2019; Chamorro et al., 2019; Striedinger, 2018; Duque y Villamizar, 2017; Imbachí, 2016; Gutiérrez, 2015), son pocos los que emplean el modelo TOE, por lo que la aplicación del mismo, puede ser considerado como novedoso para el estudio de la adopción del comercio electrónico en este país. Para realizar este análisis, se hizo una investigación cuantitativa. La recolección de la información se obtuvo mediante un cuestionario estructurado online, el cual se aplicó a 385 empresas colombianas de tres sectores económicos distintos: manufactura, comercio y servicios. Posteriormente, para el análisis de la información, fue indispensable utilizar el método de modelización de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (SEM- PLS), el cual se emplea comúnmente en investigaciones de las ciencias sociales. La validación del modelo se efectuó en dos etapas: (1) evaluación del modelo de medida, que permite identificar los requisitos de fiabilidad y validez, y (2) evaluación del modelo estructural, a través del cual se contrastan las hipótesis estudiadas. Este proceso, permitió identificar si las diferentes variables consideradas tenían relación o no con la adopción o intención de uso del comercio electrónico por las empresas colombianas; igualmente, hizo posible establecer cuál de los diferentes entornos considerados tiene un mayor impacto sobre la intención de adoptar el

comercio electrónico. Los resultados obtenidos contribuyen a fortalecer la base teórica de la investigación en comercio electrónico, al aportar importantes implicaciones y recomendaciones a nivel empresarial. Entre las mismas, se pueden señalar las variables relativas a los beneficios percibidos, el alcance de las operaciones comerciales en el contexto tecnológico, la experiencia empresarial y la actitud de apertura al cambio en el contexto organizacional. Además, la presión de la industria y la presión del cliente, que se clasificaron en el contexto ambiental y se identificó, tienen un efecto en la adopción o intención de uso del comercio electrónico en las empresas colombianas. No obstante, la variable más relevante fue la presión del cliente, lo cual tiene explicación, porque al darse la pandemia de Covid 19, los ingresos por ventas digitales se incrementaron en un 130% en Colombia. Igualmente, a partir de los resultados obtenidos es posible ofrecer ciertas recomendaciones que, a nivel estratégico, serán de interés para las empresas (Cuello et al., 2018). El trabajo finaliza presentado algunas limitaciones metodológicas, así como también definiendo futuras líneas de investigación, para el desarrollo de estudios complementarios en este campo (Murcia Zorrilla, 2022, pp. 2-3).

Estamos de acuerdo con las consideraciones que presenta en esta investigación, ya que en definitiva, los avances tecnológicos permiten a las empresas implementar todas aquellas mejoras que requieran sus procesos, además, que el comercio electrónico es un aporte significativo para los negocios, y se pudo evidenciar a nivel mundial, como consecuencia de la pandemia Covid-2019, donde muchas empresas que no habían implementado esta forma de comercio lo hicieron, como estrategia de supervivencia, demostrando que la innovación en nuevas tecnologías y herramientas pueden hacer la diferencia entre unas empresas y otras, tanto competitivamente y de posicionamiento en el mercado.

Torres Sánchez (2024) Gestión Comercial en la Productividad de los Vendedores de una Empresa de Tecnología, Lima, Perú (Tesis de Maestría).

Resumen: La presente investigación tuvo como objetivo de desarrollo sostenible la exigencia de competencias potencializadas que van de la mano con la tecnología y buenas prácticas. Fue de importancia saber que contar con un trabajo digno; donde las

remuneraciones sean de acuerdo con la realidad de cada familia. El objetivo general fue determinar de qué manera influye la gestión comercial con la productividad en los vendedores de una empresa de tecnología, Lima - 2024. Fue de tipo aplicada, nivel explicativo causal, con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo. La población fue de 80 asesores comerciales de ventas, la muestra estuvo conformada por 67 asesores comerciales, el muestreo probabilístico al azar, se utilizó una ecuación estadística, en la elaboración se usó la encuesta y se tuvieron

2 cuestionarios según la escala de Likert. Para el análisis descriptivo de los datos se usaron los programas Microsoft Excel y el estadístico SPSS versión 26. Se concluyó con un nivel de significancia de $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$ que la gestión comercial influye significativamente con la productividad en los vendedores de una empresa, además tal conclusión es confirmada por la prueba Pseudo R² de Cox y Snell en un 99,5% y Nagelkerke en un 99,7%. (Torres Sanchez, 2024, p.ix).

Los resultados de esta investigación evidencian la estrecha relación entre una gestión comercial efectiva y la productividad de los asesores de ventas. Con las herramientas de medición adecuadas, una planificación detallada, un conocimiento profundo de los productos y servicios y un seguimiento continuo, las empresas pueden optimizar sus procesos comerciales y alcanzar sus objetivos de ventas. Es decir, una gestión comercial sólida no solo incrementa la productividad individual de los vendedores, sino que también contribuye al crecimiento general de la organización. Por ende, invertir en el desarrollo de habilidades comerciales y en la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión es una decisión estratégica que toda empresa orientada a resultados debe considerar. Sin lugar a duda, la gestión comercial es un factor determinante para el éxito de las ventas.

Vargas Chaves, (2019) CRM en Empresas de Servicios TIC. Heredia, Costa Rica (Tesis de Maestría).

Resumen Ejecutivo: Actualmente, el área de las tecnologías ha mantenido un crecimiento acelerado, por medio de avances se ve como la competencia por ofertar nuevos productos

en el mercado conlleva a que exista una lucha entre compañías. En específico el área de tecnologías de información. El hecho de que una organización concentre sus esfuerzos en la innovación, eficiencia y precio tiene como objetivo los clientes. Esta investigación pretende dar a las organizaciones un plan para que contribuya estratégicamente a optar por ganar consumidores, así como mantener los ya existentes. Gracias a la encuesta se logran ver puntos de mejora que poseen las diferentes empresas TIC del país. Una vez obtenidos estos resultados se propone utilizar una matriz de segmentación que tenga como enfoque atraer nuevos clientes, pero sin dejar a un lado los clientes ya existentes. Este plan pretende distribuir a los usuarios de acuerdo al rango de importancia que tengan para la organización, de esta manera dar un manejo oportuno, óptimo a los mismos. Como recomendaciones se plantea medir la solución durante su puesta en marcha, para conocer qué tipo de mejora se le deben realizar. Capacitar a los involucrados para que conozca cómo funciona el proceso a aplicar. Hay que contar con el apoyo de toda la organización, especialmente con el área gerencial. Se debe dar importancia a las necesidades del cliente, para poder responder a estas con un producto o servicio de su interés (Vargas Chaves, 2019, p.6).

En relación al resumen del estudio anterior, con el avance acelerado de las tecnologías de la información, las organizaciones deben enfocarse en la innovación, eficiencia y precios competitivos para atraer y retener clientes, por tanto, la gestión de relaciones con los clientes (CRM) es esencial para las empresas en el competitivo entorno actual. Un plan estratégico con CRM permite identificar áreas de mejora y segmentar a los clientes según su importancia, optimizando la atención y los recursos. La implementación de técnicas de captación, retención y lealtad, junto con la capacitación del personal y la participación activa de los clientes, asegura una gestión efectiva y una relación duradera con los consumidores, mejorando de esta manera satisfacción y fidelidad del cliente, a la vez que, se fortalece el crecimiento de la empresa.

Adicional, se puede observar con los estudios anteriores, se hace imperativo trabajar en la mejora de la gestión comercial de la empresa, con el diseño de un proceso para optimizar el servicio al cliente. Para ello, es primordial realizar las siguientes actividades entre las que

están: el análisis de la situación actual de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades en la gestión comercial y el servicio al cliente, analizando las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales. La definición de objetivos claros y medibles para el proceso de gestión comercial, por ejemplo, mejorar la satisfacción del cliente dentro de un periodo específico, aumentar la retención de clientes, o reducir los tiempos de entrega; implementación del uso de herramientas tecnológicas como software de gestión de clientes, sistemas de seguimiento de pedidos, chatbots para atención al cliente, para optimizar la eficiencia y la calidad del servicio. La capacitación del equipo comercial y atención al cliente en habilidades de comunicación, resolución de problemas, empatía y conocimiento del producto, valorando que la formación continua garantiza un servicio de calidad. Es importante para el mejoramiento continuo establecer métricas de seguimiento como indicadores clave de rendimiento (KPIs).

2.1.3 Antecedentes a nivel nacional

En referencia a los antecedentes nacionales, nos encontramos con la limitante, de ausencia de investigaciones recientes a nivel de doctorado y maestría, que aun cuando, se encontraron estudios nacionales de maestría sobre logística, se enfocan específicamente a: temas aduaneros, marítimo-portuario, así como, la posición geográfica, sin identificar la orientación de esta investigación.

Debido a lo anterior, se efectuó una exploración de referencias bibliográficas especializadas en la materia, para el tema de logística empresarial, encontrando bibliografía de fuente de libros y revistas especialidades, con la temática de la gestión empresarial, innovación y logística en general.

Barría (2022) Desarrollo Logístico Siglo XXI. (Libro)

Resumen: El control de los procesos constituye una estrategia clave en el éxito de las operaciones de toda organización. En efecto, la evaluación sistemática de las actividades que agregan valor a las cadenas de producción o unidades de negocios es una estrategia indispensable para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el mercado. Las dificultades

surgidas en el campo de la planeación, la tecnología, la cultura organizacional y en los procesos de información, pueden encontrarse en el origen de un flujo de procesos no apropiado, que a la larga dificultará la supervivencia de la empresa disminuyendo su competitividad. Para asegurar el óptimo desarrollo de los procesos productivos y de servicios, y que las empresas mantengan niveles adecuados de competitividad, es necesaria la implementación de estrategias de análisis y evaluación constante de la gestión del flujo de recursos que alimentan los procesos productivos. En este sentido, el presente libro tiene como propósito fundamental poner de relieve el desarrollo logístico en el siglo XXI; la importancia de la implementación de políticas de gestión del conocimiento en todas las fases de la actividad logística, con lo cual se evidenciará que la articulación de estas dos estrategias de la gestión constituye un instrumento eficaz para la mejora en la toma de decisiones administrativas. La importancia del libro radica en el análisis a corto plazo del impacto de la gestión del conocimiento articulada al desarrollo progresivo de la logística, y en su enfoque a nivel global, donde se destaquen los múltiples beneficios para las empresas en este siglo. También, la aplicación del Control Interno logístico adecuado juega un papel importante en la determinación de la solidez de los procedimientos operativos, los cuales se verán fortalecidos en la medida que se vayan mejorando los controles e integrando las políticas y procedimientos que permitan obtener un resultado eficaz y efectivo en la operatividad de cualquier empresa. Desde mediados del pasado siglo hasta nuestros días, hemos asistido al desarrollo exponencial de las estrategias de gestión del conocimiento progresivamente articuladas a la consolidación de la importancia adquirida por la proyección de las estrategias logísticas sobre todas las fases de los procesos productivos y de servicios. En efecto, en la medida en que la gestión del conocimiento conlleva el establecimiento y desarrollo de condiciones dirigidas al fortalecimiento del aprendizaje organizacional en diferentes enfoques, desde formas de poner a disposición la información hasta el desarrollo de sistemas que permitan solucionar problemas complejos, al producirse su progresiva articulación con la Gestión Logística a lo largo del siglo XXI, la combinación de ambas estrategias pasa a jugar un papel fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (Barría, 2022, p.7-8).

Esta obra destaca muchos puntos importantes en el desarrollo logístico de la empresa, y con los cuales estamos de acuerdo, como la importancia del control de los procesos, lo que permite generar valor y sostenibilidad de la misma en el mercado, debido a que los controles internos y el análisis de evaluación continua, favorece la toma de decisiones administrativas y la mejora de los procesos. Otro aspecto fundamental que se menciona, es la gestión del conocimiento dentro de la administración de la empresa, definitivamente, ya que aporta a las partes que la conforman, factores innovadores, aprendizajes y conocimientos, todos estos aspectos importantes en el desarrollo de una organización.

Barría (2023) Gestión Logística Organizacional. (Libro)

Resumen: El control de los procesos es un punto clave en el éxito de las operaciones a nivel de toda organización, evaluando las actividades que agregan valor a las cadenas de producción o unidades de negocios y que representan su sostenibilidad en el mercado. Los problemas de planeación, tecnología, cultura y métodos de información son causa de un flujo de procesos no apropiado, lo cual dificulta la supervivencia de la empresa disminuyendo su competitividad. Para asegurar un desarrollo óptimo del servicio y que las empresas sean altamente competitivas, debe ser implementado el análisis de la administración de los recursos. En este sentido, el presente libro tiene como propósito fundamental mostrar que la aplicación de un sistema de gestión adecuado en la cadena logística de una empresa, constituye un instrumento eficaz para la mejora en la toma de decisiones administrativas. La importancia radica en la medición a corto plazo de la aplicación de medidas que deberán ser implementadas, para asegurar la confiabilidad y efectividad de la gestión que favorezca el logro de las metas esperadas, lo que se reflejará en los resultados de la empresa. Heskett (1977) señalaba que la logística se ocupaba de asuntos tan básicos como la ubicación de la planta, el abastecimiento de materias primas y los estándares de servicio al cliente. En los últimos años, los cambios en el entorno empresarial han obligado a las empresas de cualquier

tamaño a conocer cómo las tareas de control en logística dependen en gran medida de la naturaleza del negocio de la empresa, de qué procesos logísticos tienen lugar en la empresa y en qué medida (Lipowski, 2016). Desde el ámbito comercial logístico, el contenido de

este libro estimula en el lector la necesidad de pensar en la adaptabilidad de una metodología basada en la identificación de procesos para la formación logística en administradores de empresas, así como también para guiar al personal operacional hacia la implementación de mecanismos para que cuenten con conocimientos y competencias integrales que mejoren su perfil profesional, más ceñido a la realidad actual de las empresas. En concordancia con la realidad actual, es el personal del área logística —mediante nuevos mecanismos— el que deberá operar sin contratiempos cada una de las etapas de la cadena. Es un equipo que se une para generar el debido compromiso para no interrumpir la eficiencia de producción en los centros de fabricación y afectar el almacenamiento de productos que pueden causar problemas potenciales para los distribuidores y clientes (Barría, 2023, pp.9-10).

En definitiva, en las organizaciones o las empresas el análisis de la administración de los recursos es fundamental, a lo que nos encontramos de acuerdo con el autor, ya que todo sistema de gestión se encamina a favorecer el proceso de una correcta toma de decisiones administrativas y porque no decir, a niveles gerenciales, en la búsqueda de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Espino Castillo (2023) Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad Empresarial (Libro)

Resumen: En el mundo de hoy las actividades productivas y comerciales que realizan las empresas o negocios, así como su funcionamiento, operación y estructura, están siendo fuertemente influenciadas, tanto por el concepto de Desarrollo Organizacional, así como el de Sostenibilidad Empresarial, por considerarse como estrategias viables para transformar radicalmente, mediante procesos que se desarrollan a largo plazo, a estas organizaciones. Por esta razón, es que se torna muy comprensible que cada día crezca entre amplios sectores de la población, el interés por conocer de qué modo las empresas alcanzan sus objetivos comerciales y, sobre todo, qué impacto negativo o positivo causan en la esfera social y medioambiental. Eso viene a explicar también, porque muchas de ellas comienzan a plantearse con gran naturalidad y frecuencia en sus campañas publicitarias, sinceras preocupaciones en esos ámbitos. Lo cierto es que hacer negocios al margen de las

necesidades, e intereses y aspiraciones de la sociedad, los empleados y clientes o de hacerlos sin que se respete y proteja el ambiente, está siendo cada vez más difícil. De allí, que el Desarrollo Organizacional y la Sostenibilidad Empresarial sean considerados ventajas competitivas, que, de ignorarse sus incalculables beneficios, pueden perjudicar no solo el desenvolvimiento general de las empresas, sino hasta su perdurabilidad o sobrevivencia en el mercado. Este es un libro de lectura fácil y fluida, que espera ser una herramienta de trabajo y consulta muy útil entre estudiantes y profesionales, que aspiren a fortalecer sus conocimientos sobre los dos temas principales que presiden esta obra: Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad Empresarial. No es un producto acabado, ni mucho menos. Es solo un inicio por adentrarnos en ese mundo fascinante que, a través de acciones, prácticas y procesos bien diseñadas, conducen a las empresas a la formación de una cultura organizacional y, sobre todo, al éxito empresarial y la excelencia corporativa. Naturalmente, que en el futuro inmediato esperamos actualizarlo, revisarlo para corregir sus fallas y ampliarlo con temas que no abordamos o no los abordamos con la suficiente profundidad y detalle. A pesar de que, está estructurado en tan solo tres capítulos sobre los temas descritos y en cada uno de ellos, insistimos mucho en la importancia de desarrollar en las empresas o negocios, estrategias de DO y de sostenibilidad, que garanticen un balance de las prioridades empresariales en sus tres dimensiones o pilares actuales: la económica, la social y la ambiental. El Desarrollo Organizacional constituye una de las principales herramientas que tienen las empresas, para producir cambios importantes en su estructura de funcionamiento y en todos sus procesos. En ese sentido y para el éxito de su implementación, deben considerarse no únicamente las condiciones económicas, políticas y sociales en que ellas se desenvuelven, sino también a la propia organización, los empleados, los consumidores, las cadenas de suministro y los accionistas, para que todos juntos aporten sus esfuerzos hacia el cambio necesario y planificado. Por otra parte, la Sostenibilidad Empresarial ha de servir para encontrar el equilibrio entre el crecimiento económico de las empresas y sus recursos humanos, materiales y económicos de los que dispone. La empresa sostenible se alcanza cuando los valores económicos, sociales y ambientales que produce, aumentan el bienestar de las personas, tanto como el de las comunidades donde sus actividades se desarrollan. La inteligencia artificial y su papel en

convertir a las empresas en organizaciones sostenibles, también es abordado en este libro. Y es que no hay duda que con la IA complementada con la innovación, puede acelerar los procesos productivos y comerciales de una empresa para que obtenga beneficios económicos y ambientales; optimizar los sistemas de producción y fomentar la transformación digital (Espino Castillo, 2023, pp.17-19).

Esta obra, presenta fuertes reflexiones sobre la empresa, su desarrollo organizacional y sostenibilidad, tanto en sus aspectos productivos como comerciales. Nos conduce a analizar la ruta de hacia donde en estos tiempos, las organizaciones deben dirigirse para lograr esas ventajas competitivas en un mundo globalizado, pero sin dejar a un lado la sostenibilidad como ventaja competitiva y factor fundamental en la economía, lo social y ambiental. Estamos a favor de que el desarrollo organizacional, constituye la herramienta empresarial para el generar cambios en el funcionamiento y proceso de la organización; y que el elemento de sostenibilidad, favorece el equilibrio esencial entre los recursos (humanos, materiales y económicos) y el crecimiento económico de la empresa. No podemos dejar de resaltar, lo plasmado por el autor, cuando destaca que la inteligencia artificial en complemento con la innovación, estimula los procesos productivos y comerciales en favor de los aspectos económicos y ambientales.

Valderrama de Amaya (2021) Enfoque de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos de las Empresas Innovadoras (Artículo Científico).

Resumen: El propósito de esta investigación es establecer una gestión estratégica de recursos humanos alineada a la misión, visión y los objetivos organizacionales, que contribuya a mejorar la competitividad e innovación de las compañías aseguradoras inscritas en Panamá, considerando que hoy se le considera la clave del éxito de una empresa y su gestión es calificada como la esencia de la gerencia empresarial. Para comprender esta problemática, se debe entender la innovación como la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente. Las empresas aseguradoras pueden favorecer la formación técnica de habilidades a sus trabajadores, que les permitan realizar una diversidad de tareas y posibiliten la rotación entre los diferentes

puestos existentes y los nuevos que se puedan crear, al mismo tiempo que una formación más general, que les permita conocer el funcionamiento del sistema y asumir nuevas tareas. En la situación actual, es vista como un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo sostenible organizacional. Palabras claves: gestión estratégica, recursos humanos, gerencia, competitividad

Es importante destacar, del artículo la aseveración que realiza la autora que, aunque, la actividad comercial de una empresa de aseguradora, es distinta a la de una compañía de logística, la gestión estratégica del recurso humano, estará siempre presente en las organizaciones, independiente del área del negocio en que se desarrollen las mismas. Consideramos valioso sus aportes enfocados en la gestión del recurso humano como una estrategia, por ser decisivas para la generación de ventajas competitivas, esenciales en el alcance de los objetivos estratégicos. Es así mismo, toda vez, que valora al recurso humano como capital invaluable de toda organización, y de la especialización del recurso humano depende el éxito y logros de los objetivos concatenados con otras funciones de la organización.

Veliz Rodríguez (2023) Análisis de la rentabilidad y competitividad digital como componentes claves del éxito en las organizaciones empresariales latinoamericanas en respuesta al COVID-19, 2020, presenta la rentabilidad y competitividad digital como factor esencial para el desarrollo de las empresas a corto y largo plazo (Artículo Científico).

Resumen: En el siguiente trabajo, se estará presentando la importancia de la rentabilidad y competitividad digital como factor esencial para el desarrollo de las empresas a corto y largo plazo. El objetivo de este estudio es determinar la relación del impacto de la rentabilidad y competitividad como componentes claves del éxito en las organizaciones empresariales latinoamericanas y su supervivencia ante un mercado cambiante, 2020. Busca especificar la importancia de estas dos variables y su influencia en la búsqueda del éxito empresarial ante una situación de emergencia. Se determinó que factores permiten la rentabilidad y competitividad para el desarrollo de una organización empresarial, así como demostrar el impacto que pueden generar estos elementos en las organizaciones

empresariales y cómo influyen directamente en el éxito de las mismas. Para este desarrollo, nos basamos en una metodología inductiva y analítica observacional mediante la búsqueda bibliográfica de textos que ayuden a validar la investigación. En esta investigación, los métodos y materiales que se utilizaron son: recursos literarios como artículos científicos, tesis, revistas, blogs entre otros documentos y sitios webs que aportasen valor a la investigación y que fueran de gran ayuda para la recopilación de la información pertinente como también información secundaria lo que muestra un nivel exploratorio y un análisis cualitativo. Los resultados obtenidos, en esta investigación, nos muestran que datos impactantes para la conclusión de este artículo como por ejemplo un 19% de empresas de la región estudiada se vieron afectadas y consideraron cerrar, además 8,1% del total del empleo formal en el sector empresarial (esto representa 8.5 millones de empleos). Al culminar esta investigación podemos observar cómo estos factores de estudio: rentabilidad y competitividad; han jugado un papel muy importante en el éxito de una empresa permitiéndonos observar la importancia que se debe tenerle a estos factores una empresa para poder crecer y subsistir principalmente. Además, también encontramos que estos factores se encuentran directamente ligado con la misión y visión de la empresa. Palabras Clave: Competitividad, rentabilidad, eficiencia, visión, productividad (Veliz Rodriguez, 2023, pp. 96-97).

Por supuesto, estamos de acuerdo sobre el hecho de que, en un mercado cambiante, en este caso como resultado de la pandemia de Covid-19, se mostró que la competitividad digital, es una herramienta primordial para la rentabilidad de las empresas, tanto a corto, mediano y largo plazo, además, la misma, facilita el proceso de cómo enfrentar los desafíos, ante nuevas innovaciones, competencias y situaciones económicos, sociales y políticos a nivel mundial, a las que están expuestas las organizaciones.

2.2 Bases teóricas

“Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (Arias, 2012, p.107).

2.2.1. Las bases en que se define la investigación

En este trabajo de investigación, se seleccionó las orientaciones metodológicas del autor Arias, en su obra *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología*, sobre los aspectos que se conviene considerar al momento de la elaboración de las bases teóricas de la investigación:

Para elaborar las bases teóricas de la investigación se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado.
- Relación entre la teoría y el objeto de estudio.
- Posición de distintos autores sobre el tema o problema de investigación.
- Adopción de una postura teórica, la cual debe ser justificada.
- Es muy importante que se realice un análisis o comentario explicativo después de citar textualmente a un autor (Arias, 2012, p.107).

Considerando la definición y orientaciones presentadas por el autor Arias, se puede indicar, que las bases en la cuales se define la investigación “Diseño del Sistema de la Gestión Comercial para Optimizar el Servicio al Cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, 2022-2023”, se encuentra estructura en los aspectos teóricos y de la siguiente manera:

▪ Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado:

El problema de investigación se ubica dentro del enfoque teórico de la gestión comercial y el servicio al cliente. Este enfoque se basa en teorías de marketing, gestión de operaciones y administración de empresas. La gestión comercial se centra en la optimización de procesos y estrategias para mejorar la eficiencia y efectividad en la entrega de productos y servicios.

▪ Relación entre la teoría y el objeto de estudio:

La teoría de la gestión comercial se relaciona directamente con el objeto de estudio, que es la optimización del servicio al cliente en una Empresa Logística “*Delivery Panamá*”. La aplicación de principios y modelos teóricos de gestión comercial nos ayudó a identificar

áreas de mejora en los procesos de servicio al cliente, lo que a su vez facilitó, a aumentar el nivel de satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

- **Posición de distintos autores sobre el tema o problema de investigación:**

En el desarrollo de la investigación seleccionamos aportaciones de diversos autores, en el área de la gestión estratégica de las empresas; en la logística, desarrollo organizacional y gestión comercial; la innovación como estrategia empresarial; y normas de estandarización.

- **Adopción de una postura teórica, la cual debe ser justificada:**

La postura en el cual se justifica la investigación es teórica toda vez que integramos a la orientación al cliente, la optimización de procesos internos y la mejora de la calidad del servicio. Al combinar estos enfoques, se pudo desarrollar un sistema de gestión comercial que no solo optimiza el servicio al cliente, sino que también mejora la competitividad y eficiencia de la empresa.

2.2.2. Importancia de las bases teóricas

Los fundamentos teóricos son la base de cualquier investigación porque proporcionan el marco conceptual y metodológico necesario para abordar el problema de investigación, de manera rigurosa y sistemática, porque permite ubicar el problema dentro de un marco teórico específico.

La gestión comercial y el servicio al cliente, nos permitió definir nuestra área de investigación y utilizar teorías y conceptos relevantes para guiar el análisis y la interpretación de los datos. Mantener la conexión entre la teoría y el objeto investigado hace que los principios teóricos aplicados sean más relevantes y útiles para el problema de estudio.

Conocer las herramientas y modelos que proporcionan la teoría de la gestión comercial permiten mejorar el servicio al cliente en una empresa, para aumentar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Revisar y considerar las aportaciones de diversos autores en los campos relevantes, enriqueció la investigación, ya que proporcionó diferentes perspectivas y enfoques, que fortalecieron la base teórica de la investigación, pero también, permitió identificar vacíos en el conocimiento existente y justificar la relevancia de la investigación. Asimismo,

combinando la orientación al cliente, la optimización de los procesos internos y la mejora de la calidad del servicio, se desarrolló un sistema de gestión comercial, que no sólo optimizó la atención al cliente, sino que igualmente, mejoró la competitividad y eficiencia de la empresa, logrando así coherencia y solidez del enfoque de la investigación.

Se puede concluir que el marco teórico nos brinda una estructura coherente y sustentada del estudio, lo cual es importante para la obtención de resultados válidos, y que, a su vez, contribuyen al conocimiento y a la práctica en el campo investigado.

2.2.3. La gestión estratégica en las empresas

En las organizaciones la **gestión**, es el proceso de puesta en práctica o de ejecución de la **planificación**. Las organizaciones buscan, a través de las Tecnologías de gestión, estudiar, analizar las herramientas y los procesos adecuados para disponer, organizar, administrar sus recursos, para planificar las acciones y, mediante ello, lograr los objetivos buscados (Gallardo, 2007, p.11).

En el contexto actual que prevalece, principalmente en el mundo de los negocios y que viene caracterizándose por una creciente internacionalización del comercio de bienes y servicios y una aceleración de los cambios y transformaciones influenciados por las innovaciones tecnológicas, las comunicaciones y el mundo del conocimiento, está siendo evidente que estos procesos están provocando que las organizaciones adopten con rapidez, estrategias que representen ser más eficientes, junto a modelos de gestión más competitivos. Es por ello, que transformar las organizaciones, así como implementar en ellas estrategias que las preparen para la situación presente y las que puedan aparecer en el futuro, es una realidad y necesidad inevitables (Espino Castillo, 2023, p.24).

Una estrategia es una serie de acciones relacionadas que los administradores emprenden para incrementar el desempeño de su compañía. Para la mayoría, si no es que, para todas las corporaciones, lograr un desempeño superior en comparación con sus rivales es el principal de sus desafíos. Si las estrategias de una compañía resultan en un desempeño superior, se dice que esta tiene una ventaja competitiva (Hill, Schilling, & Jones, 2019, p.4).

En este sentido, estos autores destacan varias acciones fundamentales para lograr ventajas competitivas. Por una parte, que el liderazgo estratégico es la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias, donde los gerentes eligen un conjunto de estrategias que luego implementan, para crear una ventaja competitiva para una empresa. Del mismo modo, la tarea de seleccionar las estrategias es la formulación de estas; en tanto que, la tarea de ponerlas en acción, es decir, diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura, corresponde a la implementación de las estrategias.

Con respecto a lo anterior, los autores Hill & Jones, amplifican los conceptos, afirmando que: la formulación de estrategias comienza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia en la industria a la cual pertenece una empresa, mientras tanto, la meta es comprender las amenazas y oportunidades que confrontan a la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permitan superar a sus rivales. Aparte de que, las oportunidades surgen cuando una empresa aprovecha las condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que la ayudan a volverse más rentable; y las amenazas emergen cuando las condiciones en el entorno externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio.

Por otra parte, destacan igualmente, que se debe analizar aquellos aspectos internos de la empresa, ya que se busca identificar las fortalezas y debilidades de la misma, ya que se debe verificar de manera conjunta, su entorno externo e interno, toda vez que esto facilita información que se necesita para elegir el modelo y las estrategias, que más le favorezcan a la empresa, con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenida.

2.2.4. Logística, desarrollo organizacional y gestión comercial

En la actualidad, las empresas comerciales, industriales, de producción, servicios, entre otras, tienen como principio la planificación de la logística empresarial para lograr los objetivos de la organización, los cuales se basan en medios, métodos y procesos que permiten la mejora continua de las entidades empresariales (García Regalado & Bermeo Pacheco, 2018, p.14).

El Doctor Barria, en su obra *Gestión Logística Organizacional*, presenta algunas aportaciones sobre la logística:

Un sistema logístico se define como una red de organizaciones donde interactúan las personas, las actividades, la información y los recursos; todos estos componentes se encuentran involucrados en el flujo físico de productos desde el proveedor hasta el cliente (Fahimnia et al., 2011).

A nivel global, la logística se estructura como un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que se cumplan todas las actividades y operaciones.

Incluye la administración de la información y los recursos, que deben realizarse de acuerdo con las políticas trazadas por la dirección para el logro de metas u objetivos previstos.

Además, hoy, las empresas destinan más de la mitad de sus ingresos totales a la adquisición de bienes y servicios. Si a esto se le suma el proceso creciente de globalización, que conduce a niveles cada vez más altos de competencia, resulta que el área de compras y suministros logísticos tiene un gran potencial para mejorar la rentabilidad de la organización y, por tanto, su competitividad.

La integración y la globalización obliga a las empresas locales a competir en mercados sin frontera bajo las mismas condiciones que los más grandes, y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes (Barria, 2023, pp.2-3).

Habría que decir también que, para el autor es necesario dar especial cuidado a los procesos logísticos y buscar la forma de optimizarlos, en búsqueda de la eficiencia en la empresa. Destaca que la logística es una herramienta que ayuda a identificar con claridad la complejidad de los pasos. Para conocer cuál se tomaría, debe considerarse los procesos básicos, el manejo de la competencia, la adaptación al mercado, las alianzas estratégicas y la innovación constante, buscando la familiarización en condiciones ventajosas con el entorno.

La gestión logística organizacional brinda, soluciones mientras sincroniza sus funciones, al entender que los sistemas internos deben funcionar de manera correcta como la empresa, pretenda sostener su presencia en el mercado, examinando que sus estrategias gerenciales, o la falta de estas, afectarán de forma positiva o negativa.

Para finalizar, el autor Barria, advierte que, la implantación de la tecnología y los nuevos dispositivos digitales, puede dar un control informatizado de todo el proceso de la gestión logística, además, ver la trazabilidad y el seguimiento de los productos, ya sea por parte de la empresa o por los clientes. El desafío comercial que tienen las empresas diariamente, con la distribución comercial o ventas; así como los desafíos del entorno, como las interrupciones naturales, humanas y hasta económicas, que no son atribuibles a la empresa pero que igual la afectan.

Continuando con el tema, es importante agregar que, el desarrollo organizacional busca mejorar la gestión comercial y optimizar el servicio al cliente, lo que requiere un enfoque integral que abarque aspectos tanto estructurales como culturales. Entre los aspectos clave de desarrollo organizacional que deben considerarse en este contexto están:

- Cambio organizacional: Implementar mejoras en la gestión comercial y en el servicio al cliente implicará cambios en la estructura, los procesos y las prácticas de la organización.
- Cultura organizacional: Fomentar una cultura centrada en el cliente, la colaboración y la mejora continua ayudará a impulsar el servicio al cliente y la gestión comercial.
- Liderazgo y habilidades gerenciales: El liderazgo efectivo es clave para impulsar el cambio y fomentar un ambiente propicio para la innovación y la mejora.
- Participación y empoderamiento: Involucrar a los empleados en el proceso de mejora y brindarles autonomía y responsabilidad en sus roles contribuirá a aumentar su compromiso y motivación. Esto se traducirá en un mejor servicio al cliente y en una mayor eficacia en la gestión comercial.
- Aprendizaje y desarrollo: Promover una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional entre los empleados permitirá a la organización adaptarse a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes. Ofrecer programas de

capacitación y oportunidades de crecimiento personal fortalecerá las capacidades del equipo y mejorará la calidad del servicio.

El desarrollo organizacional en el contexto de optimización del servicio al cliente y gestión comercial implica trabajar en aspectos estructurales, culturales y de capacidades dentro de la empresa. Integrar estos aspectos de manera coherente y estratégica contribuirá a fortalecer la posición de la empresa en el mercado y a satisfacer las necesidades de sus clientes de manera efectiva.

2.2.5. La innovación como estrategia empresarial

Del Manual de Oslo, Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación, se obtiene la siguiente definición:

*Una **innovación** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.*

Para que haya la innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa. Este concepto engloba los productos, los procesos y los métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT), 2005, pp.56-57).

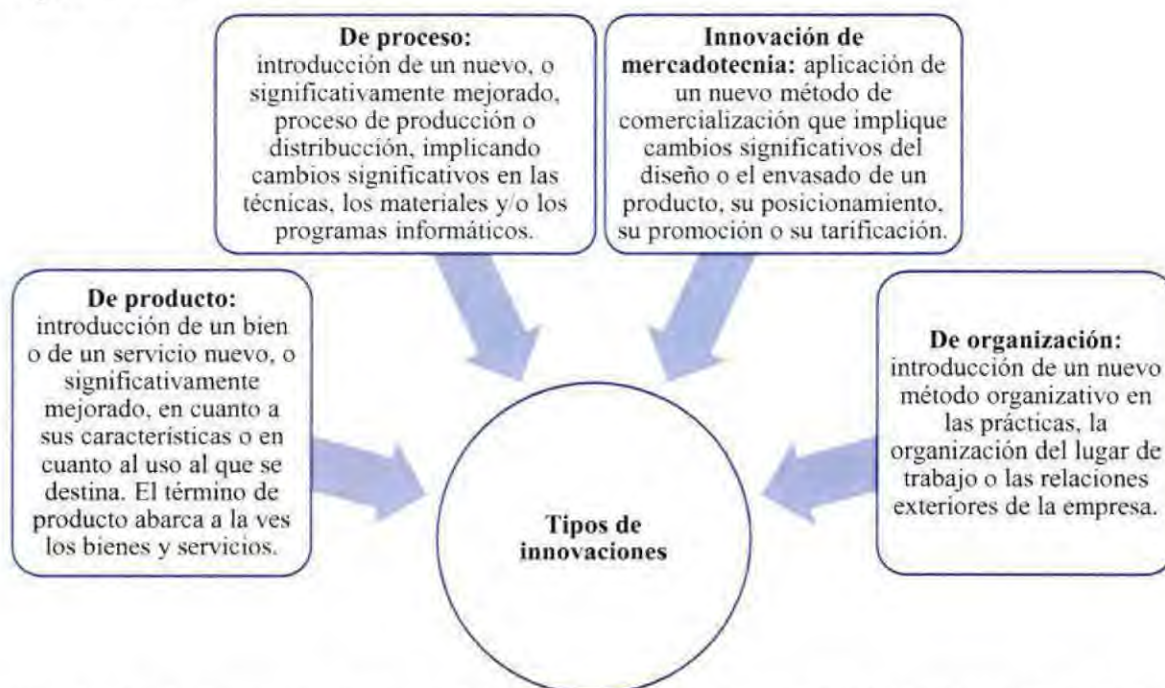
Por otra parte, en el Manual de Oslo, resaltan que: “Las **actividades innovadoras** se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones.” Pero aclaran que, algunas de estas actividades son innovadoras por sí mismo, mientras que otras no son actividades nuevas, sin embargo, son necesarias para la introducción de innovaciones; también, se incluyen dentro de estas innovaciones a las

actividades de investigación y desarrollo (I+D), que no están vinculadas a la introducción de una innovación particular.

En tal sentido, distinguen cuatro tipos de innovación, las cuales se presentan, a continuación:

Figura 1

Tipos de innovaciones



Note: La figura 1 muestra los diversos tipos de innovaciones según el Manual de Oslo. Elaborado a partir de la compilación de información de (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT), 2005, pp.58-64).

Se debe agregar en el mismo contexto anterior que, para las **innovaciones de productos**, se incluye la introducción de nuevos bienes y servicios y las mejoras significativas de las características funcionales o del uso de bienes y servicios existentes. En cuanto a las **innovaciones de proceso**, su objeto puede ser la disminución de los costos unitarios de producción o distribución, la mejora de la calidad, o la producción o distribución de nuevos productos o sensiblemente mejorados. Entre tanto, las **innovaciones de mercadotecnia**,

tratan satisfacer y mejorar las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o posicionar un producto de la empresa en el mercado de una nueva manera, con el fin de aumentar las ventas. Con respecto a las **innovaciones de organización**, su objeto puede ser el mejorar los resultados de la empresa, a través de la reducción de los costos administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo para aumentar la productividad, facilitando el acceso a bienes no comercializados como el conocimiento externo no catalogado, o reduciendo los costes de los suministros; distinguiendo esta innovación de los otros cambios de la organización, en la introducción de un método organizativo en las prácticas de la empresa, la organización del lugar o de trabajo o las relaciones exteriores, que no se haya usado antes, y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección.

Habría que decir igualmente, conforme a este Manual de Oslo que, las **innovaciones en las prácticas empresariales**, corresponde a la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos, incluyéndose la introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la empresa. Las **innovaciones en la organización del lugar de trabajo**, implica la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo en los servicios y entre los servicios, y las unidades organizativas de la empresa, además nuevos conceptos de estructuración, como la integración de distintas actividades. Los nuevos métodos de organización en materia de relaciones exteriores de una empresa, implican introducir nuevas maneras de organizar las relaciones con las otras empresas o instituciones públicas, o como establecer nuevas formas de asistencia con organismos de investigación o clientes, nuevos métodos de integración con los proveedores y la externalización o la subcontratación, de actividades sustanciales de la empresa como producción, compras, distribución, contratación y servicios auxiliares, pero por primera vez.

A su vez, Phimister & Torruella, coordinadores de la obra “El libro de la innovación, Guía práctica para innovar en tu empresa”, señalan los siguientes elementos de la innovación:

1. **Novedad.** La innovación debe poner encima de la mesa novedades, pero no porque sí o solo, porque se enfocan en el desarrollo de algo nuevo, sino, porque

tienen una ambición de aportación de valor. Pongamos un ejemplo: la moda aporta cada año nuevos diseños, pero esos diseños efectivamente nuevos no necesariamente serán innovadores: ¿qué tejidos emplean?, ¿cómo es su tacto?, ¿mejora la experiencia de sus usuarios?, ¿son más ecológicos o sostenibles? Hay que preguntarse, por consiguiente, en primer lugar, hacia dónde se orienta la novedad. Porque podemos decir que el plano en que opera la innovación no es solo estético.

2. Mejora. La innovación comporta una mejora, pero por sí sola —si no está orientada estratégicamente— puede no servir de nada. Por ejemplo, una diligencia se podía mejorar, pero bajo un esquema de mera mejora no habría podido competir con el ferrocarril. La mejora, por tanto, es parte necesaria del proceso innovador, pero no suficiente: debe estar enfocada de tal modo que sea sostenible en el medio y largo plazo.

3. Identificación, desarrollo y explotación. O lo que es lo mismo, la innovación no puede consistir en una práctica de toreo de salón. Debemos diferenciar innovación de invención. La primera, en la medida que explota la novedad en un proceso que genera valor, va más allá de, por ejemplo, una actividad de I+D que finalmente no se ha llegado a aplicar.

4. De nuevos negocios... Es uno de los elementos más definitorios de la innovación en la empresa: en la medida que una empresa destina recursos a la innovación, espera que ésta le reporte ingresos incrementales y eso solo puede venir, simplificando mucho, de gastar menos (eficiencia) o ingresar más (nuevos negocios).

Esta dimensión de la innovación la pone al servicio de la exploración de nuevas maneras de generar valor y riqueza para la compañía.

5. ... o de nuevos enfoques. La innovación también comporta elementos de liderazgo y de transformación del modo en que se entienden y hacen las cosas en las empresas.

No solo es cuestión de mejorar la eficiencia, sino de preguntarse por qué se hacen las cosas de una determinada manera, y asumir el riesgo calculado de cambiar el

enfoque para que, bajo un nuevo paradigma, todo funcione mejor y sea más sostenible.

6. ¿Tecnología? ¿Creatividad? La tecnología y la creatividad son elementos muy cercanos a la innovación, pero es clave entender que son medios para innovar, y no fines en sí mismos. Un área o un equipo de innovación con una gran creatividad o un profundo conocimiento de las tecnologías estará más capacitado para comenzar a innovar, pero esas capacidades de las que disponga serán el punto de partida de la actividad innovadora, no el fin en sí mismo de ella (Phimister & Torruella, 2021, pp.20-21).

La tecnología es el conjunto ordenado de conocimientos y los correspondientes procesos que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios, teniendo en cuenta la técnica, la ciencia y los aspectos económicos, sociales y culturales involucrados. Al aplicar la técnica para realizar una actividad se utilizan un **procedimiento** y las **herramientas** necesarias para llevarla a cabo. En cambio, en la tecnología se utilizan **procesos**, que combinan las técnicas, conocimientos científicos y aspectos económicos dentro de un marco sociocultural determinado. La tecnología es uno de los elementos que conforman al ambiente externo de cualquier organización. Pero este elemento debe concebirse como un *proceso creativo*, que tienda a transformar la cultura organizacional, ya que ésta puede producir consecuencias sociales, benéficas o perjudiciales (Gallardo, 2007, p.11).

A parte de los aportes anteriores, la autora Azcona Puig, en su trabajo de investigación sobre la importancia de la innovación en la logística, que se encuentra enfocado en aquellas oportunidades empresariales para continuar ascendiendo, así como, conocer la forma de adecuarse a las necesidades de los clientes. Es así como, en su apartado sobre la innovación tecnológica como estrategia de supervivencia empresarial establece:

El proceso de innovación es crucial para una empresa. Los cambios que se están produciendo en la sociedad actual por la alta competitividad entre las empresas, la interdependencia de los mercados y el continuo intercambio de información que fluye entre ellos hace que sea imprescindible que las empresas se adapten a las

nuevas necesidades que surgen en el mercado. De lo contrario, podría llegar a morir en un periodo de tiempo relativamente corto por caer en la obsolescencia.

Las nuevas tecnologías emergentes están creando grandes oportunidades estratégicas para que las empresas desarrollan sus propias ventajas competitivas. Analizaremos las que se pueden implementar en áreas funcionales como por ejemplo la logística o la gestión de la cadena de suministro, pero es importante hacer una selección correcta de la tecnología aplicada. En la gestión de una red logística, existe una tendencia exponencial en el uso de tecnologías de la información, la comunicación y la automatización. Este tipo de tecnología beneficia a las empresas puesto que aumenta considerablemente la velocidad de identificación, recopilación, procesamiento, análisis y transmisión de datos, con un alto nivel de precisión y fiabilidad.

El proceso de innovación puede parecer simple, pero muchas veces no es algo fácil. Concentrar deliberadamente los esfuerzos para lograr la innovación adecuada cuando y donde se necesita o se desea no es tarea sencilla. Requiere liderazgo, estudio, análisis y pensamiento creativo para avanzar, y perseverancia y audacia para implementarlo. Como vemos, es un proceso complejo y en el desarrollo de este nos podemos encontrar con diversos obstáculos, analizados a continuación.

Para superar todos estos obstáculos, en vez de esperar a que ocurra la innovación o a que las cosas cambien y luego pasar a la acción, las empresas hoy en día pueden aprovecharse de las oportunidades tecnológicas. Esta variedad de herramientas y enfoques que ya se han utilizado por las PYME, y el reto es codificar las mejores prácticas y conseguir que sean aplicadas de manera eficiente, para conseguir mejorar el nivel operativo del negocio y con ello la supervivencia empresarial (2019, pp.16-19).

2.2.6. Normas de estandarización

Las normas de estandarización desempeñan un papel fundamental en la gestión comercial de una empresa, ya que establecen pautas claras y consistentes para las operaciones

comerciales y garantizan la calidad y eficacia en la prestación de servicios y atención al cliente. Razones por las cuales las normas de estandarización son importantes en la gestión comercial de una organización:

- Consistencia: Al implementar normas estandarizadas en los procesos comerciales, se asegura que todas las actividades se realicen de manera uniforme y coherente. Esto ayuda a mantener una imagen corporativa sólida y a brindar una experiencia homogénea a los clientes en todos los puntos de contacto con la empresa.
- Calidad: Las normas de estandarización establecen criterios y procedimientos para garantizar la calidad en la prestación de servicios y en la ejecución de procesos comerciales. Al seguir estas normas, se minimizan los errores y se asegura la entrega de productos y servicios de alta calidad a los clientes.
- Eficiencia: La estandarización de procesos comerciales permite optimizar la eficiencia operativa al eliminar redundancias, simplificar tareas y mejorar la productividad. Al tener lineamientos claros y estandarizados, se facilita la planificación y ejecución de las actividades comerciales, lo que se traduce en ahorro de tiempo y recursos.
- Medición y mejora continua: Las normas de estandarización proporcionan una base para la medición del desempeño y la identificación de áreas de mejora en la gestión comercial. Al establecer indicadores y estándares de rendimiento, se pueden monitorear los resultados y realizar ajustes necesarios para alcanzar los objetivos comerciales de manera efectiva.
- Cumplimiento normativo: En un entorno empresarial cada vez más regulado, el cumplimiento de normativas legales y requisitos de mercado es esencial para evitar sanciones y proteger la reputación de la empresa. Las normas de estandarización ayudan a garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes en materia comercial, financiera y de protección al consumidor.

Por todo lo anterior, las normas de estandarización son esenciales para mantener la consistencia, calidad, eficiencia y cumplimiento normativo en las actividades comerciales

de una empresa. Al adoptar y seguir estas normas, se fortalece la gestión comercial, se mejora la experiencia del cliente y se impulsa el crecimiento sostenible del negocio.

Seguidamente, se presenta dos normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), que pueden recomendarse en toda empresa que desea mejorar la calidad, la eficiencia y la seguridad de sus productos y servicios que ofrecen.

2.2.6.1. Sistema de gestión de la innovación.

La Norma Internacional ISO 56002 sobre el Sistema de Gestión de la Innovación, Orientaciones, es una norma relativamente nueva, y que se encuentra relacionada con la familia de la Normas ISO 56000:

- ISO 56000. Gestión de la innovación - Fundamentos y vocabulario.
- ISO TR 56004. Evaluación de la Gestión de la Innovación.
- ISO 56003. Gestión de la innovación - Herramientas y métodos para las alianzas en innovación – Orientación.

Esta Norma en su parte introductoria resalta varios aspectos interesantes, que pueden tomar en consideración aquellas organizaciones que se encuentran examinan la posibilidad de implementar la innovación en sus empresas:

La capacidad de una organización para innovar se reconoce como un factor clave para el crecimiento sostenido, la viabilidad económica, el bienestar creciente y el desarrollo de la sociedad.

La capacidad de innovación de una organización incluye la capacidad para comprender y responder a las condiciones cambiantes de su contexto, buscar nuevas oportunidades, y complementar el conocimiento y la creatividad del personal en la organización y en colaboración con partes interesadas externas.

La organización puede innovar con más eficacia y eficiencia si se gestionan como un sistema todas las actividades necesarias y otros elementos interrelacionados o que interactúan.

Un sistema de gestión de la innovación (SGI) sirve de guía a la organización para determinar su visión, estrategia, política y objetivos de innovación, así como

para establecer el soporte y los procesos necesarios para lograr los resultados previstos (ISO, 2019, p.vii).

En torno a los beneficios potenciales que, pormenoriza la Norma ISO 56002, con la implementación de un sistema de gestión de la innovación están: mayor capacidad para gestionar la incertidumbre; más crecimiento, ingresos, rentabilidad y competitividad; menores costos y desperdicios, y mayor productividad y eficiencia de los recursos; mejora de la sostenibilidad y la resiliencia; mayor satisfacción de los usuarios, clientes, ciudadanos y otras partes interesadas; renovación sostenida del portafolio de ofertas; personal de la organización comprometido y empoderado; mayor capacidad de atraer socios, colaboradores y financiamiento; mejor reputación y valoración de la organización; y mayor facilidad para cumplir con las regulaciones y otros requisitos pertinentes.

La Norma ISO 56002:2019, se sustenta sobre los principios de gestión de la innovación, los que constituyen la base del sistema de gestión de la innovación:

- a. La realización de valor.
- b. Los líderes enfocados en el futuro.
- c. La dirección estratégica.
- d. La cultura.
- e. Las ideas con propósito.
- f. La gestión de la incertidumbre.
- g. La adaptabilidad.
- h. El enfoque sistémico.

La Norma nos establece que, la implementación efectiva de un sistema de innovación se sustenta en el compromiso de la alta dirección de la organización y la capacidad de sus líderes para promover capacidades de innovación y una cultura de soporte a las actividades de la innovación.

Al igual que las diversas Normas ISO, esta norma contempla el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, el cual se puede aplicar al sistema de gestión de la innovación como un todo o a sus partes, permitiendo la mejora continua, para asegurar que las iniciativas y los procesos de innovación cuenten con el soporte, los recursos y la gestión adecuada, y que la organización identifique y aborde las oportunidades y los riesgos.

En relación al contexto de la organización, la empresa debería determinar periódicamente, las cuestiones externas e internas pertinentes para su propósito, y las que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión (de innovación); así como, las áreas de oportunidad con un potencial de valor.

2.2.6.2. Sistema de gestión de calidad.

En referencia al aspecto estratégico de una empresa, y lo relativo al análisis del entorno interno y externo, que se ha examinado hasta este momento, es significativo mencionar que la Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, es una norma internacional certificable que se puede aplicar a toda organización, y es complementaria a los requisitos para los productos y servicios que deban cumplirse. “La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (ISO, 2015, p.vii).

Entre los beneficios que esta Norma Internacional puede generar a una organización, con implementar este sistema de gestión de calidad, se encuentran: la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; y la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma ISO 9001:2015 se sustenta sobre los principios de la gestión de calidad, que traen beneficios asociados y de acciones típicas a favor de mejorar el desempeño de la organización, cuando se aplique el principio.

Es conveniente agregar, que esta Norma emplea el enfoque a proceso, lo que implica la definición y gestión sistemática planificada de los procesos y su interacción, con el propósito de alcanzar los resultados que se esperan en la organización conforme a su política de calidad y su dirección estratégica. Este enfoque de proceso incorpora el ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), así como su pensamiento basado en riesgos. Es conveniente destacar que el Ciclo PHVA o Ciclo o Rueda de Deming, su nombre en

honor a William Edwards Deming que la gestión de la calidad como herramienta empresarial en Japón. Esta es una herramienta usada para gestionar la calidad y la mejora continua, en un ciclo de cuatro etapas. La aplicación de este enfoque en un sistema de calidad permite a la organización:

- Comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- Consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- Logro del desempeño eficaz del proceso.
- Mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

El Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de calidad como un todo.

Es fundamental la comprensión de la organización y de su contexto, ya que debe determinar las cuestiones externas e internas, que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afecten a su capacidad para lograr los resultados que son previstos en su sistema de gestión de calidad.

De igual manera, es fundamental que la organización tenga la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, por lo que debe determinar, quienes son y sus requisitos, ya que son pertinentes al sistema de gestión de calidad, a fin de que la organización tenga la capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos de los clientes, y los legales y reglamentarios aplicables. La organización o la empresa, debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente la gestión de calidad, incluyendo todos los procesos necesarios y sus interacciones conforme a los requisitos que establezca la Norma. Con referencia a esto, la organización debe:

- a. **Determinar** las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
 - La secuencia e interacción de estos procesos.
 - Los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- b. **Determinar y aplicar** los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- c. **Asignar** las responsabilidades y autoridades para estos procesos.

- d. **Abordar** los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos de la Norma.
- e. **Evaluar** estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos.
- f. **Mejorar** los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

2.2.7. Customer Relationship Management (CRM)

Dentro de la categoría de los **sistemas de gestión empresarial** y las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), existe una gran variedad de soluciones tecnológicas que se distinguen por su objeto y alcance.

Las primeras soluciones de gestión empresarial nacen de la necesidad de convertir los **datos** de que disponen las empresas en **información de gestión**. Es importante tener clara esta dualidad datos-información:

- Los datos con que cuenta una empresa (sobre sus propios procesos, sus clientes, sus proveedores, e incluso sobre su entorno inmediato y el más general) son elementos concretos e individuales que representan su realidad empresarial y el terreno de juego sobre el que desarrollan su actividad. En sí, los datos son componentes inconexos y aislados.
- Estos datos, bien gestionados y tratados, pueden ser convertidos en información de gestión clave para la toma de decisiones.

Dentro de los tipos de sistemas de gestión empresarial hay uno que nace con la vocación de gestionar específicamente las relaciones con los clientes, y que se conoce con el nombre de Customer Relationship Management (CRM). Los sistemas de gestión CRM son la evolución tecnológica de la “agenda de los comerciales y representantes”. CRM debería permitir a las empresas acometer procesos de profesionalización en la gestión y de integración de la información. Así pues, los sistemas CRM tienen dos líneas de desarrollo que convergen en una sola:

- Recoger los datos sobre los clientes (información de contacto de los clientes, histórico de transacciones, taxonomía y preferencias de los clientes, etc.)

- Ofrecer una visión consolidada de esta información para que la actividad de gestión comercial de clientes (organizar campañas de marketing, actividades de *mailing*, hacer seguimiento de acciones comerciales, etc.) sea efectiva y eficiente (Guerola-Navarro, pp.2-3).

El CRM es fundamental en la gestión comercial de una empresa por varias razones:

Permite a las empresas gestionar de manera efectiva las relaciones con sus clientes, lo que es clave para entender sus necesidades y preferencias. Esto se traduce en una atención más personalizada y en la creación de experiencias más satisfactorias para los clientes.

Por otra parte, ayuda a centralizar la información de los clientes, lo que facilita el acceso a datos relevantes para el equipo de ventas y atención al cliente. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a las empresas anticiparse a las necesidades de los clientes, lo que puede aumentar la lealtad y la satisfacción.

Además, permite realizar un seguimiento de las interacciones con los clientes, lo que ayuda a identificar patrones y tendencias. Con esta información, las empresas pueden ajustar sus estrategias comerciales y de marketing para ser más efectivas, lo que a su vez puede llevar a un aumento en las ventas y en la satisfacción del cliente.

2.3. Definición de términos

“Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados” (Arias, 2012, p.108).

Considerando como fundamental para el desarrollo de la investigación, se enfatizan términos y definiciones que, proceden de los documentos, Norma ISO 9000:2015, valorando que son los términos que utiliza la norma de estandarización ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos; la Norma ISO 56000, que aplica su terminología para la Norma ISO 56002 sobre Gestión de la innovación - Sistema de gestión de la innovación - Orientación. Igualmente, se revisaron diversos diccionarios y glosarios especializados en comercio, economía, finanzas, gestión empresarial, innovación, logístico y tecnológico.

Por lo anterior, tenemos a bien a definir los siguientes términos:

- **Administración:** Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar el alcance de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con mayor eficiencia, eficacia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros (Fundación Promotora de Productores Empresarios Salvadoreños PROESA).
- **Automatización:** La automatización consiste en usar la tecnología para minimizar el tiempo de desarrollo de una tarea, frecuentemente repetitiva o manual. Al digitalizar esas acciones repetitivas en cualquier área de una empresa, se contribuye al ahorro de costes, la reducción de errores y la optimización de los procesos. (Logístico, 2024). La aplicación de tecnología y sistemas automáticos para realizar tareas y procesos sin intervención humana. En logística, la automatización se emplea para mejorar la eficiencia, precisión y velocidad en las operaciones de almacenamiento, manipulación y distribución de productos (FM Logistic, 2024).
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos (ISO, 2015, p.22).
- **Comercio digital:** Concepto bastante similar en muchos aspectos a comercio electrónico. Entraña la utilización de Internet para realizar actividades comerciales de manera electrónica en la mayor medida posible y el fomento del comercio sin papel siempre que sea posible. Esto se aplica también a los requisitos de documentación a los efectos del comercio internacional. Algunos aspectos esenciales del comercio digital son la autenticación y las firmas electrónicas, la protección de los consumidores en línea y la protección de la información personal (Organización Mundial del Comercio - Walter Goode, 2021, p.124).
- **Competitividad:** Capacidad de una empresa, un sector productivo o incluso un país para enfrentarse, en términos de eficiencia económica, a otras empresas, sectores o países. Los Gobiernos tratan a veces de mejorar la competitividad de un sector recurriendo a la canalización de las exportaciones, a las subvenciones, a la protección, a la creación de empresas líderes nacionales o a otras medidas. Esto solo

puede hacerse a expensas del resto de la economía, y el efecto a más largo plazo de tales prácticas es la reducción de la competitividad general de la misma (Organización Mundial del Comercio - Walter Goode, 2021, p.145).

- **Crecimiento:** Incremento de los factores de producción de la economía. Se utiliza en la bibliografía actual para hacer referencia al proceso de expansión de las economías desarrolladas (Rodríguez, 2009).
- **Estrategia:** La estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, en nuestro caso para conseguir alcanzar nuestros objetivos en el ejercicio de la profesión. Para poder llevar a cabo dichas acciones, se sirve de herramientas tales como el Marketing o la Planificación Financiera, así como lo hace con muchos otros conocimientos y técnicas (bsA Rethinking Architecture).
- **Estrategias competitivas:** Es el plan de la empresa que, orientado a largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado.
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (ISO, 2015, p.18) (ISO, 2020, p.2).
- **Gestión estratégica:** (o dirección o administración estratégicas) podemos definir como: “el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo”. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior (Marciniak).
- **Gestión de calidad:** Gestión con respecto a la calidad (ISO, 2015, p.18).
- **Gestión de la innovación:** Gestión con respecto a la innovación (ISO, 2020, p.2).
- **Innovación:** Objeto nuevo o cambiado que crea o redistribuye valor (ISO, 2015, p.24). Entidad nueva o modificada, que realiza o redistribuye valor (ISO, 2020, p.1).
- **Gestión logística:** La gestión logística se enfoca en coordinar eficazmente las actividades de almacenamiento, transporte y distribución en una cadena de

suministro. El objetivo es mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente mientras se minimizan costes (FM Logistic, 2024).

- **Innovación digital:** Consiste en la aplicación de nuevas tecnologías digitales para crear soluciones únicas, mejorar productos o servicios existentes, o desarrollar nuevos modelos de negocio (Tecno-Soluciones, 2023).
- **Innovación tecnológica:** La creación y aplicación de tecnologías, herramientas, sistemas y procesos nuevos o mejorados que aportan avances o adelantos significativos en diversos campos. Implica aprovechar los conocimientos, la experiencia y los recursos para desarrollar soluciones innovadoras que resuelvan problemas, mejoren la eficiencia, impulsen el progreso y aporten valor (IdeaScale - Nick Jain, 2023).
- **Just in time:** "Just in Time" es una estrategia de gestión de inventario que busca reducir al mínimo la cantidad de inventario almacenado. En lugar de mantener grandes existencias, los productos o componentes se adquieren y producen justo en el momento en que son necesarios para la producción o entrega, lo que ayuda a reducir costes de almacenamiento y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. (FM Logistic, 2024).
- **Maximizar:** Hacer o intentar que algo alcance su máximo rendimiento (Real Academia Española, 2024).
- **Organización:** Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos (ISO, 2015, p.17).
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (ISO, 2015, p.19). Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan que utilizan entradas para proporcionar un resultado previsto (ISO, 2020, p.3).
- **Proceso de innovación:** Proceso con respecto a la innovación (ISO, 2020, p.4).
- **Producto:** Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente (ISO, 2015, p. 25).

- **Servicio:** Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente (ISO, 2015, p.25).
- **Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan (ISO, 2015, p.21) (ISO, 2020, p.3).
- **Sistema de gestión:** Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos (ISO, 2015, p.21). Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan de una organización para establecer estrategias, políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos (ISO, 2020, p.3).
- **Sistema de gestión de calidad:** Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad (ISO, 2015, p.21).
- **Sistema de gestión de la innovación:** Sistema de gestión con respecto a la innovación (ISO, 2020, p.3).
- **Sistema de innovación:** Sistema con respecto a la innovación (ISO, 2020, p.3).
- **Tecnología:** Se trata de un conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos, que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que éstos sean los más eficientes (Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC, 2012).
- **Ventaja competitiva:** En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras (bsA Rethinking Architecture).

CAPÍTULO III

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Metodología es la ciencia que estudia los métodos. Se ocupa de buscar estrategias válidas para alcanzar el conocimiento científico. Forma parte del proceso de investigación y permite sistematizar el conjunto de métodos apropiados al quehacer de una ciencia, dando lugar a la selección de técnicas concretas de producir el conocimiento. Estas técnicas de recolección de datos y análisis de realidad dependerán de los supuestos que el investigador considere como válidos (Soler, 2012, pag.98).

“La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (Arias, 2012).

3.1 Enfoque de la investigación

Punto de vista o perspectiva que se emplea como ayuda metodológica que privilegia o destaca algunos elementos o planteamientos dentro de un conjunto -sin negar los otros- para el análisis y posible solución de un problema, y a menudo se usa más de uno de ellos, integrándolos dentro de la orientación general o método seleccionado, para solucionar un problema nuevo para la ciencia.

Cada enfoque, básicamente, consiste en privilegiar determinados conceptos, principios o planteamientos teóricos en general, sin que eso signifique que los otros desaparezcan (Caballero Romero, 2014, p.84).

3.1.1. Enfoque mixto

Se hizo un estudio de enfoque mixto, debido a que, se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo. “En el método cuantitativo los conceptos se convierten en variables clasificatorias y demostrables en su validez y confiabilidad. En el método cualitativo, los conceptos son partes del proceso de la investigación, un apoyo para enunciar la realidad, no un fin” (Guerrero Dávila, 2015, p.47).

“El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento” (Tuburcio Pintos, Álvarez Gutiérrez, Dibut Toledo, & Razo Abundis, 2020, p. 73).

El enfoque cuantitativo prevé la recolección de datos para realizar un análisis estadístico y así probar una hipótesis. El análisis numérico, la presentación de datos estadísticos, los porcentajes en la información, las tablas y gráficas con datos, la elaboración de una muestra estadística y la definición de una población determinada, son elementos de una investigación realizada bajo un enfoque cuantitativo. En otras palabras, con este enfoque se plantea una hipótesis de investigación, luego se va a la recolección y presentación de datos, se realiza el análisis de estos, se elaboran conclusiones y al final se somete a prueba la hipótesis (Olvera García, 2015, pp.85-86).

Tesis de enfoque cualitativo. Tesis cuya investigación se fundamenta más en estudios descriptivos, interpretativos e inductivos, los cuales se usan para analizar una realidad social al amparo de un enfoque subjetivo. Su objetivo es explorar, entender, interpretar y describir el comportamiento de la realidad en estudio, no necesariamente para comprobarla. No incluye datos numéricos, ya que se detiene a analizar puntos de vista, emociones, experiencias y otros aspectos no cuantificables (Muñoz Razo, 2011).

3.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2012).

3.2.1. Nivel exploratorio

Este trabajo de investigación es de nivel exploratorio. **“Tesis de carácter exploratorio.** Investigaciones encaminadas a examinar un tema, fenómeno o problemática de investigación poco estudiado, parcialmente desconocido o bajo un nuevo enfoque” (Muñoz Razo, 2011, p.24).

El estudio exploratorio

Como su nombre lo indica, se trata de una investigación cuyo propósito es proporcionar una visión general sobre la realidad o aspecto de ella, de una manera tentativa o aproximativa. Este tipo de estudio es necesario cuando todavía no se dispone de los medios o no hay acceso para abordar una investigación más formal o de mayor exhaustividad. Justamente, la mayoría de las veces, se hace una investigación exploratoria previamente a otra, que se encuentra en proceso de planeación. Esto puede ahorrar esfuerzos o dar pistas para una mayor eficiencia (Niño Rojas, 2020, p.31).

3.2.2. Nivel descriptivo

El trabajo de investigación es de nivel descriptivo. “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (Monroy Mejía & Nava Sanchezllanes, 2018, p.103).

La investigación descriptiva

Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete los evoque en la mente (Niño Rojas, 2020, p.33).

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es un plan, una estructura que no sólo responde a las preguntas de investigación, sino que además determina qué variables van a ser estudiadas, (variables independientes, variables dependientes, variables externas), cómo deben ser controladas, manipuladas, observadas y medidas; indica también cuántas observaciones deberá realizarse y medirse y cuándo; implica además analizar e interpretar las diferencias estadísticas entre las puntuaciones obtenidas; y finalmente indicarnos que conclusiones se deben establecer (Ñaupas Paitán, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, & Villagómez Paucar, 2014, p.327).

3.3.1. *Diseño no experimental transversal*

El diseño del estudio es no experimental y transversal conforme el periodo y secuencia de la investigación.

Investigación no experimental. Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En la **investigación no experimental**, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006, pp.205-206).

“Transversal: se hace un corte en el tiempo y se estudian las variables simultáneamente. El tiempo no es importante a como se dan los hechos. Se estudian las variables de forma simultánea en un momento dado” (Fresno Chávez, 2019, p. p.85).

3.4 Unidad de análisis

Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etcétera (Bernal, 2010, p.116).

3.4.1. Población de estudio

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (Arias, 2012, p.81).

Con relación a este aspecto, se utilizará una población accesible o muestreada, en este caso clientes y personal de la empresa logística “*Delivery Panamá*”.

3.4.2. Muestra de estudio

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2012).

3.4.3. Método de muestreo

“Muestreo. Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinadas características en la totalidad de una población denominada muestra” (Gallud Jardiel, 2015, p.96).

Se aplicó un método muestreo probabilístico aleatorio.

Se utilizó la estimación del tamaño de la muestra para una población finita de 1,265 clientes en el 2022-2023, utilizando fórmula de Cochran:

$$n_0 = \frac{z^2 * p * (1-p)}{E^2}$$

Datos:

$Z = 1.96$ (nivel de confianza del 95%)

$P = 0.5$ (proporción esperada)

$E = 0.05$. (margen de error)

Cálculo

$$n_0 = \frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2}$$

$$n_0 = \frac{3.8416 * 0.25}{0.0025}$$

Sustituir la muestra para una población finita:

$$n = \frac{n_o}{1 + \left(\frac{n_o - 1}{N} \right)}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \left(\frac{384.16 - 1}{1,265} \right)}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \left(\frac{383.16}{1,265} \right)}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + 0.3028}$$

$$n = \frac{384.16}{1.3028}$$

$$n = 294.88$$

El tamaño de la muestra para la población de 1,265 clientes del periodo 2022-2023 fue de 295 clientes aproximadamente.

La selección de clientes se llevó a cabo de manera aleatoria a través de una ecuación en excel:

- Se elaboró un listado con el nombre de los clientes.
- Teniendo una lista de 1265 clientes numerados del 1 al 1265, se utilizó la función =ALEATORIO.ENTRE(1,1265) para generar números aleatorios.

- Luego, se seleccionaron las primeras 295 empresas (muestra representativa) según el resultado de la asignación de números aleatorios.

3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Las técnicas e instrumentos de investigación se refieren a los procedimientos y herramientas mediante los cuales vamos a recoger los datos e informaciones necesarias para probar o contrastar nuestras hipótesis de investigación. Las más importantes en la investigación cuantitativa y cualitativa son: la observación en sus diferentes modalidades y la lista de cotejo como su principal instrumento; la encuesta, que comprende la entrevista y el cuestionario, con sus respectivos instrumentos: la cédula del cuestionario y la guía de la entrevista; el análisis de contenido; la escala de actitudes y opiniones, con su principal instrumento la escala de Likert; las escalas de apreciación; el enfoque grupal o *focus group* y la recopilación documental (Ñaupas Paitán, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, & Villagómez Paucar, 2014, p.201).

3.5.1. Técnica

Encuestas. Instrumento de investigación que consiste en obtener información de personas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para obtener información específica.

Observación. Actividad empírica que consiste en constatar por cuenta propia el fenómeno – y en el contexto en que ocurre- que se está investigando, con la finalidad de registrar la información (Martínez Ruiz, 2012, p.157).

“La observación directa es aquella donde el mismo investigador procede a la recopilación de información; sin dirigirse a los sujetos involucrados; recurre directamente a su sentido de observación” (Baena Paz, 2014, p.92).

3.5.2. Instrumento de recolección de datos

Herramientas utilizadas por el investigador en la recopilación de los datos, las cuales se seleccionan conforme a las necesidades de la investigación en función de la

muestra elegida, y se aplican tanto para hacer la recolección, la observación y/o la experimentación (Muñoz Razo, 2011).

En relación a este tema, se empleó una ficha o guía para la técnica de la observación, y un formato de cuestionario para la encuesta escrita.

3.6. Procesamiento y análisis de datos

Los datos recopilados sobre la percepción y experiencia que tienen los clientes acerca del servicio, se analizaron y procesaron por medio de un programa de software de hojas de cálculo Excel de Microsoft.

3.7. Aspecto ético de la investigación

En la investigación “Diseño del Sistema de la Gestión Comercial para Optimizar el Servicio al Cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, 2022-2023”, se tomó en cuenta los aspectos éticos, para garantizar la integridad y validez del estudio. La responsabilidad y transparencia en todas las etapas del proceso aseguran que los procedimientos y resultados sean claros y precisos.

La autora declara la investigación no implica riesgo ni moral ni físico para los participantes de mismo, a quienes se le informó de forma clara y precisa, los objetivos de la investigación y el uso de los resultados. Además, no existe conflicto de interés asociado con desarrollo de del estudio y se cumplieron con los reglamentos de la Universidad.

Para el presente estudio, se ha decidido mantener la confidencialidad del nombre de la empresa. Por lo tanto, nos referiremos a ella como Empresa Logística “*Delivery Panamá*”.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados descriptivos

4.1.1. Situación actual de la Empresa Logística “Delivery Panamá”

“Delivery Panamá” es una empresa que se encuentra ubicada en el distrito de Panamá, ciudad de Panamá, con más de 10 años de experiencia, que ofrece sus servicios en el sector logístico, desarrollando sus actividades para el segmento de entregas y mensajería puerta a puerta, a nivel nacional de toda la República de Panamá. Actualmente, mantiene un horario de atención a sus clientes, de lunes a viernes de 8:00 A.M. a 5:00 P.M., y el sábado de 8:30 A.M. a 12:30 P.M.

Por otra parte, la empresa cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente de 90 personas. Asimismo, cuenta con instalaciones y flota de transporte propia. En la infraestructura tecnológica, posee un software que diligencia todo el proceso de la logística, incluyendo la búsqueda de ubicación del pedido o envío.

La Empresa Logística “Delivery Panamá” desarrolla su actividad dentro del sector logístico de la economía panameña.

En la actualidad la empresa en referencia a los aspectos de cultura organizacional cuenta con una política, misión y visión. No obstante, otros de los aspectos importantes que se identificaron, es que carece de la implementación de un código de ética, plan o programa de capacitaciones, de manuales de funciones, de procedimientos, guías y manuales para las actividades que desarrolla, y recursos tecnológicos en la gestión comercial.

Es importante resaltar que cuenta dentro del área de los recursos, con capital humano competente, tecnología básica sobre el proceso de logística, infraestructura y vehículos de transporte propios, y un ambiente laboral adecuado.

Es fundamental señalar que, se realizó un FODA de la empresa, con el objetivo de conocer la situación real de la misma, tanto interna como externamente; analizando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; así como, determinar sus ventajas competitivas.

Tabla 1

FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS +	DEBILIDADES –
1. Una empresa con más de 10 años en el mercado.	1. Falta cultura de una cultura organización y planificación estratégica.
2. Conocimiento del mercado en el que desarrolla su actividad.	2. Ausencia de manuales y procedimientos en la empresa.
3. Infraestructura propia.	3. Problemas de calidad en la atención al cliente.
4. Personal cualificado.	4. Carencia de recursos tecnológicos en la gestión comercial.
5. Sistema logístico y estructura logística nacional.	5. Deficiencias en el servicio de atención al cliente.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES +	AMENAZAS –
1. Posición geográfica de Panamá, como centro de operaciones logístico y de transporte, lo que permite diversificar las actividades comerciales.	1. Fluctuación en el precio del combustible.
2. Crecimiento del segmento de e-commerce.	2. Congestión vehicular debido a infraestructuras viales deficientes.
3. Implementación de tecnología innovadora a la empresa.	3. Incertidumbre económica global.
4. Demanda de servicios especializados de entrega.	4. Aumento en la tarifa eléctrica.
5. Ingreso de empresas extranjeras bajo el modelo de entrega de productos a domicilio.	5. Entrada de nuevos competidores.
	6. Alta competencia en el mercado.

Nota: Se muestra en la Tabla 1 el análisis de los factores internos de fortaleza y debilidades, así como, los factores externos de oportunidades y amenazas realizados a la Empresa Logística “Delivery Panamá”.

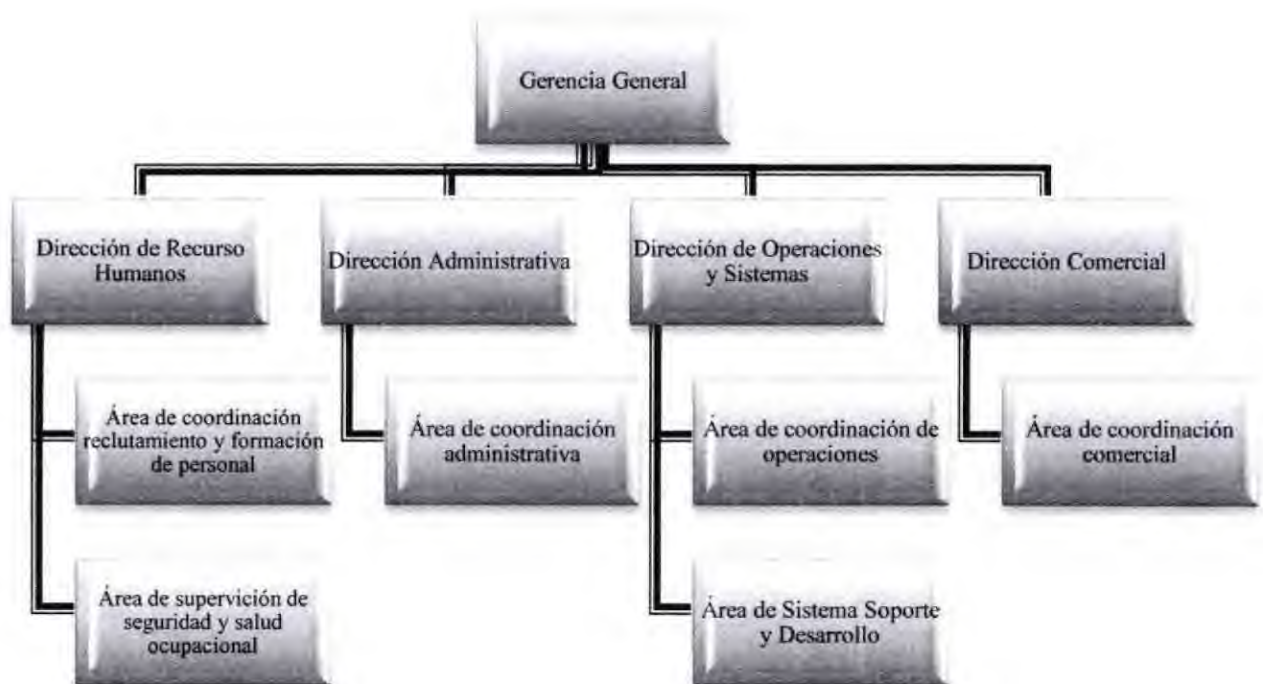
4.1.2. Descripción del diseño del sistema comercial de la Empresa Logística “Delivery Panamá”

4.1.2.1. Organigrama estructural.

A continuación, se presenta el organigrama estructural diseñado para la empresa:

Figura 2

Organigrama estructural



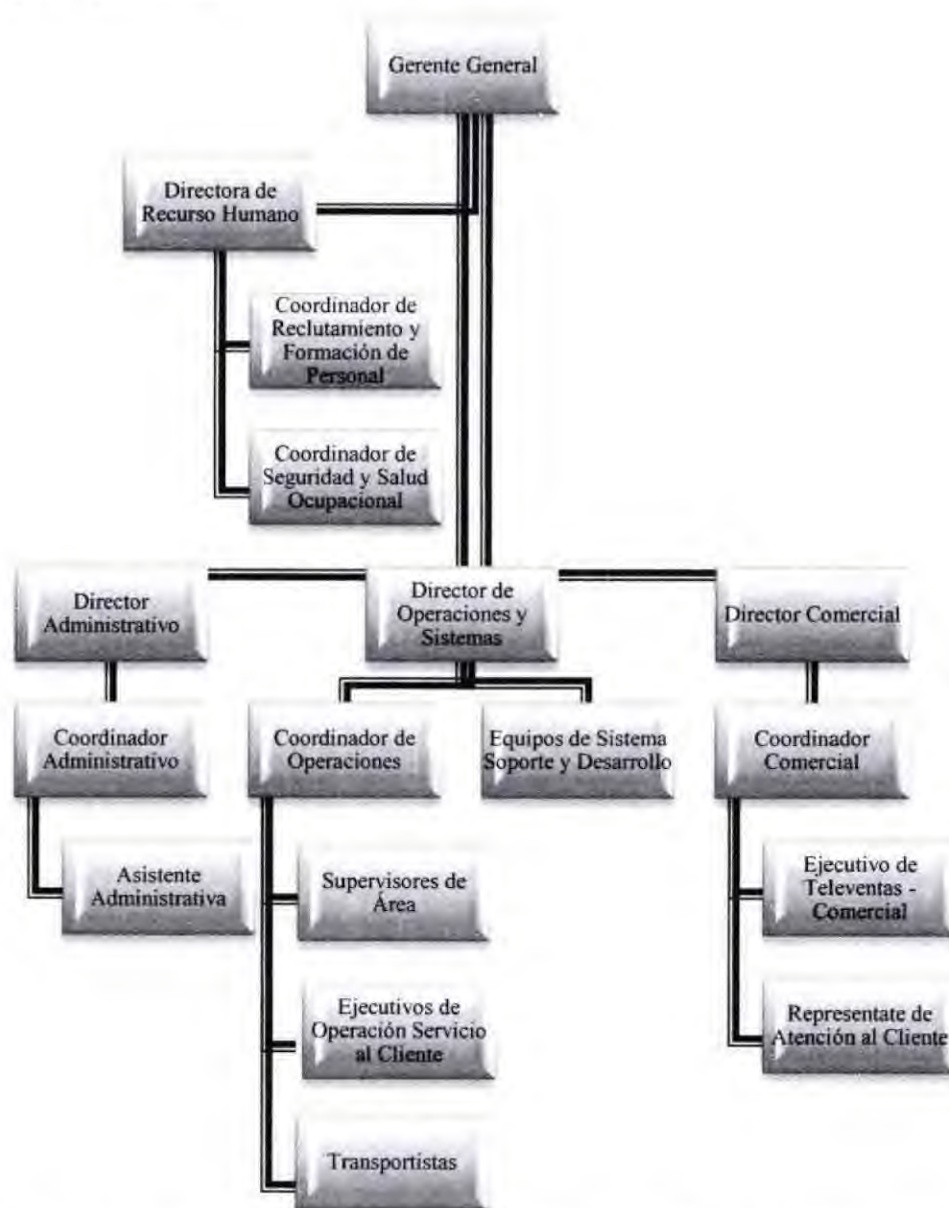
Nota: En la Figura 1 se muestra el organigrama estructural diseñado para la Empresa Logística “Delivery Panamá”.

4.1.2.2. Organigrama funcional.

Seguidamente, se detalla el diseño del organigrama funcional:

Figura 3

Organigrama funcional



Nota: En la Figura 3 se muestra el diseño del organigrama funcional de la Empresa Logística "Delivery Panamá".

4.1.2.3. Proceso de ciclo de venta.

En relación al ciclo de venta y considerando la importancia del mismo para el área comercial de la empresa, se presenta a continuación los detalles del mismo:

- **Prospección:**

Seleccionar a los posibles clientes, también llamados como prospectos, para entrar en contacto con ellos y ofrecer sus soluciones (productos o servicios). Esta prospección se realiza mensualmente de acuerdo al enfoque comercial establecido por la gerencia y es asignado a los ejecutivos comerciales para su gestión.

- **Acercamiento con el cliente potencial**

- Identificar a la persona con quien precisas hablar.
- Conocer más de la empresa y sus proyectos.
- Cualificar si realmente es un cliente potencial.
- Conseguir una reunión o presentación (virtual o presencial).

- **Reunión con el cliente potencial: Presentación del servicio Preparar un saludo profesional.**

- Presentar la empresa.
- Expresar gratitud.
- Indagar en las necesidades explícitas e implícitas del cliente.
- Identificar cuáles son sus objeciones.

- **Detectar necesidades y preparación de oferta comercial**

- Analizar los datos e información del cliente potencial para comprender las necesidades y expectativas del mismo.
- Preparar una propuesta de valor que destaquen los beneficios y ventajas únicas del servicio de solución logística que mejor se ajuste a los requerimientos del cliente.

- **Envío de la oferta comercial**

Una vez identificadas las necesidades logísticas del cliente y lista la propuesta comercial personalizada se envía vía correo electrónico al cliente.

- **Seguimiento y negociación sobre las dudas y objeciones del cliente potencial**

- Confirmar con el cliente el recibido de la propuesta comercial.
- Aclarar las dudas, consultas o inquietudes que tenga el cliente sobre la propuesta comercial, el servicio o sobre la plataforma.
- En caso que el cliente requiera un ajuste de tarifa o la solución logística ofrecida al cliente no esté alineada con su proceso o políticas de entrega, podemos negociar y reevaluar los requerimientos del cliente para proponer nuevas soluciones que se ajusten a sus necesidades, a través de la eficiencia operativa.

- **Cierre de venta**

El cliente debe aprobar la propuesta comercial vía correo electrónico. Una vez que tenemos la confirmación por parte del cliente, se solicita los requisitos de apertura de cuenta y se formaliza la contratación a través del contrato o acuerdo de niveles de servicio según aplique.

- **Servicios Post Venta**

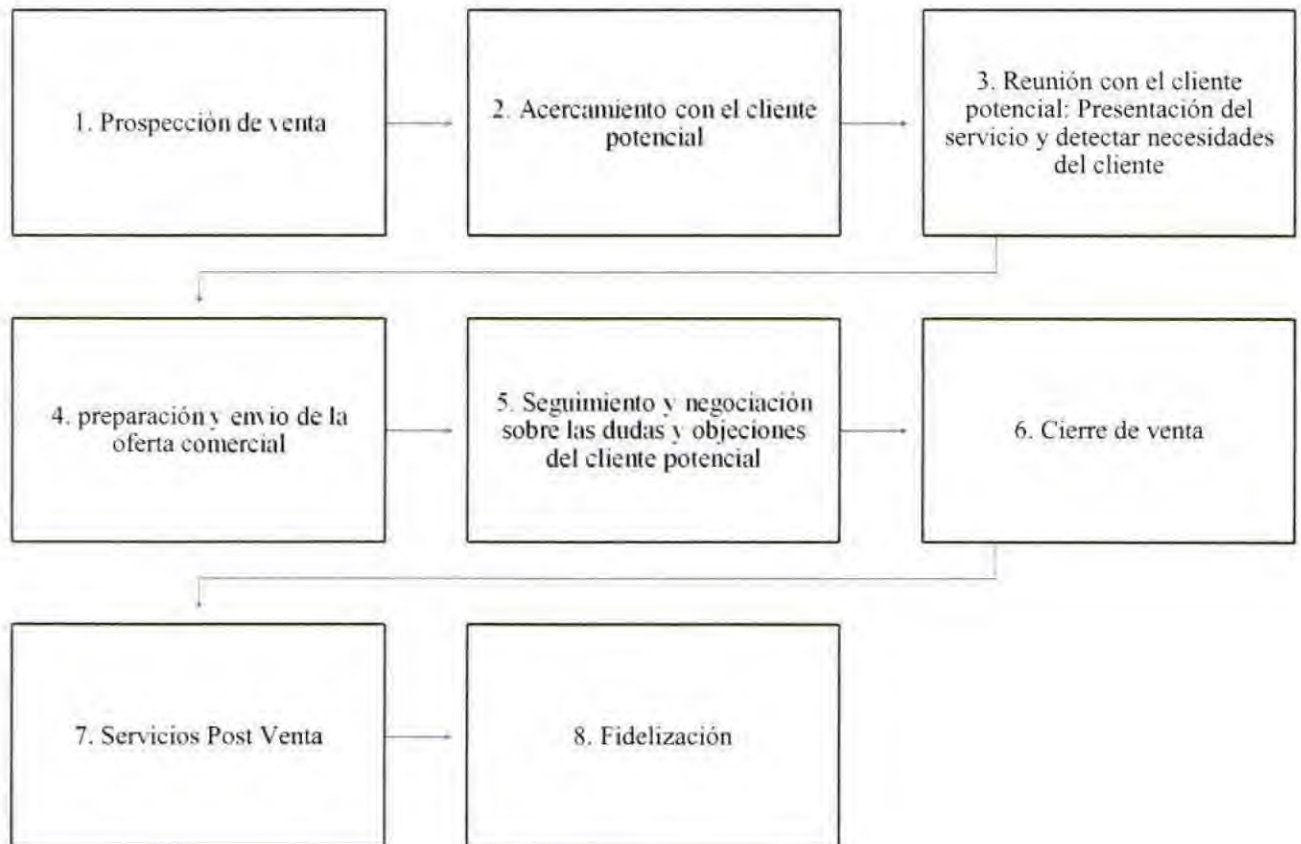
Se debe contactar al cliente periódicamente para permitir a los clientes conocer en todo momento la ubicación de sus paquetes; informar al cliente sobre cualquier cambio de estado del envío; así como, gestionar cualquier incidencia con la entrega, desde una queja o una sugerencia.

- **Fidelización**

- Utilizar las redes sociales para interactuar con los clientes y resolver sus dudas.
- Realizar encuestas periódicas para conocer la opinión de los clientes y medir el nivel de satisfacción.
- Ofrecer promociones especiales a los clientes frecuentes.

Figura 4

Ciclo de Ventas

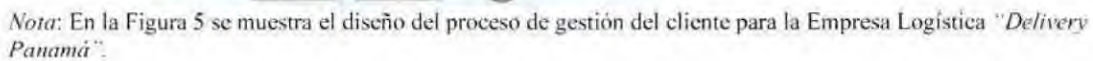


Nota: En la Figura 4 se detalla el diseño del proceso del ciclo de venta de la Empresa Logística “Delivery Panamá”.

4.1.2.4. Proceso para la gestión del cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se elaboró el proceso para la de gestión del cliente, como se presenta en la siguiente figura:

Proceso de gestión del cliente



En definitiva, la promoción de acciones y actividades orientadas al control de los procesos de toda organización, es clave para alcanzar los objetivos y metas establecida a mediano y largo plazo en la empresa. Con relación a la gestión comercial de la empresa, existen muchas herramientas innovadoras, plataformas tecnológicas, así como diversos sistemas, que permiten mejorar los procesos y procedimiento, por ende, la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, lo que es indiscutible que, influye en la optimización, eficacia y eficiencia de la organización.

- Establecer un grupo de indicadores claves de rendimiento para la gestión de la Dirección Comercial.
- Selección de un software de CRM que se ajustará a las necesidades de la empresa.

- Migrar los datos existentes para la integración con el software de CRM, así como, toda aquella la información existente en la plataforma que mantenía la empresa para el seguimiento de los pedidos.
- Validación de los datos luego de la respectiva migración.
- Configuración de la plataforma CRM a los procesos de venta y mercadeo existente y a necesidades específicas.
- Se desarrolló el plan de capacitación para el personal, a fin de realizar sesiones teóricas y prácticas en relación al uso de la aplicación de CRM.
- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes en la búsqueda continua de la mejora de los procesos comerciales y la satisfacción de los clientes.

4.1.2.6. Establecimiento de indicadores claves de rendimiento (KPIS).

Se establecieron para la Dirección Comercial de la empresa, indicadores de rendimiento:

Tabla 2

KPIS

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPIS)				
KPI	Objetivo	Fórmula	Medición de los resultados	Requerimientos
Tasa de conversión - Televentas	Incrementar el volumen de ventas para aumentar los ingresos.	$(\text{Número de clientes adquiridos} / \text{Número total de leads}) \times 100$.	Muy satisfactorio: Tasa de conversión > del 5%	Tasa de conversión - Televentas
Tasa de retención de clientes	Fomentar la lealtad del cliente y retener a la base de clientes existente para aumentar los ingresos.	$(\text{Número de clientes al final del periodo} - \text{Números de clientes nuevos durante el periodo} / \text{Números de cliente al inicio del periodo}) \times 100$.	Tasa de retención de clientes	Fomentar la lealtad del cliente y retener a la base de clientes existente para aumentar los ingresos
Tiempo promedio de ciclo de ventas	Reducir el tiempo de ciclo de ventas para aumentar la eficiencia.	$\text{Suma de días para cerrar todas las ventas} / \text{Número total de ventas}$.	Muy satisfactorio: Ciclo de ventas = o < 30 días.	Tiempo promedio de ciclo de ventas
Satisfacción del cliente	Mantener altos niveles de satisfacción del cliente y ajustar estrategias según el feedback.	$\text{Número de respuestas positivas} / \text{Total de respuestas}$.	Muy satisfactorio: > de 90% de respuestas positivas.	Encuesta de satisfacción

Nota: En la Tabla 2 se detallan los indicadores de rendimiento establecidos para la Dirección Comercial de la empresa.

4.1.2.7. Manual de cargos de la Dirección Comercial.

Seguidamente, se presenta en el Anexo 1, el detalle de las funciones de cada uno de los cargos administrativos que conforman específicamente, la Dirección Comercial de la empresa, valorando en que, esa es el área en la que se busca mejorar.

4.1.2.8. Plan de capacitación.

Se presenta el plan de capacitación propuesto a la empresa en el Anexo 2, con la finalidad de promover la formación continua o permanente del recurso humano, como elemento fundamental en el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la empresa.

Es importante, presentar la siguiente definición de **Planificación de la formación** “Consiste en la transformación de las necesidades que se hayan identificado en acciones formativas que generen las competencias o capacidades que los trabajadores precisen para poder solucionar los problemas que se hayan detectado” (Jiménez Martínez, 2023).

Un plan de capacitación es una herramienta o estrategia favorece el logro de los objetivos trazados, que impacta en el desarrollo organizacional, ya que se fortalece los conocimientos como las habilidades del personal, se mejora la comunicación en el entorno laboral, promueve el perfeccionamiento o la optimización de procesos más eficientes y eficaces.

Aunque los costes resulten elevados, las ventajas de los programas de formación son mayores. No obstante, las empresas ha de tener en cuenta que el éxito de la formación y del entrenamiento dependerá en gran parte de la buena planificación y de la selección del personal que lo dirija (Jiménez Martínez, 2023).

4.1.3. Resultados de las variables

Los resultados de una variable en una investigación, hacen referencia a los datos obtenidos a través de la medición y análisis de dicha variable. Estos resultados son fundamentales para responder a las preguntas de investigación y validar o refutar las hipótesis planteadas. Estos datos pueden ser cuantitativos o cualitativos y se interpretan en el contexto del marco

teórico y la literatura existente para extraer conclusiones significativas y hacer recomendaciones basadas en los hallazgos.

4.1.3.1. Cuadros comparativos de resultados.

Para verificar los resultados de las variables en el estudio “Diseño del Sistema de la Gestión Comercial para Optimizar el Servicio al Cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, 2022-2023”, se elaboraron diversos cuadros comparativos. Estos cuadros muestran los resultados alcanzados en la implementación del sistema de gestión comercial, incluyendo datos sobre la cantidad de clientes por años y un comparativo del sistema antes y después de su implementación. Estos comparativos permiten visualizar de manera clara y precisa las mejoras y cambios logrados, facilitando así la evaluación de la efectividad del nuevo sistema comercial en la optimización del servicio al cliente.

4.1.3.2. Implementación del sistema de gestión comercial.

Tabla 3

Comparación de resultados

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL

ANTES	DESPUÉS
1. Atención al Cliente	
- <i>Respuestas lentas a consultas y quejas.</i>	- <i>Respuestas rápidas y efectivas a consultas y quejas.</i>
- <i>Falta de seguimiento a los problemas planteados por los clientes.</i>	- <i>Sistema de seguimiento para garantizar la resolución de problemas.</i>
- <i>Comunicación ineficiente entre departamentos.</i>	- <i>Comunicación fluida y coordinada entre departamentos.</i>
2. Procesos de Ventas	
- <i>Falta de estandarización en el proceso de ventas.</i>	- <i>Proceso de ventas estandarizado y documentado.</i>

- | | |
|--|---|
| - <i>Información desactualizada sobre productos y servicios.</i> | - <i>Acceso a información actualizada sobre productos y servicios en tiempo real.</i> |
| - <i>Registro manual de datos de clientes, propenso a errores.</i> | - <i>Registro automatizado de datos de clientes, reduciendo errores.</i> |

3. Métricas de Desempeño

- | | |
|--|--|
| - <i>Ausencia de KPIs para medir el desempeño comercial.</i> | - <i>KPIs claros y medibles para evaluar el desempeño del departamento.</i> |
| - <i>Dificultad para analizar datos y tomar decisiones informadas.</i> | - <i>Análisis de datos en tiempo real para la toma de decisiones informadas.</i> |
| - <i>Falta de informes.</i> | - <i>Informes mensuales con seguimiento y análisis efectivo de resultados.</i> |

4. Capacitación del Personal

- | | |
|---|--|
| - <i>Capacitación esporádica y poco estructurada.</i> | - <i>Programa de capacitación continua y estructurada.</i> |
| - <i>Bajo conocimiento de productos y servicios por parte del equipo de ventas.</i> | - <i>Mayor conocimiento de productos y servicios por parte del equipo de ventas.</i> |
| - <i>Falta de herramientas de apoyo para el personal de ventas.</i> | - <i>Herramientas de apoyo como manuales y software de gestión disponibles para el personal.</i> |

5. Satisfacción del Cliente

- | | |
|--|--|
| - <i>Altas tasas de quejas y baja retención de clientes.</i> | - <i>Reducción significativa en las tasas de quejas y aumento en la retención de clientes.</i> |
| - <i>Opiniones negativas en redes sociales y plataformas de reseñas.</i> | - <i>Opiniones positivas en redes sociales y plataformas de reseñas.</i> |
| - <i>Problemas frecuentes con tiempos de entrega y seguimiento.</i> | - <i>Mejora en los tiempos de entrega y seguimiento proactivo de pedidos.</i> |

Nota: En la Tabla 3 de comparación de resultados, se muestra las mejoras del antes y después de la implementación del sistema de gestión comercial de la Empresa Logística “Delivery Panamá”.

4.1.3.3. Datos sobre la cantidad de clientes por años.

Tabla 4

Cantidad de clientes por años

INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES POR AÑOS			
2022		2023	
Nuevos	70	Nuevos	77
Reactivados	17	Reactivados	26
Total	87		103
CLIENTES ACTIVOS			
Integración	117	Integración	261
Manual	463	Manual	424
Total (integración + manual)	580	Total (integración + manual)	685

Nota: En la Tabla 4 se muestra el detalle por cantidad de clientes por año de la Empresa Logística "Delivery Panamá". Se observa un aumento del 18% en el total de clientes, indicando un crecimiento en la base de clientes del año 2022 al 2023. Se puede inferir que el crecimiento se debe a la retención de los clientes existente versus con los clientes nuevos, examinando que el incremento de los clientes nuevos es modesto, en contraste con los clientes totales. De igual manera, se evidencia un aumento en los clientes integrados a los manuales, como consecuencia del desarrollo y optimización del sistema de gestión comercial y la implementación de herramientas tecnológicas como el sistema de CRM. El crecimiento moderado de los clientes nuevos, podría estar relacionado con el incremento de la competencia en el sector logístico. A pesar de ello, la empresa ha logrado mantener un crecimiento estable, lo que refleja su capacidad para adaptarse a un entorno competitivo.

En relación al indicador clave de rendimiento, específicamente para la retención de los clientes se puede observar, que la retención de clientes para el año 2023 superó al 100% el indicador, esto implica que la empresa no solo ha mantenido a su base de clientes existente, sino que ha logrado retener más clientes de los que se habrían perdido como se detalla, a continuación:

Tabla 5

Fórmula para medir la tasa de retención de clientes

$$\frac{CE - CN}{CS} \times 100 = \text{Tasa de retención de clientes}$$

CE: Número de clientes al final del periodo.
 CN: Números de clientes nuevos durante el periodo.
 CS: Números de cliente al inicio del periodo.

Nota: La Tabla 5 muestra la fórmula para resolver la tasa de retención de clientes y la descripción de los datos.

Tabla 6

Operación

$$685 - 77 = 608$$

$$(608 / 580) \times 100 = 104.83\%$$

Nota: La Tabla 6 muestra la operación de la tasa de retención de clientes para el año 2023.

Seguidamente, se podrá apreciar en la figura comparativa de la información que facilita el sistema CRM y la que proveía la versión anterior.

4.1.3.4. Comparativo del sistema CRM.

Figura 6

Comparativo CRM

Panel de venta	CRM IMPLEMENTADO	CRM ANTERIOR
Tablero de Venta		Item
• Porcentaje de cliente por estatus, prospectos		Empresa
• Clientes nuevos		Contacto
• Total ganado (estimado)		Teléfono
• Prospecto (facturación estimada)		Email
• Propuestas (aprobada, enviada, en negociación, rechazada, pendiente)		Investigación
• Fase onboarding (documentos y contratos enviados, on boarding y kick off)		Servicio cotizado
Leads origen		Plan enviado
• Clientes potenciales		Observación de cotización
• Clientes onboarding		Fecha de envío
• Clientes nuevos e interesados		
• Clientes inactivos/no calificados/perdidos		
• Lead		
• Empresa		
• Cargo		
• Teléfono		
• Correo electrónico		
• Creación de registro		
• Última actualización		
• Ejecutivo		
• Estatus de cliente		
• Tipo de servicio		
• Reunión confirmada		
• Propuesta		
• Próximo contacto		
• Comentarios del cliente		
Multitarea/chat		
Cuentas		
Proyectos		
Prospectos perdidos		
Ofertas		
Contactos		
Archivos		
Centro de aprendizaje		
Reportes/monitoreo		
Capacitación/Ventas		
Recomendación		
Sistema de correo		
• Gestión		
• Integración		
• Seguimiento		

Nota: En la Figura 6 se muestra la información que provee el nuevo software de CRM implementado contra la versión anterior que se utilizaba en la empresa.

4.1.4. Indicadores

4.1.4.1. Indicador de eficiencia 2022-2023.

Tabla 7

Ingresos 2022-2023

Año	Ingresos	
	Totales	Proyectados
2022	2,628,025.23	3,000,000.00
2023	3,376,437.40	3,300,000.00

Nota: Se muestra en la Tabla 7 los resultados de los ingresos por año de la Empresa Logística “Delivery Panamá”.

Tabla 8

Cálculo de eficacia por año

FÓRMULA DE EFICACIA	AÑO	
	2022	2023
E = (Resultados obtenidos/resultados Deseados X 100)	88%	102%

Nota: En la Tabla 8 se muestra la fórmula para realizar el cálculo de eficacia de los resultados obtenidos.

Figura 7

Resultados de eficiencia



Nota: En la Figura 7 se muestra los resultados de eficiencia por año para la Empresa Logística “Delivery Panamá”.

4.1.4.2. Indicador de crecimiento mensual 2022-2023.

Tabla 9

Ingresos mensuales 2022-2023

INGRESOS MENSUALES EN BALBOAS												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2022	184.731.73	181.666.81	188.538.83	228.974.50	232.222.72	210.158.83	236.055.05	222.581.48	222.537.44	248.274.56	227.294.82	242.966.47
2023	235.316.66	237.145.54	253.991.07	264.472.47	289.692.75	315.093.20	271.933.67	288.786.02	306.772.49	290.584.89	308.258.96	312.366.69
PORCENTAJE												
2022		-2%	4%	21%	1%	-10%	12%	-6%	0%	12%	-8%	7%
2023	-3%	1%	7%	4%	10%	9%	-14%	6%	6%	-5%	6%	1%

Nota: La Tabla 9 muestra los ingresos mensuales y el porcentaje de variación entre los meses.

Tabla 10

Fórmula de crecimiento mensual

FÓRMULA DE CRECIMIENTO MENSUAL
CM= (ingresos mes en curso – ingresos mes anteriores) / ingresos mes anterior x 100
Nota: En la Tabla 10 se muestra el detalle de la fórmula de crecimiento mensual utilizada en la investigación.

Figura 8

Crecimiento mensual 2022-2023



Nota: En la Figura 8 se muestra el crecimiento mensual de la Empresa Logística “Delivery Panamá” para el periodo 2022-2023. Es importante aclarar que no se realizó la comparación para el mes de 2022 con 2023, ya que no se contaba con el ingreso mensual de 2022, ya que faltaba el dato de ingreso de diciembre 2021.

4.1.4.3. Indicador de satisfacción al cliente.

Con el fin de medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes, se diseñó y distribuyó a todos los clientes indicados según el cálculo de muestreo, un cuestionario de encuesta específico en diciembre. La muestra final para el análisis estuvo compuesta por los 40 clientes que completaron la encuesta.

El instrumento o cuestionario de la encuesta consistió en diez (10) preguntas, que abarcan los aspectos de satisfacción, uso del sistema de gestión de pedidos y envíos, seguimiento de los pedidos, atención del servicio, comunicación, retroalimentación y mejoras.

Se utiliza para la medición de las repuestas de la encuesta, una escala Likert. Es importante mencionar que esta escala permite tanto los puntajes cualitativos como cuantitativos.

El análisis de la encuesta y sus correspondientes gráficas, se verificaron mediante la herramienta de Microsoft Excel, para luego trasladar dicha información a la investigación.

Las preguntas que formaban parte del cuestionario de la encuesta se presentan, a continuación:

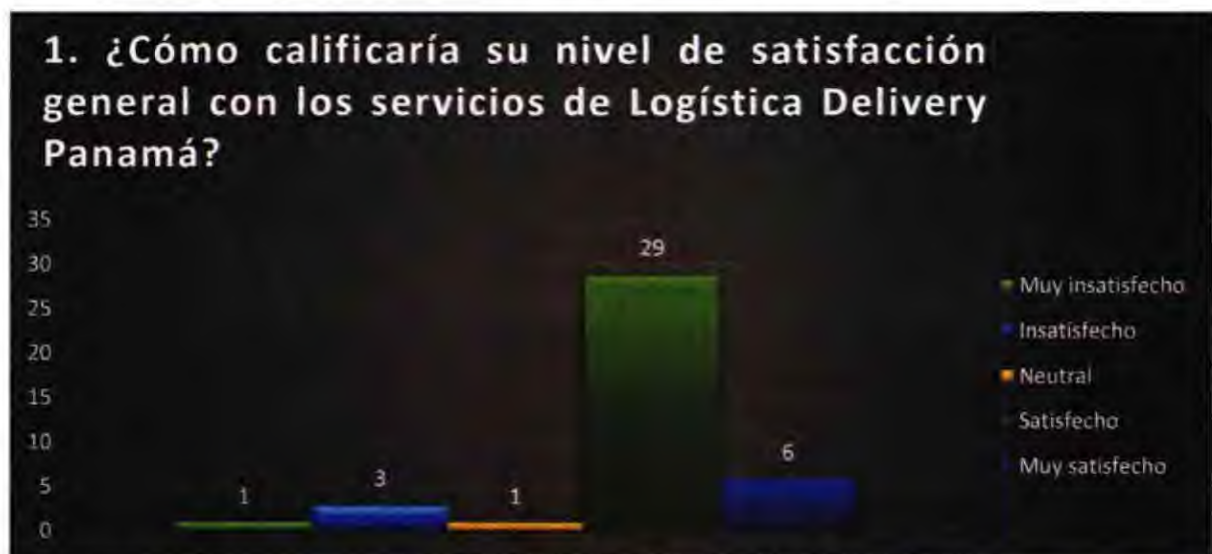
1. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con los servicios de Logística “*Delivery Panamá*”?
 - Muy insatisfecho
 - Insatisfecho
 - Neutral
 - Satisfecho
 - Muy satisfecho
2. ¿Cómo evaluaría la facilidad de uso del sistema para realizar pedidos y gestionar envíos?
 - Muy difícil de usar
 - Difícil de usar
 - Neutral
 - Fácil de usar
 - Muy fácil de usar
3. ¿Qué efectivo considera que es el seguimiento de sus pedidos a través del sistema actual?

- Muy inefectivo
 - Inefectivo
 - Neutral
 - Efectivo
 - Muy efectivo
- 4. ¿Qué rápido se resolvieron sus problemas o consultas cuando contactó con el servicio al cliente?
 - Muy lento
 - Lento
 - Neutral
 - Rápido
 - Muy rápido
- 5. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad y puntualidad de las entregas realizadas por Logística “*Delivery Panamá*”?
 - Muy insatisfecho
 - Insatisfecho
 - Neutral
 - Satisfecho
 - Muy satisfecho
- 6. ¿Qué funcionalidades adicionales le gustaría ver en un sistema de gestión de ventas y CRM para mejorar su experiencia? (Respuesta abierta)
- 7. ¿Cómo calificaría la comunicación y el feedback proporcionado durante el proceso de entrega?
 - Muy deficiente
 - Deficiente
 - Neutral
 - Bueno
 - Excelente
- 8. ¿En qué medida siente que el personal de Logística “*Delivery Panamá*” está capacitado para atender sus necesidades y resolver problemas?

- Muy mal capacitado
 - Mal capacitado
 - Neutral
 - Bien capacitado
 - Muy bien capacitado
9. ¿Qué mejoras sugeriría en el proceso de gestión comercial para optimizar el servicio al cliente? (Respuesta abierta)
10. ¿Qué tan probable es que recomiende Logística "Delivery Panamá" a otros, basándose en su experiencia actual?
- Muy improbable
 - Improbable
 - Neutral
 - Probable
 - Muy probable

Figura 9

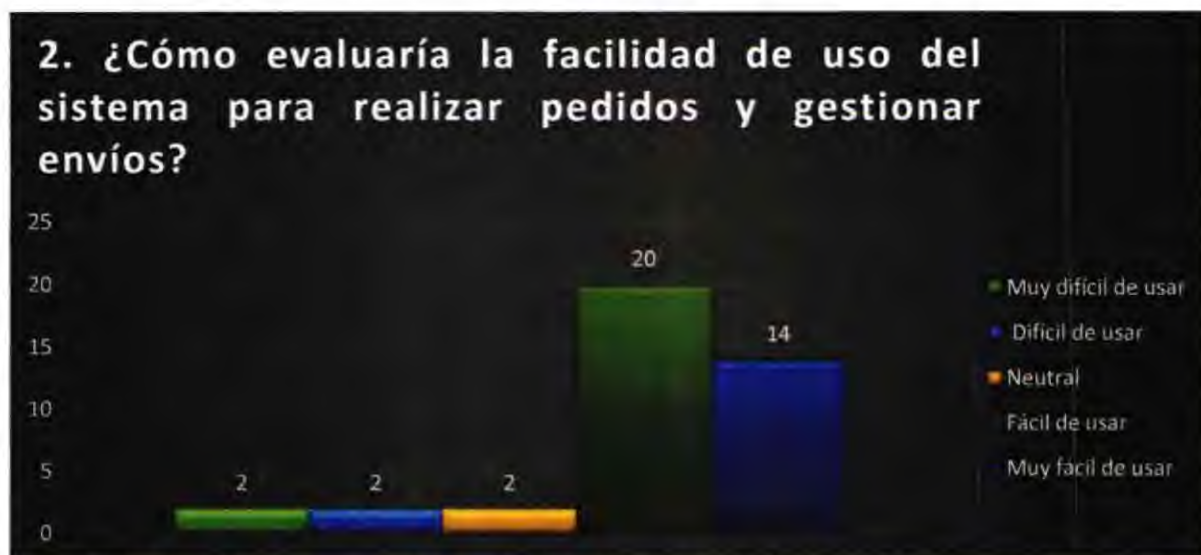
Resultados de la pregunta 1



Nota: En la Figura 9 las respuestas nos detallan el nivel de satisfacción general con los servicios de Logística "Delivery Panamá". Estos resultados indican que la gran mayoría de los clientes (87.5%) están satisfechos o muy satisfechos con los servicios de Logística "Delivery Panamá".

Figura 10

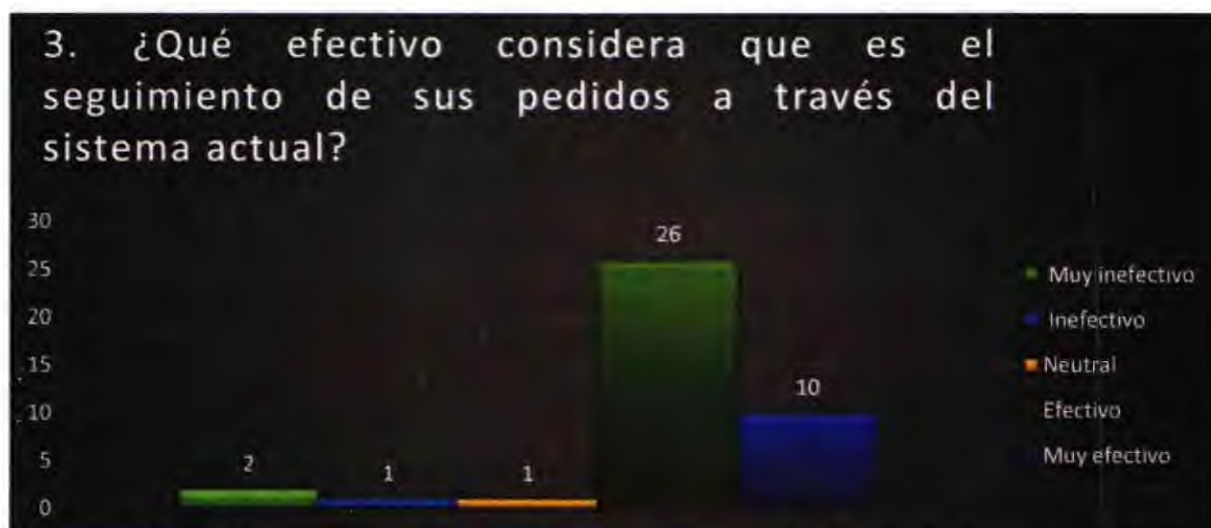
Resultados de la pregunta 2



Nota: En la Figura 10 nos muestra los resultados sobre la facilidad de uso del sistema para realizar pedidos y gestionar envíos. El 85% de los encuestados considera que el sistema es fácil o muy fácil de usar para realizar pedidos y gestionar envíos. Esto indica una alta satisfacción con la interfaz del sistema y la facilidad para realizar las operaciones.

Figura 11

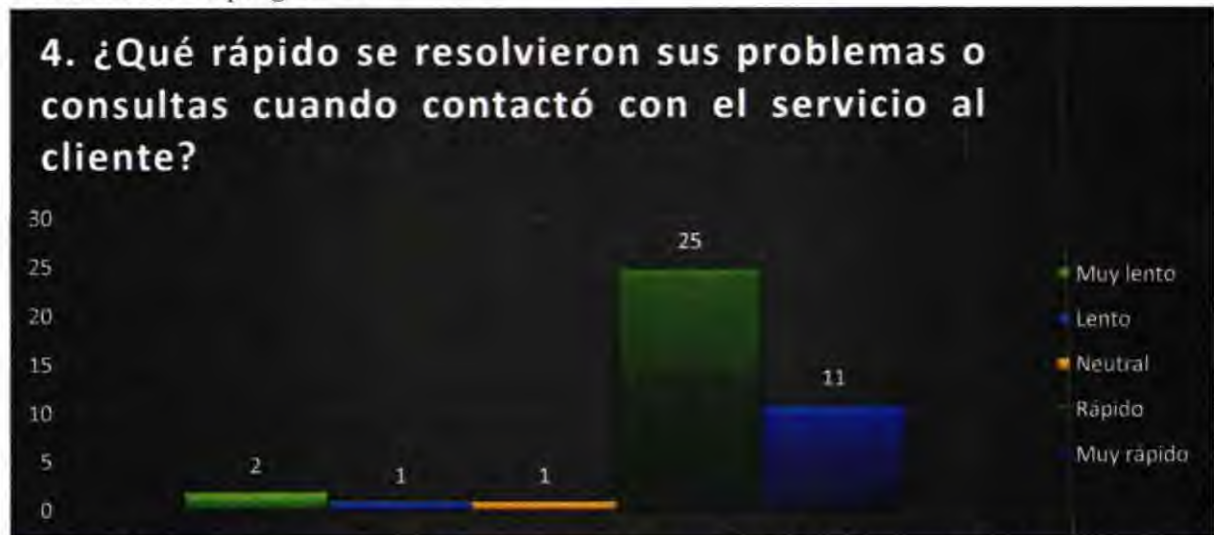
Resultados de la pregunta 3



Nota: En la Figura 11 nos muestra los resultados de la pregunta 3 sobre la efectividad del seguimiento de pedidos a través del sistema actual. Los clientes consideran el seguimiento de pedidos como efectivo o muy efectivo (90%).

Figura 12

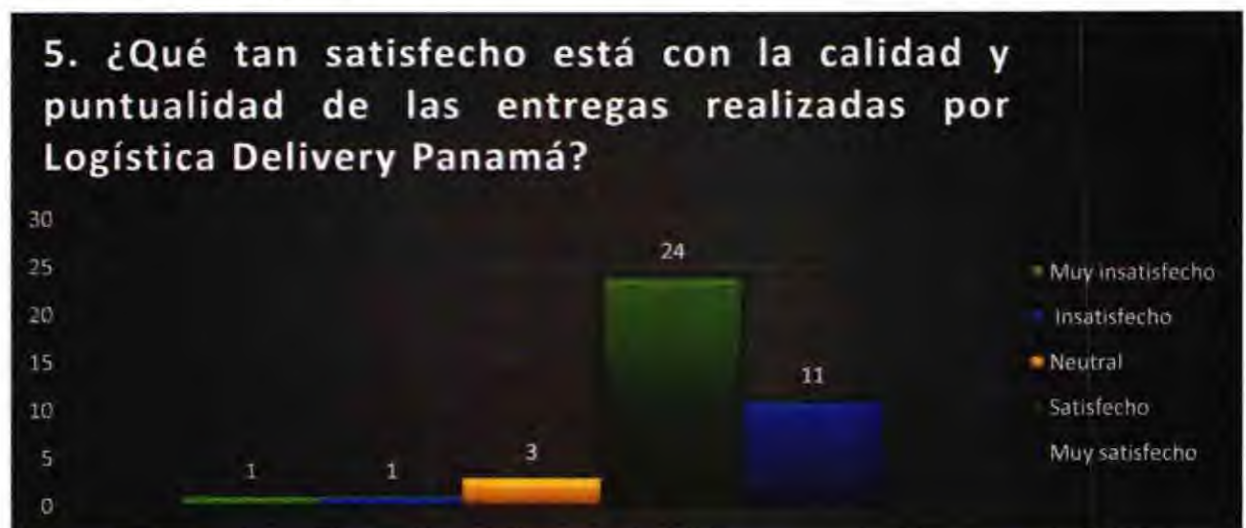
Resultados de la pregunta 4



Nota: En la Figura 12 se muestran las respuestas a la pregunta 4 sobre la rapidez en la resolución de problemas o consultas con el servicio al cliente. La mayoría de los clientes (90%) considera que sus problemas se resolvieron rápido o muy rápido.

Figura 13

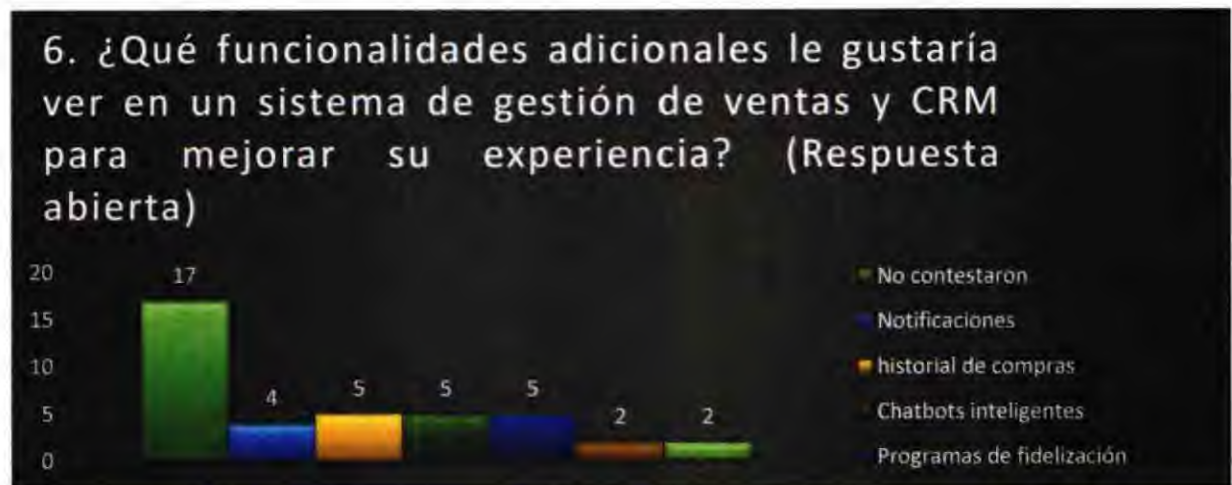
Resultados de la pregunta 5



Nota: En la Figura 13 se muestran los resultados a la pregunta 5 sobre la satisfacción con la calidad y puntualidad de las entregas. El 87.5% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con la calidad y puntualidad de las entregas realizadas por Logística “Delivery Panamá”. Esto indica un alto nivel de satisfacción con el servicio de entrega y que la empresa está cumpliendo con las expectativas de sus clientes en este aspecto.

Figura 14

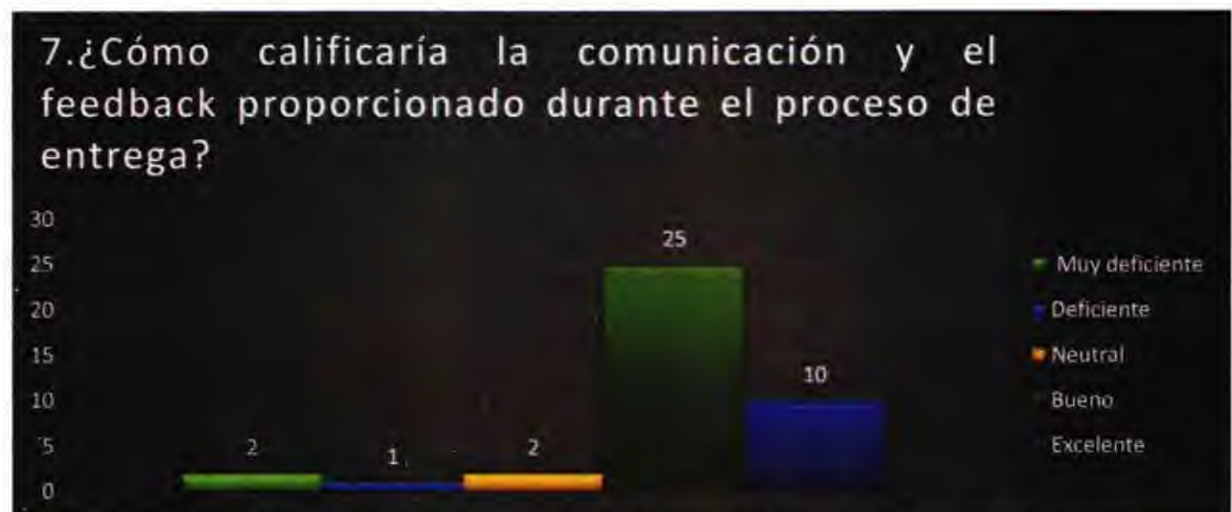
Resultados de la pregunta 6



Nota: En la Figura 14 se muestran los resultados a la pregunta 6 sobre las funcionalidades adicionales deseadas en un sistema de gestión de ventas y CRM. Los clientes desean principalmente notificaciones, historial de compras, chatbots inteligentes, programas de fidelización y realidad aumentada.

Figura 15

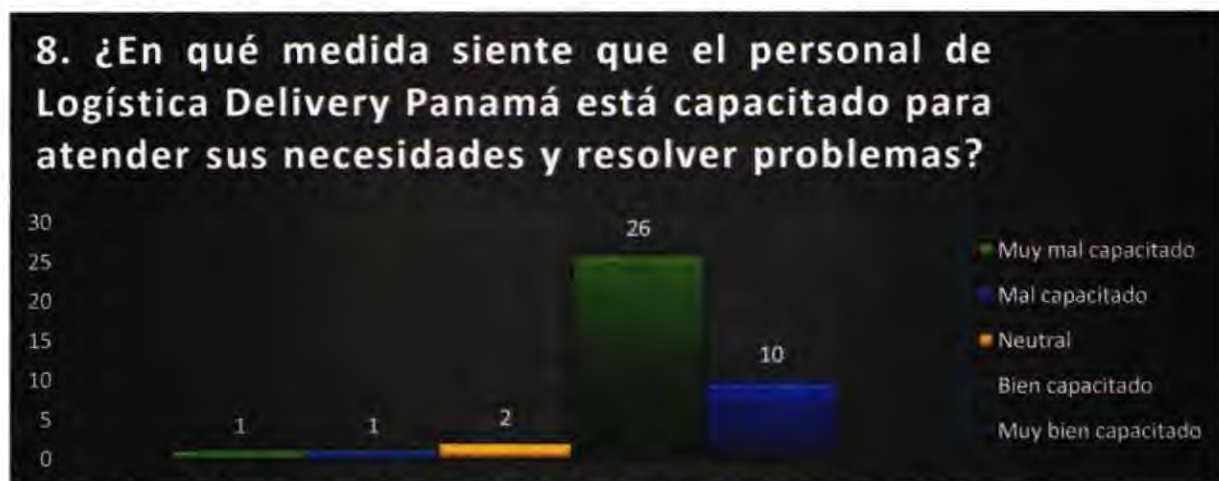
Resultados de la pregunta 7



Nota: En la Figura 15 se muestran los resultados de la pregunta 7 sobre la calificación de la comunicación y feedback durante el proceso de entrega. El 87,5% de los encuestados calificó la comunicación y el feedback proporcionado durante el proceso de entrega como bueno o excelente. Esto indica un alto nivel de satisfacción con la información y la comunicación recibida por parte de los clientes.

Figura 16

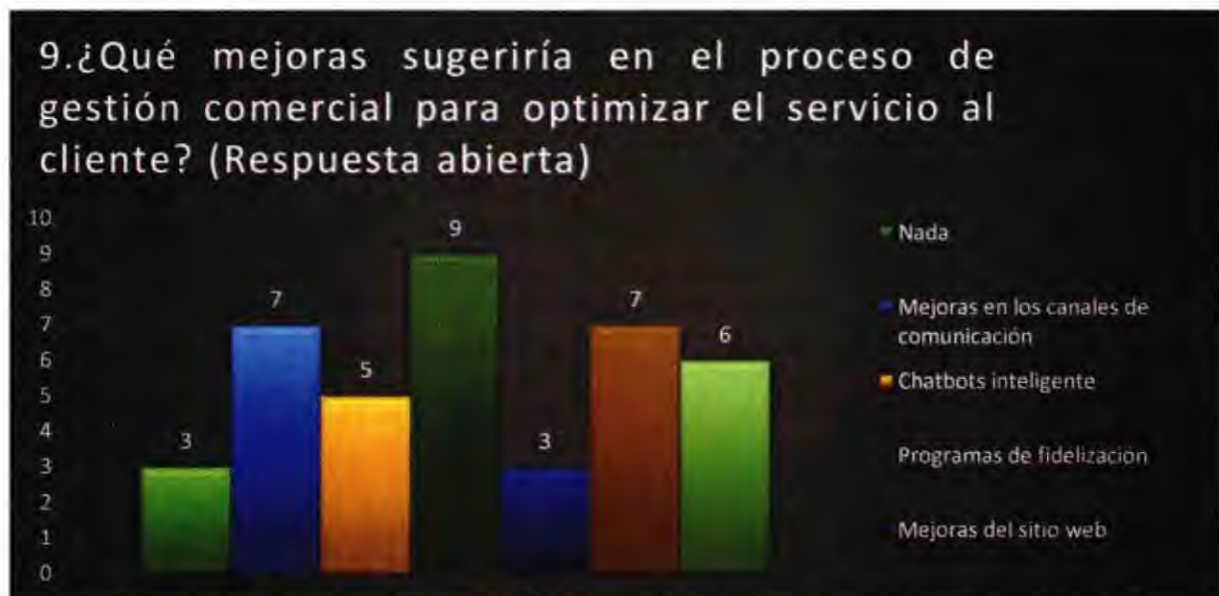
Resultados de la pregunta 8



Nota: En la Figura 16 se muestran los resultados a la pregunta 8 sobre la capacitación del personal para atender necesidades y resolver problemas. El 90% de los encuestados considera que el personal de la Empresa Logística “Delivery Panamá” está bien o muy bien capacitado para atender sus necesidades y resolver problemas. Esto indica un alto nivel de satisfacción con la atención al cliente y la capacidad del equipo para brindar soluciones.

Figura 17

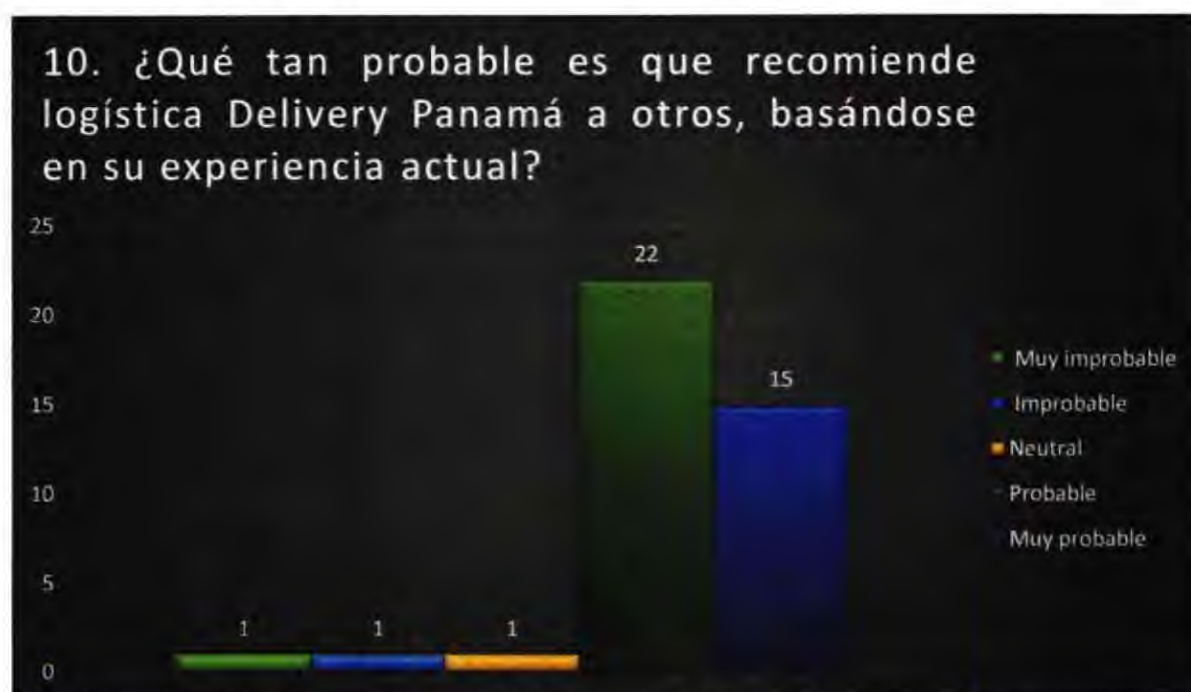
Resultados de la pregunta 9



Nota: En la Figura 17 se muestra los resultados de la pregunta 9 sobre las mejoras sugeridas en el proceso de gestión comercial. Los clientes sugieren mejoras en los canales de comunicación, chatbots inteligentes, programas de fidelización, el sitio web, las ofertas y la rapidez de las respuestas.

Figura 18

Resultados a la pregunta 10



Nota: En la Figura 18 se muestran los resultados a la pregunta 10 sobre la probabilidad de recomendar a la Empresa Logística “Delivery Panamá” a otros. La mayoría de los clientes (92.5%) es probable o muy probable que recomiende a logística “Delivery Panamá”.

Tabla 11

Comparativo de respuestas de encuestas

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
PREGUNTAS	2021-2022	2022-2023
1. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con los servicios de Logística “Delivery Panamá”?	La mayoría de los clientes (60%) están satisfechos o muy satisfechos con los servicios, aunque hay un 22.5% que se siente insatisfecho o muy insatisfecho, lo que indica áreas de mejora.	El 87.5% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con los servicios de Logística “Delivery Panamá”.

2. ¿Cómo evaluaría la facilidad de uso del sistema para realizar pedidos y gestionar envíos?	Aunque el 42.5% de los clientes encuentra el sistema fácil o muy fácil de usar, un 40% lo considera difícil o muy difícil, lo que sugiere la necesidad de mejorar la usabilidad del sistema.	El 85% considera que el sistema es fácil o muy fácil de usar.
3. ¿Qué efectivo considera que es el seguimiento de sus pedidos a través del sistema actual?	El 52.5% de los clientes considera que el seguimiento de pedidos es efectivo o muy efectivo, pero un 32.5% lo encuentra inefectivo o muy inefectivo, indicando una oportunidad para mejorar el seguimiento de pedidos.	El 90% considera que el seguimiento de pedidos es efectivo o muy efectivo.
4. ¿Qué rápido se resolvieron sus problemas o consultas cuando contactó con el servicio al cliente?	El 57.5% de los clientes considera que los problemas se resuelven rápido o muy rápido, aunque un 30% percibe lentitud en la resolución, lo que sugiere la necesidad de mejorar la eficiencia del servicio al cliente.	El 90% considera que los problemas se resuelven rápido o muy rápido.
5. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad y puntualidad de las entregas realizadas por Logística “Delivery Panamá”?	Aunque el 47.5% de los clientes está satisfecho o muy satisfecho con la calidad y puntualidad de las entregas, un 27.5% está insatisfecho o muy insatisfecho, lo que indica áreas de mejora en la entrega.	El 87.5% está satisfecho o muy satisfecho con la calidad y puntualidad de las entregas.

6. ¿Qué funcionalidades adicionales le gustaría ver en un sistema de gestión de ventas y CRM para mejorar su experiencia? *(Respuesta abierta) *	Los clientes desean principalmente funcionalidades adicionales como seguimiento de pedidos y solicitudes de devolución, lo que sugiere áreas clave para el desarrollo del sistema de gestión de ventas y CRM.	En cuanto a las funcionalidades adicionales deseadas, los clientes mencionaron la necesidad de notificaciones, historial de compras, chatbots inteligentes y programas de fidelización. La comunicación y el feedback durante el proceso de entrega son bien valorados, y el personal es percibido como bien capacitado para atender las necesidades de los clientes.
7. ¿Cómo calificaría la comunicación y el feedback proporcionado durante el proceso de entrega?	El 57.5% de los clientes califica la comunicación y el feedback como bueno o excelente, aunque un 25% lo encuentra deficiente o muy deficiente, lo que indica la necesidad de mejorar la comunicación durante el proceso de entrega.	El 87.5% califica la comunicación y el feedback como bueno o excelente.
8. ¿En qué medida siente que el personal de Logística “Delivery Panamá” está capacitado para atender sus necesidades y resolver problemas?	Aunque el 42.5% de los clientes considera que el personal está bien o muy bien capacitado, un 32.5% percibe una falta de capacitación, lo que sugiere la necesidad de mejorar la formación del personal.	El 90% considera que el personal está bien o muy bien capacitado.
9. ¿Qué mejoras sugeriría en el proceso de gestión comercial para optimizar el	Las mejoras más sugeridas incluyen comunicación efectiva y servicio oportuno,	Las sugerencias de mejora se centran en los canales de comunicación, la

servicio al cliente? (Respuesta abierta)	lo que indica áreas clave para optimizar el proceso de gestión comercial.	implementación de chatbots inteligentes, programas de fidelización y mejoras en el sitio web y las ofertas.
10. ¿Qué tan probable es que recomiende Logística “Delivery Panamá” a otros, basándose en su experiencia actual?	Aunque el 45% de los clientes recomendaría los servicios, un 37.5% es neutral o improbable, lo que sugiere la necesidad de mejorar la experiencia del cliente para aumentar la probabilidad de recomendación.	El 92.5% de los encuestados recomendaría los servicios.

4.2 Análisis de los resultados inferenciales

4.2.1. Indicador de eficiencia 2022-2023

En la Figura 7 de Resultados de eficiencia, se denota que en el año 2022 se evidencia una eficiencia buena, pero que puede mejorar en el sentido que alcanzó un porcentaje de 88% según los datos a analizados.

De igual manera, observamos que en la Figura 7, los resultados para el siguiente periodo año 2023, se presentó una eficiencia que sobrepasó el 100 por ciento, según los datos arrojados se logró una eficiencia del 102%, demostrando que al realizar mejoras en el proceso de la sección comercial (servicio de atención al cliente y mercadeo), esto demuestra que la mejora continua dentro de la organización es un elemento importante para la optimización de la organización.

4.2.2. Indicador de crecimiento mensual 2022-2023

Primeramente, es importante mencionar para el análisis de este indicador que, a nivel mundial, para el año 2022, se estaba saliendo de un periodo muy complejo para el transporte y la industria de la logística en general, a raíz de los efectos ocasionados por la pandemia

Covid-19 desde 2019 a 2021, que generó diversas medidas sanitarias, de controles y restricciones que produjeron situaciones como:

- Problemas con el comercio de contenedores, así como el aumento de los fletes.
- Crisis de los contenedores en China.
- Demoras en las operaciones de las cargas.
- Suspensión y afectaciones en el transporte aéreo, terrestre y ferroviario.
- Dificultad para el cambio de tripulación y repatriación de la gente de mar, además de agotamiento físico y mental.

Durante los años 2022-2023, se presentó un panorama, aunque más estables que los tres años que antecedieron, se suscitaron conflictos geopolíticos como la guerra Ucrania-Rusia, crisis económica mundial, aumento en el petróleo y el suministro de electricidad, afectando el sector de la logística sobre todo en sus costos y la demora.

Por otra parte, desde el día 23 de octubre de 2023, a nivel nacional se dieron multitudinarias protestas, en contra el contrato entre el Estado y Minera Panamá, con marchas, paralización de clases y de labores de instituciones públicas como privadas, como consecuencias de los cierres de las vías a lo largo del país, al mismo tiempo, el control con antimotines por parte del gobierno generaba más reacciones de luchas en la población. Esta situación comienza a finalizar de cierta manera, el 28 de noviembre, cuando la Corte Suprema de Justicia comunica el fallo de inconstitucional al contrato minero, 27 de noviembre de 2023. Entre las consecuencias derivadas de estas protestas están la muerte de cuatro personas, pérdidas de muchas citas medidas y de cirugías, desabastecimientos de alimentos en muchas partes del país, aumento de los precios de los alimentos, el cierre de negocios, pérdidas millonaria, incremento en el desempleo y la recesión del país, entre otros muchos aspectos.

Las situaciones mencionadas durante el año 2022-2023, tanto a nivel nacional como internacional, impactaron fuertemente en el sector logístico de Panamá, y esto se puede observar en la constante con los patrones de cifras inconsistentes o irregulares en el indicador de crecimiento mensual, como aparece en la Figura 8, por ejemplo, en 2023, septiembre con 6% de crecimiento, para desplomarse en octubre 2023 con -5%, en noviembre aumenta con un 6%, pero disminuye en diciembre a 1%.

4.2.3. Indicador de satisfacción al cliente

En relación a los resultados de una **encuesta de satisfacción 2021-2022**, que implementó la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, se evidenció en su momento que, el porcentaje global de satisfacción de los clientes fue del 57.5%, lo que indica que la mayoría de los clientes estaban satisfechos con los servicios de la empresa. Sin embargo, destacaba áreas clave que requerían optimización, como la usabilidad del sistema, la efectividad del seguimiento de pedidos, la eficiencia del servicio al cliente, la calidad y puntualidad de las entregas, la comunicación durante el proceso de entrega, la capacitación del personal y la experiencia general del cliente para aumentar la probabilidad de recomendación. Para mejorar la satisfacción del cliente y optimizar el servicio, se había considerado por la empresa implementar funcionalidades adicionales en el sistema de gestión de ventas y CRM, como el seguimiento de pedidos y las solicitudes de devolución, ya que son áreas clave identificadas por los clientes. Además, fue crucial mejorar la comunicación efectiva y asegurar un servicio oportuno, para optimizar el proceso de gestión comercial. Advirtieron que estas acciones no solo aumentarían la satisfacción del cliente, sino que también fortalecería la lealtad y la probabilidad de recomendación, contribuyendo al crecimiento y éxito continuo de la empresa.

Dentro de este mismo contexto, los resultados de la **encuesta de satisfacción 2022 – 2023** muestran que los clientes de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, tienen un alto nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos. La mayoría de los encuestados se sienten satisfechos o muy satisfechos con el servicio general, la facilidad de uso del sistema, la efectividad del seguimiento de pedidos y la rapidez en la resolución de problemas. Igualmente, la calidad y puntualidad de las entregas también reciben una valoración positiva.

En términos porcentuales, el 87.5 % de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con los servicios, el 85% considera que el sistema es fácil o muy fácil de usar, el 90% encuentra el seguimiento de pedidos efectivo o muy efectivo, el 90% cree que los problemas se resuelven rápido o muy rápido, el 87.5% está satisfecho o muy satisfecho con la calidad y puntualidad de las entregas, el 87.5% califica la comunicación y el feedback como bueno o excelente, y el 90% considera que el personal está bien o muy bien capacitado. La mayoría

de los clientes 92.5% es probable o muy probable que recomiende a la Empresa Logística “Delivery Panamá”.

En cuanto a las funcionalidades adicionales deseadas, los clientes mencionaron la necesidad de notificaciones, historial de compras, chatbots inteligentes y programas de fidelización. La comunicación y el feedback durante el proceso de entrega son bien valorados, y el personal es percibido como bien capacitado para atender las necesidades de los clientes. Las sugerencias de mejora se centran en los canales de comunicación, la implementación de chatbots inteligentes, programas de fidelización y mejoras en el sitio web y las ofertas.

El porcentaje global de satisfacción de los clientes es del 88.75%, lo que reflejan una alta satisfacción general y destacan áreas clave de fortaleza en el servicio de la empresa.

Desde esta perspectiva, utilicemos el indicador de experiencia del cliente, denominado Índice de Satisfacción del cliente (Customer Stisfaction Score (CSAT), que permite medir el nivel de satisfacción del consumidor. Utilicemos para la operación de este indicador el resultado de la pregunta 1 y 5.

Tabla 12

Índice de satisfacción del cliente

FÓRMULA DEL INDICADOR CSAT	
$CSAT = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de personas que respondieron la encuesta}} \times 100$	
OPERACIÓN	
Pregunta	Datos

1. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con los servicios de Logística “Delivery Panamá”?	- 35 clientes respondieron estar satisfecho (29 satisfechos y 6 muy satisfecho). - 40 encuestados respondieron la encuesta. $CSAT = 35 / 40 = 0.875 \times 100$ $CSAT = 87.5\%$
---	--

5. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad y puntualidad de las entregas realizadas por Logística “Delivery Panamá” de la encuesta 2022-2023? De 40 encuestados que	- 35 clientes respondieron estar satisfecho (29 satisfechos y 6 muy satisfecho). - 40 encuestados respondieron la encuesta. $CSAT = 35 / 40 = 0.875 \times 100$ $CSAT = 87.5\%$
---	--

Nota: Se muestra en la tabla 12 el índice de satisfacción del cliente, considerando las respuestas de la pregunta 1 y 5 de la encuesta 2022-2023 realizada a los clientes.

Por otra parte, es importante medir las probabilidades con que, los clientes puedan recomendar a “Delivery Panamá” por sus servicios, es por ello, que, dentro del cuestionario de la encuesta, se detalló la pregunta 10: ¿Qué tan probable es que recomiende Logística “Delivery Panamá” a otros, basándose en su experiencia actual?, y dicha información utilizarla con el indicador de la experiencia del cliente NPS (Net promoter score).

▪ **Según la escala de la encuesta, se puede definir que:**

- Promotores (puntuaciones 9-10): Probable y Muy probable.
- Detractores (puntuaciones 0-6): Muy improbable e Improbable.
- Pasivos (puntuaciones 7-8): Neutral (ya que no es ni muy positivo ni muy negativo).

▪ **Respuestas:**

- Muy improbable (1): 1 respuesta (Detractor)
- Improbable (2): 1 respuesta (Detractor)
- Neutral (3): 1 respuesta (Pasivo)

- Probable (4): 22 respuestas (Promotor)
- Muy probable (5): 15 respuestas (Promotor)

▪ **Porcentaje de Promotores (Probable + Muy probable):**

$$((22+15) / 40) \times 100 = 92.5\%$$

Un porcentaje muy alto de promotores indica que la mayoría de los encuestados están muy satisfechos con el servicio y es probable que lo recomienden a otros.

▪ **Porcentaje de Detractores (Muy improbable + Improbable):**

$$((1+1) / 40) \times 100 = 5\%$$

Un porcentaje bajo de detractores apunta que hay pocos clientes insatisfechos, lo cual es positivo para la reputación de la empresa.

▪ **Porcentaje de Pasivos (Neutral):**

$$(1/40) \times 100 = 2.5\%$$

Si bien los pasivos representan una pequeña porción, es importante darle seguimiento a este, ya que podrían en el futuro convertirse en promotores o detractores para la empresa.

▪ **Fórmula para calcular el NPS**

El NPS se calcula como la **diferencia** entre el porcentaje de **Promotores** y el porcentaje de **Detractores**:

$$\text{NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

$$\text{NPS} = 92.5\% - 5\% = 87.5$$

- **Resultado:** El NPS es 87.5.

Un NPS de 87.5 es un excelente resultado, lo que indica que una gran mayoría de los clientes están muy satisfechos y son leales, con muy pocos detractores (insatisfechos). Esto refleja una experiencia positiva en general con la empresa o servicio. Este resultado apunta que la Empresa Logística “*Delivery Panamá*” está ofreciendo un servicio con una experiencia excepcional para sus clientes.

Tabla 13

Comparación de encuestas

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
PREGUNTAS	2021-2022	2022-2023	INDICADOR/DATOS
¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con los servicios de Logística “ <i>Delivery Panamá</i> ”?	La mayoría de los clientes (60%) están satisfechos o muy satisfechos con los servicios, aunque hay un 22.5% que se siente insatisfecho o muy insatisfecho, lo que indica áreas de mejora.	El 87.5% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con los servicios de Logística “ <i>Delivery Panamá</i> ”.	Indicador CSAT - 35 clientes respondieron estar satisfechos (29 satisfechos y 6 muy satisfechos). - 40 encuestados respondieron la encuesta $CSAT = 35 / 40 = 0.875 \times 100$ $CSAT = 87.5\%$
¿Qué tan satisfecho está con la calidad y puntualidad de las entregas realizadas por Logística “ <i>Delivery Panamá</i> ” de la encuesta 2022-2023? De 40 encuestados que	Aunque el 47.5% de los clientes está satisfecho o muy satisfecho con la calidad y puntualidad de las entregas, un 27.5% está insatisfecho o muy insatisfecho, lo que indica áreas de mejora en la entrega.	El 87.5% está satisfecho o muy satisfecho con la calidad y puntualidad de las entregas.	Indicador CSAT - 35 clientes respondieron estar satisfecho (29 satisfechos y 6 muy satisfechos). - 40 encuestados respondieron la encuesta. $CSAT = 35 / 40 = 0.875 \times 100$ $CSAT = 87.5\%$

¿Qué tan probable es que recomiende Logística “Delivery Panamá” a otros, basándose en su experiencia actual?	Aunque el 45% de los clientes recomendaría los servicios, un 37,5% es neutral o improbable, lo que sugiere la necesidad de mejorar la experiencia del cliente para aumentar la probabilidad de recomendación.	El 92,5% de los encuestados recomendaría los servicios.	Indicador NPS - 35 clientes respondieron estar satisfechos (22 satisfechos y 15 muy satisfechos). - 2 clientes respondieron improbable y muy improbable - 40 encuestados respondieron la encuesta $NPS = 92,5\% - 5\% = 87,5\%$
--	---	---	--

Nota: En la Tabla 13 se muestra la comparación de las encuestas de satisfacción del periodo 2021-2022 y de 2022-2023.

Por último, se puede destacar que, de la comparación entre ambos grupos de resultados, se muestra una mejora notable en la satisfacción del cliente de la Empresa Logística “Delivery Panamá” entre 2021-2022 y 2022-2023. Las acciones implementadas para optimizar el servicio han tenido un impacto positivo, elevando significativamente el porcentaje global de satisfacción y fortaleciendo la lealtad y la probabilidad de recomendación de los clientes.

4.3. Relación de los resultados respecto al objetivo general y objetivos específicos

Luego de revisar los resultados de las variables en relación con el objetivo general y los objetivos específicos del estudio “Diseño del Sistema de la Gestión Comercial para Optimizar el Servicio al Cliente de la Empresa Logística “Delivery Panamá”, 2022-2023”, se realizaron diversos análisis y comparativos. El objetivo general de diseñar un sistema de gestión comercial para optimizar el servicio al cliente se reflejó en la implementación de un sistema automatizado de gestión de ventas y CRM, así como en la documentación del proceso comercial y un plan de capacitación continua. Los resultados mostraron una mejora significativa en la eficiencia, con un aumento del 88% en 2022 a un 102% en 2023, lo que indica que las mejoras en el proceso comercial y el servicio al cliente tuvieron un impacto positivo en la optimización de la organización.

En cuanto a los objetivos específicos, la implementación del sistema automatizado y las herramientas de control para garantizar la calidad del proceso de gestión comercial y

atención al cliente se reflejaron en los indicadores de satisfacción del cliente. Los resultados de las encuestas de satisfacción mostraron un aumento en la satisfacción general de los clientes, pasando del 57.5% en 2021-2022 al 88.75% en 2022-2023. Además, los clientes valoraron positivamente la facilidad de uso del sistema, la efectividad del seguimiento de pedidos y la rapidez en la resolución de problemas. Estos resultados demuestran que la adopción de un sistema de gestión comercial automatizado y la mejora continua en la capacitación del personal y la comunicación con los clientes contribuyeron significativamente a la optimización del servicio al cliente y al crecimiento de la empresa.

4.4 Discusión de los resultados

“El marco teórico, fundamento de la discusión de resultados de la investigación, se constituye en un aspecto crucial para la redacción de las conclusiones del informe final del estudio” (Bernal, 2010, p.126).

El análisis y la discusión de resultados obtenidos del procesamiento de la información consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, y las teorías o los presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente. En este análisis y discusión deben mostrarse las implicaciones de la investigación realizada para futuras teorías e investigaciones (Bernal, 2010, p.222).

4.4.1. Contrastación de las hipótesis

Los resultados obtenidos a través de los indicadores de eficiencia, crecimiento mensual, satisfacción del cliente y el detalle de clientes, respaldan y confirman la hipótesis alternativa (H1), que el diseño del sistema de la gestión comercial optimiza el servicio al cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”, Panamá, 2022 – 2023.

Lo anterior se sustenta, considerando el aumento en la eficiencia del 88% en 2022, al 102% en 2023, lo que demuestra una mejora significativa en los procesos como resultado del sistema. Se observa la tendencia de incremento sostenido de los ingresos mensuales a pesar

de diversas fluctuaciones a factores externo. Los resultados de la encuesta muestran un alto nivel de satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos, la facilidad de uso del sistema y la resolución de problemas. Además, el aumento en el número total de clientes y en los clientes integrados, así como la disminución de clientes manuales, evidencia la efectividad del sistema en la gestión con ellos.

Estos resultados se ven reforzados con la mejora en la atención cliente, con respuestas rápidas y efectivas, seguimiento oportuno a inconveniente, la comunicación eficiente entre departamentos; la estandarización del proceso de venta, mercadeo y atención con la implementación del sistema de gestión de relación con el cliente (CRM), proporcionando información actualizada y el registro automatizado de los datos; la implementación de los indicadores de gestión permite mayor eficiencia en el análisis de datos, así como la información que facilita los informes mensuales.

La implementación de un plan de capacitación continua, proporciona y facilita al personal adquirir conocimientos necesarios de los servicios, productos, así como de las herramientas tecnológicas de apoyo, logrando la mejora en la atención, reduciendo a su vez, las quejas y aumentando la retención y fidelización de los clientes.

Los resultados de la investigación demuestran que la implementación del sistema de gestión comercial ha optimizado significativamente el servicio al cliente de la Empresa Logística “*Delivery Panamá*”. La mejora en la atención al cliente, la estandarización de los procesos de ventas, la implementación de KPIs, la capacitación continua del personal y la alta satisfacción del cliente confirman la hipótesis alternativa (H1). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0).

CONCLUSIONES

La implementación del sistema de gestión comercial para la Empresa Logística “*Delivery Panamá*” ha marcado un antes y un después en la manera en que la empresa opera y brinda servicio a sus clientes. Esta transformación no solo ha estandarizado procesos clave, sino que también ha elevado significativamente la eficiencia en las operaciones y ha permitido tomar decisiones estratégicas basadas en datos sólidos, llevándola a ser más competitiva en el exigente mercado logístico.

Uno de los cambios más destacados ha sido la incorporación del sistema CRM, que ha revolucionado la gestión de las relaciones con los clientes. Gracias a esta herramienta, la empresa ahora maneja la información de manera más eficiente, reduciendo errores y optimizando los tiempos de respuesta. Esto no solo ha mejorado la productividad interna, sino que también ha fortalecido la experiencia del cliente, consolidando su confianza y lealtad hacia la marca.

El enfoque en la formación continua del personal ha sido otro pilar esencial. A través de capacitaciones bien estructuradas, los colaboradores han podido adaptarse rápidamente a las nuevas herramientas y procedimientos, lo que ha resultado en un equipo más competente y alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Este compromiso con el desarrollo del capital humano no solo beneficia a los empleados, sino que también se traduce en un servicio al cliente de alta calidad.

Además, las herramientas de control implementadas han permitido identificar áreas de mejora de manera ágil, impulsando una cultura de mejora continua que se refleja tanto en los procesos internos como en la experiencia final del cliente. Esta capacidad de adaptación y evolución constante posiciona a la Empresa Logística “*Delivery Panamá*” como un referente de innovación y excelencia en el sector logístico.

En resumen, el éxito de esta iniciativa radica en su enfoque integral: desde la modernización tecnológica hasta el fortalecimiento del equipo humano. La Empresa Logística “*Delivery Panamá*” ha demostrado que invertir en procesos, tecnología y personas no solo optimiza

las operaciones, sino que también crea una base sólida para seguir creciendo y liderando en un mercado altamente competitivo. Con estos avances, la empresa no solo está mejor preparada para enfrentar los retos actuales, sino que también está construyendo un futuro sostenible, siempre centrado en ofrecer una experiencia al cliente excepcional.

RECOMENDACIONES

1. Incrementar la personalización en el servicio al cliente: Aunque se han identificado y ejecutado mejoras en el ciclo de atención al cliente, es crucial elevar la personalización del servicio. Esto incluye:
 - Implementar módulos avanzados en el CRM que permitan almacenar y analizar preferencias específicas de los clientes.
 - Crear programas de fidelización personalizados, como descuentos basados en el historial de compras o beneficios exclusivos para clientes frecuentes.
 - Automatizar el envío de notificaciones proactivas sobre el estado de los envíos, acompañado de mensajes personalizados para reforzar la relación cliente-empresa.
2. Ampliar la oferta tecnológica y digital: La integración tecnológica es clave en el sector logístico actual. La Empresa Logística “*Delivery Panamá*” podría:
 - Desarrollar una aplicación móvil intuitiva que permita a los clientes gestionar pedidos, rastrear envíos en tiempo real y realizar pagos de forma segura.
 - Incorporar inteligencia artificial (IA) en sus procesos, como chatbots que respondan preguntas frecuentes y asistan en la gestión de incidencias.
 - Explorar tecnologías emergentes, como blockchain, para garantizar transparencia en toda la cadena logística.
3. Fortalecer la formación del personal: Aunque ya existe un plan de capacitación, se debe enfatizar en:
 - Actualizar continuamente el programa formativo con base en las últimas tendencias del mercado logístico y tecnológico.
 - Fomentar la especialización en áreas clave, como el manejo de datos mediante CRM o estrategias de negociación efectiva.
 - Establecer métricas claras para medir el impacto de las capacitaciones y realizar ajustes basados en resultados.

4. Consolidar un enfoque sostenible y ético: En el marco de las crecientes expectativas sociales y ambientales, Empresa Logística “*Delivery Panamá*” podría:
- Adoptar prácticas sostenibles, como la optimización de rutas para reducir emisiones de carbono y la utilización de vehículos eléctricos o híbridos.
 - Promover valores éticos internos mediante la implementación de un código de ética sólido que abarque aspectos como la responsabilidad social empresarial y la igualdad de oportunidades.
 - Comunicar estas prácticas al público para fortalecer la percepción de marca y diferenciarse en el competitivo sector logístico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Noticias Panamá. (29 de 09 de 2021). *ANPanamá Agencia de Noticias - Logística*. Obtenido de Empresas de Panamá Pacífico piden al gobierno impulsar más la modernización de la logística: <https://www.anpanama.com/Empresas-de-Panama-Pacifico-piden-al-gobierno-impulsar-mas-la-modernizacion-de-la-logistica-11323.note.aspx>
- Álvarez Panta, A., & Álvarez Panta, A. J. (2021). *Gestión de Recursos Humanos y Relación con la Productividad Laboral en las Organizaciones Comerciales*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración, Universidad Nacional Federico Villarreal, Escuela Universitaria de Posgrado, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/5614/UNFV_EUPG_Alvarez_Panta_Alberto_Jesús_Doctorado_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arcentales Torres, X., & Rubio Alarcón, K. (2021). *Diseño de un Canal E-Commerce para Comercial Arcentales*. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/9c0ab5cd-b06d-4cf6-86fa-5801bd32194e/T-14622.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica, 6a. Edición*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/0B0GG8H7NoaXTcFZrQVhQRTZBRf9JYWR2VnF2azB4cEs3Nzc0/view?resourcekey=0-cZgWuRm_CDyn_pHmyFsMgw
- Arrieta Rodríguez, J. V. (2015). *Diseño de una Metodología para el mejoramiento de la Innovación Empresarial: Caso Sector Logística para el Comercio Exterior Cartagena, Bolívar*. 162. Cartagena, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/1897/0067425.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG). (2024). *Portal Tecnológico de Comercio Exterior y Logística*. Obtenido de PORTCEL Panamá: <https://portcel.com/about/logistics>

- Azcona Puig, A. (abril de 2019). *La Innovación Tecnológica en Logística. Análisis de Mejores Prácticas y su aplicación al caso de El Corte Inglés*. Madrid. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/31816/TFG-AZCONA%20PUIG%2C%20ALEJANDRA.pdf>
- Baena Paz, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/40362?as_all=metodolog%C3%ADa&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Barría, Y. (2022). *Desarrollo Logístico Siglo XXI*. Panamá: Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro. Obtenido de https://up-rid.up.ac.pa/5451/3/yovani_barria.pdf
- Barría, Y. (2023). *Gestión Logística Organizacional*. Panamá: Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro. Obtenido de https://up-rid.up.ac.pa/5777/1/yovani_barria.pdf
- Bastidas-Zambrano, L. I., Mazacon-Cervantes, C. J., Ruiz-Parrales, E. C., & Ruiz-Parrales, I. R. (Julio-Diciembre de 2023). Revolución Tecnológica en Tiempos Turbulentos. *Revista Especializada de Ingeniería y Ciencias de la Tierra (REICIT)*, 3(1 Julio-Diciembre 2023), 1-21. Obtenido de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/3950/3332>
- Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribución logística y comercial, La logística en la empresa*. España: Ideaspropias Editorial. Obtenido de <https://docplayer.es/10633883-Distribucion-logistica-y-comercial-la-logistica-en-la-empresa.html>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <https://1library.co/document/qv9loxry-bernal-cesar-a-metodologia-de-la-investigacion-3-ed.html>
- bsA Rethinking Architecture. (s.f.). *Blog*. Obtenido de Glosario: definiciones de términos empresariales: <https://www.bsarethinkingarchitecture.com/2010/08/10/glosario-definiciones-de-terminos-empresariales/>

- Caballero Romero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis: la metodología del cómo formularlos*. México, D.F.: Cengage Learning. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/40015?as_all=tesis&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as&fs_page=2
- Cárdenas Doctor, J. (junio de 2022). La aplicación de Big Data e Inteligencia Artificial en logística y transporte para la optimización de procesos en empresas. Madrid, España. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/56434/TFG%20-%20Cardenes%20Doctor%2c%20Javier.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Cardona Arbeláez, D., Balza Franco, V., & Henríquez Fuentes, G. (2017). *Innovación en los procesos logísticos: Retos locales frente al desarrollo global*. Cartagena: Universidad Libre. Obtenido de https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10691/DINAMICA_E_INNOVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castillo Salamín, J. A. (Enero-Junio de 2023). La Intención de Compra en la Logística de la Cadena de Suministro de Nano-Store. *Revista FAECO SAPIENS*, 6(1), 315-329. Obtenido de file:///C:/Users/Familia/Downloads/18.+JUAN+ASTERIO+CASTILLO_ENSAYO_21-9_17-11.pdf
- Centro de Cultura Casa Lamm. (s.f.). *Guía para la Elaboración de Tesis y Libro de Creación, Licenciatura, Maestría, Doctorado*. México: Centro de Cultura Casa Lamm. Obtenido de https://www.casalamm.com.mx/descargas/guia_para_elaboracion_de_tesis.pdf
- Espino Castillo, D. (2023). *Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad Empresarial*. Panamá. Obtenido de https://up-rid.up.ac.pa/7143/3/damian_espino.pdf
- FM Logistic. (2024). *Glosario logístico*. Obtenido de <https://www.fmlogistic.es/glosario/>
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC. (noviembre de 2012). *Glosario*. Obtenido de Términos relacionados con la innovación: https://www.foroconsultivo.org.mx/asuntos/temas_innovacion/glosario_innovacion.pdf

- Fresno Chávez, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Córdoba: Ciudad Educativa. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/98278?as_all=metodolog%C3%ADa&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as&fs_page=3
- Fundación Promotora de Productores Empresarios Salvadoreños PROESA. (s.f.). *Glosario empresarial*. Obtenido de https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/9.1.pdf
- Gabinete Logístico República de Panamá. (2017). *Estrategia Logística Nacional de Panamá a 2030 - Documento Final*. Obtenido de <https://www.sela.org/media/3220578/estrategia-logistica-nacional-de-panama-2030.pdf>
- Gallardo, D. (2007). *Tecnologías de gestión* (1a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Maipue. <https://es.scribd.com/document/488396294/Tecnologias-de-Gestion-Gallardo-Delia-Author>
- Gallud Jardiel, E. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. Madrid, España: Editorial Verbum, S.L. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/272372?as_all=tesis&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- García León, E. P., Beltrán Moreno, M. E., Gaibor Zambrano, W. H., & Vásquez Mera, P. L. (Julio - Diciembre 2023). Actitudes empresariales que determinan la innovación en las microempresas: orientación, factores y riesgos. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, Universidad de Panamá, 10(No.2), 109-129. doi:<https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v10n2.a4143>
- García Regalado, J. O., & Bermeo Pacheco, J. A. (2018). *Logística empresarial*. Machala, Ecuador: UTMACH. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12493/1/LogisticaEmpresarial.pdf>
- Georgia Tech Panama. (2024). Georgia Tech Panama - Logistics Innovation & Research Center. Obtenido de Sistema Portuario Nacional:

<https://logistics.gatech.pa/plataforma-logistica/activos-logisticos/puertos/sistema-portuario-nacional/>

Glosario Términos relacionados con la innovación. (noviembre de 2012). Obtenido de https://www.foroconsultivo.org.mx/asuntos/temas_innovacion/glosario_innovacion.pdf

González Babón, J. (septiembre de 2012). Modelo de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para el Sector de la Logística y el Transporte. 530. Cataluña, España.

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94830/TJGB1del1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González Varona, J. M. (2021). Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital. España. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/47767>

Gordon Graell, R. (Junio - Noviembre, 2023). Chatbots e inteligencia artificial: aportes, innovaciones y aplicación en el desarrollo de sistemas de información empresarial. *Visión Antataura*, Universidad de Panamá, 7 (No.1), 132 - 147. doi:<https://doi.org/10.48204/j.vian.v7n1.a3930>

Greco, O., & Godoy, A. A. (2006). Diccionario contable y comercial. Argentina: Valletta Ediciones. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/66807?as_all=diccionario&as_all_op=unaccent__icontains&fs_page=2&prev=as

Guerola Navarro, V., Oltra Badenes, R., & Gil Gómez, H. (2020). Análisis de la relación entre el grado de introducción de CRM y los beneficios de la empresa a través del Desempeño Organizacional y la Innovación Empresarial. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 67-87. doi:<http://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.67-87>

Guerola Navarro, V. (2021). Customer Relationship Management (CRM) - Gestión de relaciones con los clientes. Valencia: Universitat Politècnica de València, Departamento de Organización de Empresas. <http://hdl.handle.net/10251/161904>

- Guerola Navarro, V. (2021). Customer Relationship Management (CRM): Innovación. <http://hdl.handle.net/10251/160638>
- Guerrero Dávila, G. (2015). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/40363?as_all=metodolog%C3%ADa&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Guerrero Lorente, J. (2021). Desarrollo y propuesta de un modelo cuantitativo que integra pedidos y devoluciones comerciales para la venta por internet en un entorno de distribución comercial omnicanal. Madrid. doi: <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.68655>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México, D.F.: Mc-Graw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica, Un enfoque integral* (Novena ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). *Administración Estratégica, Teoría y Casos, Un Enfoque Integral* (Décimo segunda ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25596w/APN_M1_HILL.pdf
- https://www.foroconsultivo.org.mx/asuntos/temas_innovacion/glosario_innovacion.pdf (noviembre de 2012). *Glosario Términos relacionados con la innovación*. Obtenido de https://www.foroconsultivo.org.mx/asuntos/temas_innovacion/glosario_innovacion.pdf

- Management en la Fidelización de la Empresa Deissy Nail's 2018. Arequipa, Perú.
Obtenido de <https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a9a9f60c-118c-40bb-8c7d-77df8682c425/content>
- IdeaScale - Nick Jain. (15 de julio de 2023). Obtenido de ¿Qué es la innovación tecnológica? Definición, ejemplos y gestión estratégica:
<https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion-tecnologica/>
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015*. Suiza. Obtenido de
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- ISO. (2015). *Plataforma de navegación en línea (OBP)*. Obtenido de ISO 9000:2015(es)
Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario:
<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- ISO. (2019). Norma Internacional ISO 56002:2019. *Gestión de la innovación - Sistema de gestión de la innovación - Orientación*. Suiza. Obtenido de
<http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/173650.pdf>
- ISO. (2020). *Norma Internacional ISO 56000 - Primera edición*. Obtenido de Gestión de la innovación - Fundamentos y vocabulario:
<https://cdn.standards.iteh.ai/samples/69315/31a98cca753347518df889559ca91df2/ISO-56000-2020.pdf>
- Jiménez Martínez, S. (2023). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales* (2a. Edición ed.). Málaga: ic editorial. Obtenido de
<https://elibro.net/es/ereader/upanama/232988?page=276>
- Jiménez Solano, M. (s.f.). *Satisfacción de los clientes a través de las estrategias de calidad de servicios implementados en los bancos comerciales de Santo Domingo 2000-2003*. Santo Domingo: El Cid Editor. Obtenido de
https://elibro.net/es/ereader/upanama/29744?as_all=satisfacci%C3%B3n_al_cliente&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Konfio. (s.f.). *Diccionario financiero*. Obtenido de <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/>
- Logístiko. (2024). *Diccionario logístico*. Obtenido de <https://logistiko.es/diccionario/>

- Marciniak, R. (s.f.). *Blog de Wordpress.com*. Obtenido de Glosario sobre gestión empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>
- Marciniak, R. (s.f.). *Gestión empresarial*. Obtenido de Glosario sobre gestión empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>
- Martínez, J. (Julio - Diciembre de 2020). Ingeniería de Gestión de Calidad por Procesos y la Mejora Continúa Aplicada a los Sistemas de Producción de las Organizaciones Empresariales Complejas. *Scientia, Universidad de Panamá*, 30(No.2), 68-95. Obtenido de <https://up-rid.up.ac.pa/2584/1/1487>
- Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/39957?as_all=metodolog%C3%ADa&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Medallia. (16 de diciembre de 2021). *Glosario de la Experiencia del Cliente: Los términos más importantes que debe conocer*. Obtenido de <https://www.medallia.com/latam/blog/glosario-de-la-experiencia-del-cliente/>
- Monroy Mejía, M. d., & Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/172512?as_all=metodolog%C3%ADa&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis, Segunda edición*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://www.academia.edu/36330496/Carlos_Mun_oz_Razo_Como_elaborar_y_asesorar_una_investigacion_de_tesis_2Edicion
- Murcia Zorrilla, C. P. (2022). Factores Determinantes en la Adopción del E-Commerce: La Innovación en Marketing de las Empresas Colombianas. Colombia - Barcelona. Obtenido de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147800/1/tesis%2Bdoctoral%2B17%2Bde%2Babril%2Bclaudia%2Bmurcia.pdf>

- Niño Rojas, V. M. (2020). *Metodología de la Investigación: diseño, ejecución e informe (2a.ed.)*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/127116?as_all=metodolog%C3%ADa&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as&fs_page=5
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/70230?as_all=tesis&as_all_op=unaccent__icontains&fs_page=2&prev=as
- OBS Business School. (24 de abril de 2021). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Olvera García, J. (2015). *Metodología de la investigación jurídica: para la investigación y la elaboración de tesis de licenciatura y posgrado*. Toluca, México: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/38763?as_all=elaboraci%C3%B3n__tesis&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Organización Mundial del Comercio - Walter Goode. (2021). *Diccionario de Términos de Política Comercial*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/dictionary_trade_policy_s.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT). (2005). *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3a. ed.)*. Obtenido de <https://acceso.prochile.cl/servicios/manualdeoslo.pdf>
- Ospina Pinzón, S. (2015). Tesis Doctoral: CALIDAD DE SERVICIO Y VALOR EN EL TRANSPORTE, Un modelo integrador de antecedentes y consecuentes desde la perspectiva del transitario. Valencia, España. Obtenido de <https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/d1ff091e-fb06-45a2-b3a5-dd056e2397ea/content>

- Phimister, A., & Torruella, A. (. (2021). *El libro de la innovación, Guía práctica para innovar en tu empresa* (1a. ed.). Barcelona, España. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/media/pdf/libro-de-la-innovacion.pdf>
- Pulido, A. (2005). *La innovación en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Predicción Económica (CEPREDE). Obtenido de https://n-economia.com/wp-content/uploads/Innovacion_en_el_Siglo_XXI_informe1.pdf
- Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la Lengua Española, Edición del Tricentenario*. Obtenido de <https://dle.rae.es/maximizar>
- Rodríguez, C. E. (abril de 2009). *Diccionario de Economía*. Obtenido de Etimológico, Conceptual y Procedimental: <https://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>
- Romero Postiguillo, J. (2015). Tesis Doctoral: Zonas de Actividad Logística. 25 Años de Experiencia Española: Evolución y Tendencias. Criterios y Parámetros de Diseño para su Implantación y Ordenación. Madrid. Obtenido de https://oa.upm.es/38779/1/Jose_Romero_Postiguillo.pdf
- Soler, C. E. (2012). *Ideas para investigar: proyectos y elaboración de tesis y otros trabajos de investigación en ciencias naturales y sociales*. Buenos Aires, Argentina: Homo Sapiens Ediciones. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/67081?as_all=tesis&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as&fs_page=3
- Tecno-Soluciones. (2023). *Estudia este Diccionario de Términos de Transformación Digital y sigue tu camino al éxito*. Obtenido de <https://tecnosoluciones.com/diccionario-de-terminos-de-transformacion-digital/>
- Torcat Medina, O. (4 de agosto de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de Diccionario de Administración de empresas: <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Torres Sánchez, G. (2024). Gestión comercial en la productividad de los vendedores de una empresa de tecnología, Lima. Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/148107/Torres_SGB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Tuburcio Pintos, G., Álvarez Gutiérrez, L. C., Dibut Toledo, L. S., & Razo Abundis, Y. (2020). *Manual para la elaboración y presentación de anteproyectos, proyectos de investigación y tesis*. Cienfuegos, Cuba: Editorial Universo Sur. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/upanama/131890?as_all=tesis&as_all_op=unaccent_i contains&prev=as&fs_page=2
- Valderrama de Amaya, D. (Julio-Diciembre 2021 de 2021). Enfoque de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos de las Empresas Innovadoras. *Revista FAECO SAPIENS*, 4(2), 138-151. Obtenido de <https://up-rid.up.ac.pa/3450/>
- Veliz Rodríguez, E. A. (Enero - Junio de 2023). Análisis de la rentabilidad y competitividad digital como componentes claves del éxito en las organizaciones empresariales latinoamericanas en respuesta al COVID-19, 2020. *Revista Especializada de Ingeniería y Ciencias de la Tierra (REICIT) de la Universidad de Panamá*, 2(2). Obtenido de <https://up-rid.up.ac.pa/5880/>
- Vargas Chaves, D. (2019). *CRM en Empresas de Servicios TIC*. Heredia, Costa Rica. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11056/29454>
- Vargas Osorio, A. (2019). Percepción de clientes y consumidores sobre la performance de empresas de delivery de alimentos en Cali Colombia. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1625_VargasOsorioAV.pdf
- Vergara, N. (2016). Logística y Procedimientos Aduaneros de DAC TRANSPORT, INC. Panamá. 56. Panamá. Obtenido de <http://up-rid.up.ac.pa/1514/1/nicolas%20vergara.pdf>
- Vilca Bruna, H. P. (2021). Just in Time y la Productividad del centro logístico de la empresa Sanicenter S.A.C., San Martín de Porres, 2021. Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86482>

ANEXOS

Anexo 1 Manual de cargos de la Dirección Comercial

EMPRESA LOGÍSTICA “*DELIVERY PANAMÁ*”

**MANUAL DE CARGOS
DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL**

2022-2023

INFORMACIÓN GENERAL:

1. **Identificación del Cargo:** Representante de Atención al Cliente.
2. **Reporta a:** Coordinador Comercial.
3. **Supervisa personal:** No

II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Atender y gestionar las consultas y servicios solicitados por los clientes y prospectos con los diferentes departamentos de la compañía, garantizando una experiencia positiva para el cliente y contribuir al éxito a largo plazo de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS O FUNCIONES:

1. Mantener amplio conocimiento de los servicios incluyendo actualizaciones y cambios.
2. Organizar y gestionar las tareas de ventas de manera eficiente.
3. Proporcionar un servicio amable y eficiente a los clientes, ya sea por teléfono, correo electrónico o chat en línea a través de la plataforma Lead sales.
4. Comprender las necesidades y objetivos del cliente para asesorarlo con la opción más eficiente de acuerdo con nuestro portafolio de servicio.
5. Proporcionar información sobre productos o servicios, así como asesorar a los clientes sobre las mejores soluciones para sus necesidades.
6. Explicar de manera efectiva las características y beneficios de los servicios ofrecidos.
7. Realizar presentaciones y enviar propuestas/cotizaciones a los diferentes clientes de forma oportuna.
8. Ayudar a los clientes a resolver problemas, responder preguntas y manejar quejas de manera efectiva y oportuna.
9. Mantener constante contacto con todas las áreas o procesos de la compañía para poder entregar soluciones oportunas a los clientes.
10. Tomar pedidos de clientes, verificar disponibilidad de mensajeros y gestionar la

programación del servicio de forma efectiva y oportuna, garantizando su realización.

11. Recopilar y documentar quejas y retroalimentación de los clientes para que la empresa pueda abordar áreas problemáticas y mejorar sus operaciones.
12. Dar uso adecuado a las herramientas de trabajo para el registro de la gestión de atención al cliente y comercial. (Sistema para la creación, cotización y seguimiento de la mensajería).
13. Mantener registros precisos de las interacciones con los clientes, que incluyen detalles de los problemas, soluciones y cualquier promesa o compromiso.
14. Trabajar para alcanzar y superar los objetivos de ventas establecidos por la empresa.
15. Generar informes mensuales sobre el nivel de atención.
16. Proponer personalización de los mensajes de venta para abordar mejor las necesidades y deseos específicos de cada lead.
17. Colaborar con los equipos de marketing y ventas para identificar procesos y flujos de trabajo más eficientes que puedan acelerar la conversión de leads.
18. Conocimiento y cumplimiento de los procedimientos e indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad y su proceso en específico.
19. Cumplir el reglamento interno de trabajo.
20. Conocer y dar cumplimiento a las directrices del sistema de gestión de calidad y el proceso al cual pertenece.
21. Conocer y cumplir el procedimiento de control de documentos y registros, acciones correctivas y preventivas.
22. Realizar acta de entrega al momento de entregar el cargo ya sea de manera definitiva o provisional, la cual debe contener como información mínima quien entrega, quien recibe, tareas pendientes, novedades, documentos entregados, equipos y herramientas de trabajo entregados y su estado.
23. Realizar cualquier otra función que le sea asignada de acuerdo con la naturaleza del cargo.

IV. ESPECIFICACIONES

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Estudiante de nivel técnico o en formación profesional de primeros semestres, en las áreas de Comunicaciones, Administrativas o afines.	Mínimo (2) años de experiencia laboral en cargos a fines.

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

COMPETENCIAS	HABILIDADES	CONOCIMIENTOS ADICIONALES
○ Proactivo - auto gestionable. ○ Orientación al cliente. ○ Productividad. ○ Tolerancia a la presión. ○ Resolución de problemas. ○ Capacidad de planeación y organización. ○ Comunicación efectiva.	○ Gestión del tiempo. ○ Trabajo en equipo, analítico y proactivo. ○ Expresarse claramente en forma verbal y escrita. ○ Analiza cuidadosamente la información que le suministran, minimizando los errores en la realización de su trabajo. ○ Capacidad de escuchar las necesidades del	○ Manejo de los programas de Office, principalmente Excel nivel Intermedio. ○ Ventas. ○ Manejo de herramientas de oficina.

	cliente. ○ Manejo de objeciones	
--	------------------------------------	--

VI. AUTORIDAD

Para proponer acciones que permitan identificar posibles causas de no conformidades del proceso, del servicio y del sistema de gestión.

VII. ENTREGABLES

ENTREGABLE	CRONOGRAMA
○ Reporte de gestión de clientes. ○ Reporte de conversión leads.	○ Actualización diaria (base de datos o CRM). ○ Mensual (10 primeros días de cada mes).

I. INFORMACIÓN GENERAL:

1. **Identificación del Cargo:** Ejecutivo de Televentas – Comercial.
2. **Reporta a:** Coordinador Comercial.
3. **Supervisa personal:** No.

II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Llevar a cabo la gestión de venta para la conversión de clientes potenciales (leads) generados a través de estrategias de marketing en clientes reales, brindando asesoría a los clientes en búsqueda de su satisfacción y fidelización, usando adecuadamente las herramientas y plataforma para el desarrollo de sus funciones y cumpliendo con los lineamientos del sistema de gestión de calidad.

III. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS O FUNCIONES:

1. Identificar y gestionar a clientes potenciales a través de fuentes de datos, investigaciones en línea y otras estrategias.
2. Trabajar en colaboración con el equipo de marketing para alinear las estrategias de generación de leads y las estrategias de ventas.
3. Mantener amplio conocimiento de los servicios incluyendo actualizaciones y cambios.
4. Organizar y gestionar las tareas de ventas de manera eficiente, priorizando las oportunidades de prospectos con mayor posibilidad de cierre o facturación
5. Gestión de prospectos de leads entrantes a través de la plataforma de CRM y base de datos asignada para lograr una venta efectiva de los servicios.
6. Iniciar el contacto con los leads, ya sea por correo electrónico, llamada telefónica o mensaje de texto.
7. Realizar un seguimiento activo de los leads generados a través de campañas de marketing, como formularios web, correos electrónicos y demás canales.
8. Realizar llamadas a clientes potenciales de base de datos asignada para presentar servicios y orientado en el cierre de ventas.

9. Comprender las necesidades y objetivos del cliente para asesorarlo con la opción más eficiente de acuerdo con nuestro portafolio de servicio.
10. Explicar de manera efectiva las características y beneficios de los servicios ofrecidos
11. Realizar presentaciones y enviar propuestas/cotizaciones a los diferentes clientes.
12. Mantener constante contacto con todas las áreas o procesos de la compañía para poder entregar soluciones oportunas a los clientes.
13. Dar uso adecuado a las herramientas de trabajo para el registro de la gestión comercial y del departamento en general.
14. Utilizar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para efectuar un seguimiento de todas las interacciones con los leads.
15. Mantener registros de clientes, realizar un seguimiento de llamadas y actualizar información de contacto en bases de datos.
16. Trabajar para alcanzar y superar los objetivos de ventas establecidos por la empresa.
17. Generar informes sobre el rendimiento de ventas y la efectividad de las estrategias de conversión de leads.
18. Analizar el rendimiento de las estrategias de conversión de leads, identificando y dando feedback con respecto a la calidad y volumen de los leads, áreas de mejora y oportunidades de optimización.
19. Analizar de manera continua el desarrollo de la estrategia de venta utilizadas, identificando oportunidades de mejora y proponiendo ajustes estratégicos cuando sea necesario.
20. Proponer personalización de los mensajes de venta para abordar mejor las necesidades y deseos específicos de cada lead.
21. Colaborar con los equipos de marketing y ventas para identificar procesos y flujos de trabajo más eficientes que puedan acelerar la conversión de leads.
22. Conocimiento y cumplimiento de los procedimientos e indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad y su proceso en específico.
23. Cumplir el reglamento interno de trabajo.

24. Conocer y dar cumplimiento a las directrices del sistema de gestión de calidad y el proceso al cual pertenece.
25. Conocer y cumplir el procedimiento de control de documentos y registros, acciones correctivas y preventivas.
26. Realizar acta de entrega al momento de entregar el cargo ya sea de manera definitiva o provisional, la cual debe contener como información mínima quien entrega, quien recibe, tareas pendientes, novedades, documentos entregados, equipos y herramientas de trabajo entregados y su estado.
27. Realizar cualquier otra función que le sea asignada de acuerdo con la naturaleza del cargo.

VIII. ESPECIFICACIONES

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Estudiante de nivel técnico o en formación profesional de primeros semestres, en las áreas de Comunicaciones, Publicidad, Administrativas o afines.	Mínimo (2) años de experiencia laboral en cargos a fines.

IX. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

COMPETENCIAS	HABILIDADES	CONOCIMIENTOS ADICIONALES
○ Proactivo - auto gestionable ○ Orientación al cliente. ○ Productividad. ○ Tolerancia a la presión. ○ Análisis de clientes y resolución de problemas.	○ Gestión del tiempo. ○ Trabajo en equipo, analítico y proactivo. ○ Expresarse claramente en forma verbal y escrita. ○ Analiza cuidadosamente la	○ Manejo de los programas de Office, principalmente Excel nivel Intermedio/ Avanzado. ○ Conocimientos comprobados en mercadeo y ventas.

○ Capacidad de planeación y organización. ○ Comunicación efectiva.	información que le suministran, minimizando los errores en la realización de su trabajo. ○ Capacidad de escuchar las necesidades del cliente ○ Manejo de objeciones.	○ Manejo de herramientas de oficina.
---	--	--

X. AUTORIDAD

Para proponer acciones que permitan identificar posibles causas de no conformidades del proceso, del servicio y del sistema de gestión.

XI. ENTREGABLES

ENTREGABLE	CRONOGRAMA
○ Reporte de gestión de clientes. ○ Reporte de conversión de leads.	○ Actualización diaria (base de datos o CRM). ○ Mensual (10 primeros días de cada mes).

I. INFORMACIÓN GENERAL:

1. **Identificación del Cargo:** Coordinador Comercial.
2. **Reporta a:** Director Comercial.
3. **Supervisa personal:** Sí.

II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Realizar la gestión comercial desde el punto de vista estratégico y táctico con un énfasis en la elaboración de análisis y ejecución de negocios.

Este cargo tiene como enfoque el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales y las metas comerciales de la empresa, realizando el monitoreo y seguimiento de los planes del departamento y equipo comercial. Es el vínculo entre la alta gerencia y el equipo comercial, así como entre los diferentes departamentos de la compañía.

III. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES TAREAS O FUNCIONES:

1. Mantenerse al día en tendencias y oportunidades del mercado e industria para identificar nuevas fuentes de ingreso y/o la implementación de buenas prácticas en los diferentes servicios del departamento.
2. Apoyar a la dirección comercial a establecer objetivos de venta medibles y alcanzables para el equipo.
3. Diseñar estrategias de ventas alineadas a la segmentación de mercado objetivo, teniendo en cuenta definir la gestión de canales y las tácticas de ventas propias para dichas estrategias.
4. Analizar y apoyar en el establecimiento de precios para garantizar rentabilidad según línea de negocio, canal de ventas y países.
5. Elaborar plan de trabajo para los diferentes miembros del equipo comercial mensual o semanal según lo establecido por la empresa basado en la estrategia establecida, este plan debe contener actividades, entregables y calendario.
6. Propender por el cumplimiento del cronograma y plan de trabajo trazado con la dirección comercial para el cumplimiento de los objetivos del departamento.
7. Diseñar sistemas de evaluación de desempeño efectivos que incluyan indicadores

clave de rendimiento y criterios claros de evaluación.

8. Administrar los procesos de revisión de desempeño, evaluación y pago de comisiones de acuerdo con las políticas establecidas.
9. Coordinar la distribución de leads y prospectos entre los ejecutivos comerciales, asegurando el desarrollo de estrategias de marketing a través del CRM (Monday).
10. Proporcionar capacitación a los miembros del equipo para garantizar su preparación y alineación con las estrategias de ventas.
11. Gestión de nuevos clientes de acuerdo con las metas comerciales y los lineamientos establecidos por la empresa.
12. Cumplir con el modelo de ventas y prospección según periodicidad establecida por la empresa, efectuando llamadas, agendando citas y visitas a clientes con el objetivo de cumplir la cuota asignada.
13. Coordinar reuniones con actuales y potenciales clientes, identificando sus necesidades y generando oportunidades de negocio.
14. Realizar el mantenimiento de las cuentas o clientes de la empresa, con el fin de mantener su satisfacción e identificar nuevas oportunidades de negocio.
15. Liderar los procesos de licitación (búsqueda de documentos, diligenciar formularios), administrativos, operativos y de gestión.
16. Gestionar peticiones quejas, reclamos y/o solicitudes de la cartera asignada, y realizar seguimiento hasta dar solución.
17. Dar uso adecuado a las herramientas de trabajo para el registro de la gestión comercial y del departamento en general.
18. Realizar seguimiento al progreso de la gestión del equipo de ventas mediante el uso de cuadros de seguimiento y la implementación de metodologías de trabajo, como las reuniones diarias (dailys).
19. Procesar y analizar datos para la presentación de los informes mensuales a la gerencia, indicadores de gestión del área comercial, para identificar oportunidades y desarrollar planes de mejora del departamento.
20. Generar informe mensual en donde muestre las ventas realizadas en el mes, estado de crédito de sus clientes, lista de nuevos clientes captados, el progreso de la

cartera de cliente asignada en la cual se pueda observar variación de la facturación, volumen de mensajerías y cantidad de PQRS y demás información relevante que sirva de retroalimentación para el proceso.

21. Mantener constante contacto con todas las áreas o procesos de la compañía para poder entregar soluciones oportunas a los clientes.
22. Generar oportunidades de mejora para mejorar el rendimiento de los procesos comerciales.
23. Potenciar el flujo de trabajo y las interacciones interdepartamentales para mejorar continuamente el trabajo interdepartamental.
24. Conocimiento y cumplimiento de los procedimientos e indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad y su proceso en específico.
25. Regirse fielmente a las normas, políticas y reglamento de la empresa y proceso comercial.
26. Conocer y dar cumplimiento a las directrices del Sistema de Gestión de Calidad y el proceso al cual pertenece.
27. Realizar acta de entrega al momento de entregar el cargo o proyecto ya sea de manera definitiva o provisional, la cual debe contener como información mínima quien entrega, quien recibe, tareas pendientes, novedades, documentos entregados, equipos y herramientas de trabajo entregados y su estado.
28. Realizar cualquier otra función que le sea asignada de acuerdo con la naturaleza del cargo.

IV. ESPECIFICACIONES

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Profesional en las áreas de mercadeo, ventas, administrativas o afines.	Mínimo (3) años de experiencia laboral en cargos a fines.

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

COMPETENCIAS	HABILIDADES	CONOCIMIENTOS ADICIONALES
○ Iniciativa- autonomía. ○ Orientación al cliente. ○ Productividad. ○ Tolerancia a la presión. ○ Resolución de problemas. ○ Capacidad de planeación y organización. ○ Comunicación efectiva.	○ Habilidad de negociación. ○ Gestión del tiempo. ○ Trabajo en equipo, analítico y proactivo. ○ Expresarse claramente de forma verbal y escrita. ○ Analiza cuidadosamente la información que le suministran, minimizando los errores en la realización de su trabajo. ○ Liderazgo. ○ Resolución de problemas y toma de decisiones. ○ Capacidad de análisis de datos y elaboración de reportes.	○ Manejo de los programas de Office, principalmente Excel nivel Intermedio/ Avanzado. ○ Conocimientos comprobados en mercadeo y ventas. ○ Manejo de herramientas de oficina. ○ CRM's, tales como: Monday, SSANA, Leads Sales, entre otros.

VI. AUTORIDAD

Para proponer acciones que permitan identificar posibles causas de no conformidades del proceso, del servicio y del sistema de gestión.

VII. ENTREGABLES

ENTREGABLE	CRONOGRAMA
○ Reporte de gestión de clientes. ○ Análisis de las cuentas asignadas. ○ Reporte de gestión comercial. ○ Reporte de comisiones.	○ Actualización diaria (base de datos y/o CRM). ○ Mensual (8 primeros días de cada mes). ○ Mensual (8 primeros días de cada mes). ○ Mensual (7 primeros días de cada mes).

EMPRESA LOGÍSTICA “*DELIVERY PANAMÁ*”

PLAN DE CAPACITACIÓN

2022 – 2023

JUSTIFICACIÓN

Para la empresa, es fundamental la formación de su recurso humano, valorando que los conocimientos, habilidades, cualificaciones y conducta, contribuyen en la optimización y calidad del servicio que se ofrece a los clientes.

Es imprescindible la implementación de un plan anual de capacitación para los colaboradores de la empresa, mediante el cual se atienda las necesidades del personal con relación a la actualización de sus conocimientos, o la adquisición de nuevas actitudes, aptitudes, competencias, destrezas y habilidades, como resultado de los avances tecnológicos que trascienden al entorno laboral empresarial.

Debido a todo lo anterior, con el plan de capacitación anual se busca promover el desempeño óptimo de la actividades y funciones que efectúan el capital humano.

I. PROPÓSITO

- Fortalecer las competencias del capital humano que conforman la empresa.
- Mantener actualizado al personal con las nuevas tecnologías que influyen en el entorno laboral empresarial.
- Promover la mejora del ambiente laboral.
- Mejorar la interacción entre el personal.
- Optimizar y mejorar la calidad del servicio.

II. ALCANCE

Este plan anual de capacitación aplica a todo el personal de la empresa, a todos los niveles de la estructura organizativa.

III. OBJETIVO GENERAL

Implementar un grupo de acciones de capacitaciones y formación encaminadas a desarrollar las competencias individuales, actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades del recurso humano; que permitan mejorar la comunicación, la colaboración y el ambiente laboral;

fortalecer la cultura organización; además, de la optimización y calidad del servicio que brinda la empresa.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Insertar la capacitación en la empresa como factor de incentivos de motivación para el personal.
- Fortalecer la cultura organizacional.
- Vincular la capacitación a los procesos de modernización y desarrollo organizacional, como herramienta para fomentar la innovación y la creatividad.
- Preparar al personal para la ejecución inmediatas de diversas tareas en sus funciones.
- Lograr personal calificado con actitud positiva, que favorezca un clima laboral satisfactorio.

V. ESTRATEGIAS

- Diagnóstico de necesidad de capacitaciones: Realizar un diagnóstico anual de las necesidades capacitación y formación del recurso humano.
- Priorización de las acciones formativas: Seleccionar las capacitaciones y cursos que fortalezcan la competencia que se requieren actualizar o desarrollar en el personal, y que contribuya a la optimización y la mejora de calidad del servicio.
- Gestionar los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y de infraestructura) que sea requeridos para las actividades de formación y capacitaciones seleccionadas.
- Definición de los objetivos y la evaluación.
- Elaboración del programa de capacitación (cronograma, contenido, técnica de capacitación, público, recursos).
- Pluralidad de métodos de capacitación.
- Evaluación.
- Certificación del personal.
- Realizar los ajustes que sean necesarias a futuras acciones formativas.

VI. METAS

Implementar el plan anual de capacitación de la empresa, con la finalidad de fortalecer el recurso humano en materia de capacitación y desarrollo, para mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios que se brindan.

Ampliar la cobertura de capacitación a un 40% a 50%, para preparar adecuadamente a los servidores públicos, de manera que se impacte positivamente al capital humano, y la atención a los clientes.

VII. MODALIDAD DE CAPACITACIÓN

- Presencial.
- Semipresencial.
- Virtual.

VIII. MATRIZ DE CAPACITACIONES

MATRIZ DE CAPACITACIONES

No.	Temática de capacitación	Población objetivo	Modalidad	No. De Eventos	No. De Empleados	Periodo
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

9

10

12

IX. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

CRONOGRAMA

#	Capacitación	Responsable	Participantes	Lugar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
---	--------------	-------------	---------------	-------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------

X. RECURSOS

RECURSOS NECESARIOS

Instructor / Facilitador

Asistente

Herramientas

Material didáctico

Material de apoyo

Instrumento de evaluación

Equipos tecnológicos

Programa de reuniones

Alimentación

Hospedaje

Transporte

Instalaciones

Financieros

Otros

XI. INDICADORES DE GESTIÓN

Indicadores	
Cumplimiento	Número de capacitaciones realizadas. Número de capacitaciones programadas.
Asistencia	Número de colaboradores que asistieron a la capacitación. Número de personas requeridas
Inversión	Inversión por tipo de capacitación Inversión total en capacitación
Presupuesto	Presupuesto ejecutado de capacitación en un periodo Presupuesto de capacitación en un periodo

XII. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación				
Nombre del personal				
Sección				
Funciones de la sección				
Cargo				
Jefe				
Antigüedad del puesto	1 a 6 meses	6 meses a 1 año	Más de 1 año	
Habilidades técnicas				
			Nivel	
		Básico	Intermedio	Avanzado
				No aplica
	SAP			
	Excel			
	Sistema de gestión de tiempo			
	Power Point			
Habilidades técnicas				

Habilidades blandas	Sin interés	Interés bajo	Interés alto
Toma de decisiones efectivas			
Trabajo en equipo			
Gestión y relaciones efectivas de trabajo			
Comunicación efectiva			
Redacción y comunicación escrita			
Desarrollo tecnológico			
Análisis de la información			
Metodología de investigación			
Creatividad e innovación			
Planeación estratégica			
Manejo efectivo del tiempo			
Servicio y atención al cliente			
Gestión de procesos y procedimientos			
Cambio organizacional			
Inteligencia emocional y manejo de estrés			
Productividad			
Pensamiento empresarial y comercial			
Dirección y supervisión			
Valores y liderazgo			
Sugerencias de capacitación			
¿Cuáles son las tareas que más se dificultan del puesto?			