



# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL  
APLICANDO EL LEAN SERVICE PARA EL INCREMENTO  
DE VENTAS EN LA EMPRESA ELEMENT TRADING S.A.C.  
EN EL AÑO 2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

Ingeniero Industrial

**Autor:**

Lucca Ciro Manuel Cocha Arevalo

Asesor:

Ing. Alfredo Fernando Temoche López

<https://orcid.org/0000-0002-5130-5694>

Lima - Perú

2023

## INFORME DE SIMILITUD

“Optimización de la Gestión Comercial aplicando el Lean Service para el incremento de ventas en la empresa ELEMENT TRADING S.A.C. en el año 2023”

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unheval.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>tesis.pucp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

## ÍNDICE

<b>INFORME DE SIMILITUD .....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Reseña histórica.....	11
1.2. Organigrama General .....	13
1.3. Principales actividades .....	14
1.4. Misión.....	14
1.5. Visión .....	14
1.6. Valores.....	14
1.7. Objetivos.....	15
<i>1.7.1. Objetivo General.....</i>	<i>15</i>
<i>1.7.2. Objetivos Específicos .....</i>	<i>15</i>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1. Producto.....	16
2.2. Clientes .....	16
2.3. Satisfacción del cliente .....	16
2.4. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente .....	17
2.5. Importancia de la satisfacción del cliente.....	17
2.6. Relación entre calidad de servicio y satisfacción al cliente.....	18
2.7. Estrategias de ventas.....	18
<i>2.7.1 Reducir los precios.....</i>	<i>19</i>
<i>2.7.2. Oferta .....</i>	<i>19</i>
<i>2.7.3. Disponer de servicios que fidelicen al cliente durante un determinado periodo.</i> .....	<i>19</i>

2.7.4. Ventas B2B.....	19
2.7.5. Planificación a largo plazo.....	20
2.8. Fidelización de Clientes.....	20
2.9. Demanda.....	21
2.10. Presupuesto.....	21
2.11. Negociación.....	22
2.12. Cross-selling.....	23
2.13. Análisis de Mercado.....	24
2.14. Posicionamiento de Mercado.....	24
2.15. Imagen Corporativa.....	25
2.16. Lean Service.....	25
2.17. Herramientas Lean Service.....	26
2.18. Value Stream Map (VSM).....	27
2.19. Kanban.....	27
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>29</b>
3.1. Descripción.....	29
3.2. Principales funciones.....	31
3.3. Descripción del proyecto.....	32
3.4. Diagnóstico Situacional.....	33
3.5. Análisis de Impacto.....	33
3.6. Diagnóstico VSM – antes de la implementación de la metodología Kanban.....	35
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1. Objetivo Especifico 1.....	38
4.1.1. <i>Productos importados a cargo del ejecutivo comercial de industria alimentaria</i> .....	38
4.1.2. <i>Portafolios de productos alimentarios Element Trading</i> .....	39
4.2. Objetivo Especifico 2.....	40
4.2.1. <i>Proveedores para la línea de alimentos y línea industrial</i> .....	42
4.2.2. <i>Competidores de empresas importadoras</i> .....	44
4.2.3. <i>Clientes actuales</i> .....	47
4.2.4. <i>Clientes antiguos</i> .....	48
4.2.5. <i>Clientes potenciales</i> .....	49
4.3. Objetivo Específico 3.....	51
4.4. Aplicación de tablero Kanban.....	53
4.4. Diagnóstico VSM – Después de la implementación de la metodología Kanban.....	54

4.5. CONCLUSIONES.....	57
4.5.1. <i>Conclusión 1</i> .....	57
4.5.2. <i>Conclusión 2</i> .....	57
4.5.3. <i>Conclusión 3</i> .....	57
4.6. RECOMENDACIONES .....	58
4.6.1. <i>Recomendación 1</i> .....	58
4.6.2. <i>Recomendación 2</i> .....	58
4.6.3. <i>Recomendación 3</i> .....	58
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>
ANEXO N° 1. Portafolio de productos alimenticios Element Trading.....	63
ANEXO N° 2. Productos disponibles 2022 .....	66
ANEXO N° 3. Cotizaciones de productos disponibles .....	67
ANEXO N° 4. Proceso de conversación y fidelización de un cliente.....	71
ANEXO N° 5. Costos de importación.....	72
ANEXO N° 6. Base de datos clientes .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama de la empresa Element Trading subsidiaria de ROCSA Colombia</i> .....	13
<b>Figura 2.</b> Componentes de la fidelización de clientes .....	20
<b>Figura 3.</b> Sistema de la venta cruzada .....	23
<b>Figura 4.</b> Áreas Clave De Mejora en la Implementación De Lean Manufacturing.....	27
<b>Figura 5.</b> <i>Organigrama de la Empresa</i> .....	30
<b>Figura 6.</b> <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	33
<b>Figura 7.</b> <i>Diagrama de Pareto</i> .....	34
<b>Figura 8.</b> <i>Empresa ELEMENT TRADING S.A.C.-Análisis VSM.</i> .....	35
<b>Figura 9.</b> <i>Tipo de productos importados de diferentes proveedores</i> .....	39
<b>Figura 10.</b> <i>Distribución porcentual de marcas con las que trabaja la empresa</i> .....	42
<b>Figura 11.</b> <i>Representación de los clientes actuales para la variedad de productos que ofrece la empresa Element Trading</i> .....	48
<b>Figura 12.</b> <i>Representación de los clientes antiguos para la variedad de productos que ofrece la empresa Element Trading</i> .....	49
<b>Figura 13.</b> <i>Representación de los clientes potenciales para la variedad de productos que ofrece la empresa Element Trading</i> .....	50
<b>Figura 14.</b> <i>Clientes de Element Trading</i> .....	51
<b>Figura 15.</b> <i>Comparación del margen de ganancia</i> .....	53
<b>Figura 16.</b> <i>Empresa ELEMENT TRADING S.A.C.-Análisis VSM con oportunidades de mejora.</i> .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Análisis de Impacto.</i> .....	33
<b>Tabla 2.</b> <i>Causas del problema según su impacto</i> .....	34
<b>Tabla 3.</b> <i>Productos importados</i> .....	39
<b>Tabla 4.</b> <i>Portafolios de productos</i> .....	39
<b>Tabla 5.</b> <i>Proveedores y líneas de Element Trading</i> .....	43
<b>Tabla 6.</b> <i>Comparación de Element Trading con empresas importadoras</i> .....	44
<b>Tabla 7.</b> <i>Clientes actuales de la empresa</i> .....	47
<b>Tabla 8.</b> <i>Clientes antiguos de la empresa</i> .....	48
<b>Tabla 9.</b> <i>Clientes potenciales de la empresa</i> .....	49
<b>Tabla 10.</b> <i>Clientes de Element Trading</i> .....	50
<b>Tabla 11.</b> <i>Comparación del margen de ganancias</i> .....	52
<b>Tabla 12.</b> <i>Implementación de Tablero Kanban</i> .....	53

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se centró en la optimización de la gestión comercial de Element Trading S.A.C. mediante la aplicación del Lean Service, con el objetivo de optimizar las ventas en el año 2023. Para lograrlo, se analizó la gestión comercial actual de la empresa a fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Luego, se aplicaron los principios y metodologías del Lean Service en los procesos y actividades clave de la gestión comercial, buscando eliminar desperdicios, simplificar flujos de trabajo y optimizar recursos. Finalmente, se midieron y evaluaron los resultados obtenidos, poniendo énfasis en el incremento de ventas y la mejora en la eficiencia de los servicios comerciales. Resultando que la implementación del Lean Service, específicamente VSM y Kanban, contribuyeron a reducir los tiempos de respuesta, eliminar actividades innecesarias, minimizar errores y mejorar la satisfacción del cliente. Este estudio proporcionó a Element Trading S.A.C. una guía práctica y detallada sobre cómo aplicar el Lean Service en su gestión comercial, con resultados medibles y recomendaciones para futuras iniciativas de mejora continua. En suma, se buscó impulsar el crecimiento comercial de la empresa a través de una gestión más eficiente y orientada a la satisfacción del cliente.

**Palabras Clave:** Lean Service, Gestión Comercial, VSM, Kanban, Satisfacción del cliente.



## **NOTA**

El contenido de la investigación no se encuentra disponible en **acceso abierto**, por determinación de los propios autores amparados en el Texto Integrado del Reglamento RENATI, artículo 12.

## REFERENCIAS

- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Cantabria]. Repositorio institucional. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%20C3%BCero%20Cobo%20L.pdf>
- Alcaide, J. (2002). *Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. Esic Editorial.
- Arango, A. & Rojas, M. (2018), Una c. *Journal ESPACIOS*. 39(7).
- Arango, F. (2017). *Competitividad en procesos de servicios: Lean service caso de estudio*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/59733/1037589600.pdf?sequence=1 &isAllowed=y](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/59733/1037589600.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del marketing*. Pearson educación.
- Asociación de Exportadores del Perú ADEX: Perú fue el proveedor mundial N° 9 de frutas en el 2021. [https://bit.ly/3yevKZd?trk=public\\_post\\_reshare-text](https://bit.ly/3yevKZd?trk=public_post_reshare-text)
- Asociación Latinoamericana de Industrias Químicas ASILAQ, 2021. Principios de Cooperación Reguladora. [https://icca-chem.org/wp-content/uploads/2021/09/LARCF-Letter-of-Regulatory-Cooperation-Principles\\_ES.pdf](https://icca-chem.org/wp-content/uploads/2021/09/LARCF-Letter-of-Regulatory-Cooperation-Principles_ES.pdf)
- Carasila, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- Castro, M. (2021). *Breve introducción a los conceptos de oferta, demanda y mercado* Universidad Icesi. <https://www.icesi.edu.co/departamentos/images/departamentos/FCAE/economia/apuntesEconomia/breve-introduccion-conceptos-oferta-demanda-mercado.pdf>
- Cuatrecasas, L., & Olivella, J. (2005). *"Herramientas e indicadores de control para la mejora de un proceso de acuerdo con los principios de la producción Lean"*. IX Congreso de Ingeniería de Organización.
- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible, fundamento de un buen servicio al cliente*. Editorial. ECOE ediciones.

- Dos, H. Leite, R. & Vieira, G. (2015). *Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge*. Production. UFTPR & PUCPR.
- Douglas, K. y Bateson, J. (2012). *Fundamentos de marketing de servicios*. Cengage Learning.
- Editorial Vértice. (2008). *Análisis de mercados*. Editorial Vértice.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sS49Z0VnhwIC&oi=fnd&pg=PA33&dq=concepto+de+análisis+de+mercado+&ots=Of5bQimZ0f&sig=mFKwVH4EvFoPguCAfGFAN\\_Qyj48#v=onepage&q=concepto%20de%20análisis%20de%20mercado&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sS49Z0VnhwIC&oi=fnd&pg=PA33&dq=concepto+de+análisis+de+mercado+&ots=Of5bQimZ0f&sig=mFKwVH4EvFoPguCAfGFAN_Qyj48#v=onepage&q=concepto%20de%20análisis%20de%20mercado&f=false)
- Esteban, A. (2006). *Principios de marketing*. ESIC editorial.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vPRF6vrjoSYC&oi=fnd&pg=PR13&dq=concepto+de+Cross-selling+&ots=mx9yQ8RkP1&sig=hc0vA3OvLbjKXYJCh9nTi0saxT0#v=onepage&q=concepto%20de%20Cross-selling&f=false>
- Fagilde, C. (2009). *Presupuesto empresarial*. Manual de Presupuesto Empresarial.  
<http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- Figuerola, V. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. *Tec empresarial*, 5(3), 29-35. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/291651>
- González, C. & José., J. (2000). Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las Bibliotecas Universitarias. *Investigación Bibliotecológica*. 14(28)
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *Journal of Marketing*, 18(4), 36-44
- Gutierrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. Cuarta edición. Interamericana Editores.
- Herrera, J. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. ESIC editorial.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=O2hVVxHY9ecC&oi=fnd&pg=PA15&dq=concepto+de+imagen+corporativa&ots=K8DXaKJGcD&sig=U\\_bwB2t1eJsREKnBwM8UVQ1k2N4#v=onepage&q=concepto%20de%20imagen%20corporativa&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=O2hVVxHY9ecC&oi=fnd&pg=PA15&dq=concepto+de+imagen+corporativa&ots=K8DXaKJGcD&sig=U_bwB2t1eJsREKnBwM8UVQ1k2N4#v=onepage&q=concepto%20de%20imagen%20corporativa&f=false)
- Horovitz, J. & Panak, M. (1993). *La satisfacción total del cliente*. Mc Graw Hill.

- Jarrar, Y. (2002). Venta cruzada en el sector financiero: la rentabilidad del cliente es clave. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* , 10 (3), 282-296. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jt.5740053>
- Jones, D. Womack, J. & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed The World*. Macmillan.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. Pearson Educación.
- Lamb, C. Hair, J. y McDaniel, C. (2006) *Marketing*. 8ª. Edición. Thomson, Bogota, Colombia.
- Li, S. (2011). *Venta cruzada del producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado*. *Revista de Investigación de Mercados*, 48 (4), 683-700. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.4.683>
- Machado, A. (2011). *Venta Cruzada en los Fondos de Pensiones Colombianos: Una Aproximación mediante Análisis de Supervivencia (Cross-Selling in Colombian Pension Funds: An Approach Using Survival Analysis)*. Center for Research in Economics and Finance (CIEF), *Working Papers*. 11(2). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2419795](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2419795)
- Muñiz, R. (2010). *Marketing Digital*. CEF <https://www.marketing-xxi.com/rafael-muniz-gonzalez.html>
- Nocetti, V. (2007). Fundamentos de negociación. *Serie Documentos Docentes (SDD)*, 5(1), 2-24. [http://dspace.usalca.cl/retrieve/11416/SDD07\\_1.pdf](http://dspace.usalca.cl/retrieve/11416/SDD07_1.pdf)
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large scale production*. Cambridge: Productivity Press. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4694/1/Toyota%20Production%20System%20Beyond%20Large-Scale%20Production.pdf>
- Orlandini, I. y Ramos, N. (2017), Aplicación del modelo SERVQUAL en la prestación de servicio de las empresas de transporte aéreo. *Revista Investigación y Negocios*. 10(15). 144-155. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2521-27372017000100003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2521-27372017000100003&lng=es&nrm=iso)
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente, Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. 1ª. Edición. Ideas propias editorial.

- Pérez, D. (2006). *El producto. Concepto y desarrollo*. Escuela de Negocios.  
<https://static.eoi.es/savia/documents/componente45111.pdf>
- Pierrend, S. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: Tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el tercer milenio*, 23(45), 5-13.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/18935>
- Ramos, S. (2017). *Técnicas de ventas*. Fondo editorial Areandino  
<https://core.ac.uk/download/pdf/326425109.pdf>
- Rojas, K. (agosto de 2022). *B2B y B2C: ¿qué son y ejemplos para diversificar tu negocio?*. Tienda nube. <https://www.tiendanube.com/blog/b2b/#:~:text=El%20B2B%20>
- Socconini, L. (2019). *Lean Company más allá de la manufactura*. Gestiona.
- Soto, G. (2014). *¿Qué es el Lean Manufacturing?*. Consultoría de TACTIO  
<https://blog.tactio.es/consultoria/produccion-procesos/que-es-el-lean-manufacturing/>
- Womack, J, y Jones, D. (2005). Lean consumption. *Harv Bus Rev*. 83(3):58-68.  
<https://hbr.org/2005/03/lean-consumption>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of customer Expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 21. 1-12.