UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TEMA:

MODELO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE EMPRESAS B2B

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica

Autor

Ing. Mejía Cevallos Alvaro Javier

Tutora

Ing. Vayas Ortega Germania Elizabeth, PhD.

AMBATO – ECUADOR
2025

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Álvaro Javier Mejía Cevallos, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre "Modelo de Inteligencia de Negocios para la Optimización de los Procesos de Comercialización de Empresas B2B", como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 27 días del mes de enero de 2025, firmo conforme:

Autor: Álvaro Javier Mejía Cevallos
Firma: Firmado electrónicamente por: ALVARO JAVIER.MEJIA.CEVALLOS Validar únicamente con FirmaEC
Número de cédula: 180420912-8
Dirección: Tungurahua, Ambato, La Península, La playa.
Correo Electrónico: alvaromejiac@hotmail.com / amejia12@indoamerica.edu.ec
Teléfono: 0998283546

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación "MODELO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE EMPRESAS B2B" presentado por Álvaro Javier Mejía Cevallos, para optar por el Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato, 27 de enero del 2025

GERMANIA ELIZABETH VAYAS ORTEGA

Firmado digitalmente por GERMANIA ELIZABETH VAYAS ORTEGA
Fecha: 2025.01.29 10:43:20 -05'00'

……

Ing. Vayas Ortega Germania Elizabeth, PhD

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 27 de enero del 2025

Firmado electrónicamente por:
ALVARO JAVIER MEJIA CEVALLOS
Validar únicamente con FirmaEC

Álvaro Javier Mejía Cevallos

C.C. 180420912-8

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “MODELO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE EMPRESAS B2B”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo de Titulación.

Ambato, 27 de enero del 2025

MARCO ANTONIO RIOS PONCE

Firmado digitalmente por MARCO ANTONIO RIOS PONCE
Fecha: 2025.01.29 12:53:58 -05'00'

……..

Ing. Marco Antonio Ríos Ponce, PhD.

LECTOR

JUAN CARLOS SUAREZ PEREZ

Firmado digitalmente por JUAN CARLOS SUAREZ PEREZ
Fecha: 2025.01.29 11:09:21 -05'00'

……..

Ing. Mg. Juan Carlos Suárez

LECTOR

DEDICATORIA

Todo lo que hago y haré siempre será inspirado en ti mi pequeña María Emilia. Te amo 3 millones.

Firmado electrónicamente por:
ALVARO JAVIER MEJIA CEVALLOS

AGRADECIMIENTO

Gratitud a nuestros Padres por darnos la vida, a todas las personas que motivaron a continuar mis estudios de cuarto nivel. a mi esposa, mi hija, mi madre, hermanos, cuñados, sobrinos, que de alguna manera contribuyeron en el desarrollo profesional y nunca dejaron de apoyarme.

Un agradecimiento a la Universidad Indoamérica que nos abrió las puertas a una nueva formación, buscando el crecimiento de los alumnos de nuestra Universidad, en especial a docentes de gran formación y espíritu de desarrollo siendo el Ing. Juan Carlos Suarez quien, con sencillez, compromiso, humildad y mucha paciencia estuvo acompañándonos desde el inicio en nuestro proceso de formación.

Finalmente quiero agradecerme el nunca dejar de soñar.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA i

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ii

APROBACIÓN DEL TUTOR iii

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD iv

APROBACIÓN DE LECTORES v

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

RESUMEN EJECUTIVO xvii

ABSTRACT xviii

INTRODUCCIÓN 1

Planteamiento del Problema 5

Objetivos. 6

Objetivo General 6

Objetivos Específicos 6

Hipótesis 6

CAPÍTULO I 8

1. ESTADO DEL ARTE 8

1.1. Antecedentes 8

1.2. Desarrollo Teórico del Objeto y Campo 14

1.2.1. Toma de Decisiones 15

1.2.2. Inteligencia de Negocios o Business Intelligence 16

1.2.3 Herramientas de inteligencia de negocios 18

1.2.4 Uso de la tecnología en la gestión comercial. 20

1.2.5 Procesos de Comercialización 23
1.2.6 Definición y Alcance 23
1.2.7 Procesos de Comercialización en Empresas B2B 24
1.2.8 Identificación de clientes potenciales 25
CAPÍTULO II 29
2. METODOLÓGIA 29
2.1. Tipo de investigación 29
2.1.1 Investigación Teórica 29
2.1.2 Investigación de Campo 29
2.2. Enfoque y Diseño de la Investigación. 29
2.3. Población y Muestra 30
2.4. Herramientas de recolección de la información 32
2.5. Proceso de Recolección de Datos. 32
2.6. Análisis de los resultados 33
2.6.1 Encuesta clientes 33
2.6.2 Encuesta Equipo de trabajo Comercial 56
2.7 Comprobación de hipótesis 86
CAPÍTULO III 93
3. PROPUESTA 93
3.1 Modelo de Inteligencia de Negocios para la optimización de los procesos de Comercialización de Empresas B2B 94
3.1.1 Diagnóstico 94
3.2 Objetivos de la propuesta 98
3.3 Estructura de la propuesta 98
3.3.1 Clientes Compra 99

3.3.2 Clientes Pareto 101
3.3.3 Detalle de facturas 102
3.3.4 Productos Pareto 103
3.3.5 Resultados Obtenidos 105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 106
REFERENCIAS 108
ANEXOS 112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cálculo de la muestra 31

Tabla 2 Medición de Fiabilidad 32

Tabla 3 Categorías de productos adquiridos frecuentemente por los clientes de ICCOSA 34

Tabla 4 35

Tabla 5 Opinión sobre la demanda de los productos distribuidos por ICCOSA .. 36

Tabla 6 Frecuencia de pedidos realizados por los clientes a ICCOSA 37

Tabla 7 Canales de compra utilizados por los clientes para adquirir productos de ICCOSA 38

Tabla 8 Mecanismos de compra preferidos por los clientes para realizar pedidos a ICCOSA 39

Tabla 9 Tiempo de entrega promedio de pedidos realizado por ICCOSA 40

Tabla 10 Opinión de los clientes sobre la adecuación de los tiempos de entrega de ICCOSA 41

Tabla 11 Recepción de información sobre bonificaciones por compra proporcionada por el asesor comercial 42

Tabla 12 Información recibida por los clientes sobre productos con descuento especial 43

Tabla 13 Percepción sobre la información recibida sobre mecánicas de desalojo de productos 44

Tabla 14 Recepción de información sobre productos con onpacks adicional por parte del asesor comercial 45

Tabla 15 Opinión sobre la información recibida sobre productos con alta rotación de oferta 46

Tabla 16 Incidencia de devoluciones realizadas por los clientes a ICCOSA 47

Tabla 17 Motivos principales de devoluciones generadas por los clientes 48

Tabla 18 Evaluación de los clientes sobre la atención del asesor comercial 49

Tabla 19 Evaluación de los clientes sobre la atención del supervisor comercial . 50

Tabla 20 Evaluación de los clientes sobre la atención de la logística de ICCOSA 51

Tabla 21 Percepción del interés y atención del asesor comercial hacia las necesidades del cliente 52

Tabla 22 Confianza en la asesoría y opinión del asesor comercial de ICCOSA .. 53

Tabla 23 Satisfacción percibida por los clientes en la atención del asesor comercial 54

Tabla 24 Percepción de los clientes sobre el valor que ICCOSA les brinda como clientes 55

Tabla 25 Sexo del equipo comercial de ICCOSA 57

Tabla 26 Distribución de edades del equipo comercial de ICCOSA..... 58

Tabla 27 Tiempo de permanencia en ICCOSA por parte del equipo comercial .. 59

Tabla 28 Recepción de inducción previa por parte del equipo comercial 60

Tabla 29 Percepción de la capacitación del equipo comercial para brindar asesoramiento a los clientes 61

Tabla 30 Equipo tecnológico más útil en la gestión comercial del equipo 62

Tabla 31 Implementación de medidas para garantizar la disponibilidad de productos en alta demanda 63

Tabla 32 Opinión sobre la suficiencia del nivel de inventario en las bodegas de ICCOSA 64

Tabla 33 Calificación de la capacitación recibida de los representantes de marcas que ICCOSA Distribuye 65

Tabla 34 Opinión sobre la adecuación del proceso actual de ventas en ICCOSA66

Tabla 35 Percepción sobre la alta demanda de los productos comercializados por ICCOSA 67

Tabla 36 Impacto de un catálogo de productos digital en la ejecución comercial68

Tabla 37 Claridad y transparencia de la estrategia de precios de ICCOSA según el equipo 69

Tabla 38 Eficacia del apoyo del supervisor en el acompañamiento de ventas..... 70

Tabla 39 Retroalimentación del supervisor sobre el portafolio codificado 71

Tabla 40 Retroalimentación del supervisor sobre el manejo de objeciones 72

Tabla 41 Retroalimentación del supervisor sobre la percepción de cercanía con el cliente 73

Tabla 42 Retroalimentación del supervisor sobre nuevas oportunidades de venta 74

Tabla 43 Importancia de los tableros de información diaria para el equipo comercial 75

Tabla 44 Validación de productos completos en los pedidos por parte del equipo 76

Tabla 45 Verificación de la ausencia de devoluciones en los pedidos 77

Tabla 46 Cumplimiento de negociaciones de productos (bonificaciones, onpacks, etc.) según el acuerdo 78

Tabla 47 Tabla cruzada clientes 86

Tabla 48 Tabla cruzada 1 equipo de trabajo 88

Tabla 49 Tabla cruzada 2 clientes 88

Tabla 50 Tabla cruzada 3 clientes 89

Tabla 51 Chi cuadrado 91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Categorías de productos adquiridos frecuentemente por los clientes de ICCOSA 34

Figura 2 Percepción sobre la capacitación del asesor comercial en información de productos y disponibilidad 35

Figura 3 Opinión sobre la demanda de los productos distribuidos por ICCOSA . 36

Figura 4 Frecuencia de pedidos realizados por los clientes a ICCOSA 37

Figura 5 Canales de compra utilizados por los clientes para adquirir productos de ICCOSA. 38

Figura 6 Mecanismos de compra preferidos por los clientes para realizar pedidos a ICCOSA 40

Figura 7 Tiempo de entrega promedio de pedidos realizado por ICCOSA 41

Figura 8 Opinión de los Clientes sobre la Adecuación de los tiempos de entrega de ICCOSA 42

Figura 9 Recepción de información sobre bonificaciones por compra proporcionada por el asesor comercial..... 43

Figura 10 Información recibida por los clientes sobre productos con descuento especial 44

Figura 11 Percepción sobre la información recibida sobre mecánicas de desalojo de productos 45

Figura 12 Recepción de información sobre productos con onpacks adicional por parte del asesor comercial 46

Figura 13 Opinión sobre la información recibida sobre productos con alta rotación de oferta..... 47

Figura 14 Incidencia de devoluciones realizadas por los clientes a ICCOSA 48

Figura 15 Motivos principales de devoluciones generadas por los clientes 49

Figura 16 Evaluación de los clientes sobre la atención del asesor comercial 50

Figura 17 Evaluación de los Clientes sobre la Atención del supervisor comercial 51

Figura 18 Evaluación de los clientes sobre la atención de la logística de ICCOSA 52

Figura 19 Percepción del interés y atención del asesor comercial hacia las necesidades del cliente 53

Figura 20 Confianza en la asesoría y opinión del asesor comercial de ICCOSA . 54

Figura 21 Satisfacción percibida por los clientes en la atención del asesor comercial 55

Figura 22 Percepción de los clientes sobre el valor que ICCOSA les brinda como clientes 56

Figura 23 Sexo del equipo comercial de ICCOSA 57

Figura 24 Distribución de edades del equipo comercial de ICCOSA 58

Figura 25 Tiempo de permanencia en ICCOSA por parte del equipo comercial.. 60

Figura 26 Recepción de inducción previa por parte del equipo comercial 61

Figura 27 Percepción de la capacitación del equipo comercial para brindar asesoramiento a los clientes 62

Figura 28 Equipo tecnológico más útil en la gestión comercial del equipo..... 63

Figura 29 Implementación de medidas para garantizar la disponibilidad de productos en alta demanda 64

Figura 30 Opinión sobre la suficiencia del nivel de inventario en las bodegas de ICCOSA 65

Figura 31 Calificación de la capacitación recibida de los representantes de Marcas que ICCOSA Distribuye 66

Figura 32 Opinión sobre la adecuación del proceso actual de ventas en ICCOSA 67

Figura 33 Percepción sobre la alta demanda de los productos comercializados por ICCOSA 68

Figura 34 Impacto de un catálogo de productos digital en la ejecución comercial 69

Figura 35 Claridad y transparencia de la estrategia de precios de ICCOSA según el equipo 70

Figura 36 Eficacia del apoyo del supervisor en el acompañamiento de ventas 71

Figura 37 Retroalimentación del supervisor sobre el portafolio codificado 72

Figura 38 Retroalimentación del supervisor sobre el manejo de objeciones 73

Figura 39 Retroalimentación del supervisor sobre la percepción de cercanía con el cliente 74

Figura 40 Retroalimentación del supervisor sobre nuevas oportunidades de venta 75

Figura 41 Importancia de los tableros de información diaria para el equipo comercial 76

Figura 42 Validación de productos completos en los pedidos por parte del equipo 77

Figura 43 Verificación de la ausencia de devoluciones en los pedidos 78

Figura 44 Cumplimiento de negociaciones de productos (Bonificaciones, Onpacks, etc.) según el acuerdo 79

Figura 45 Esquema de modelo propuesto 96

Figura 46 Indicadores de gestión 98

Figura 47 Tableros 99

Figura 48 Tablero de Volúmenes de venta 101

Figura 49 Clientes Pareto 102

Figura 50 Detalle de facturas 103

Figura 51 Productos Pareto 104

Figura 52 Resultados del modelo 105

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

TEMA: "MODELO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE EMPRESAS B2B"

AUTOR: Ing. Álvaro Javier Mejía Cevallos

TUTORA: Ing. Germania Vayas, PhD.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio pretende determinar los requerimientos en el sistema de comercialización de las empresas B2B, determinar las nuevas herramientas tecnológicas que evitan posibles falencias y transformarlas en oportunidades, conseguir una evolución en la disciplina comercial para que los involucrados mejoren sus resultados mediante gadgets de información, solventar cuáles son debilidades más claras dentro del proceso comercial, emular adicional, los resultados obtenidos con mediciones e inteligencia de negocios aplicado a una empresa de consumo masivo, y observar cómo han mejorado la rentabilidad y el volumen final de ventas. La aplicación de herramientas digitales de análisis de datos, permite que muchas empresas después de la pandemia tengan un protagonismo impresionante en el mercado, y a su vez, las que siguen con sus procesos no tecnológicos, terminaron con una perdida abrupta de participación de mercado, participación en ventas, visibilidad en percha pero lo más preocupante aún, muchas cerraron y se perdieron empresas tradicionales con muchos años en el mercado, que simplemente no evolucionaron y fueron desplazadas, por así decirlo, por tomar decisiones con papel y lápiz. Lo más importante de este estudio es que además de ver el problema, se propone herramientas o técnicas que permiten tomar mejores decisiones en el análisis de información, como resultado estas decisiones son fáciles de tomar y asertivas.

Palabras Claves: Análisis de Datos, B2B, Herramientas Digitales, Inteligencia de Negocios, PowerBI, Proceso Comercial.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

TITLE: "BUSINESS INTELLIGENCE MODEL FOR OPTIMIZING MARKETING PROCESSES IN B2B COMPANIES"

AUTOR: Ing. Álvaro Javier Mejía Cevallos

TUTORA: Ing. Germania Vayas, PhD.

ABSTRACT

This study aims to determine the requirements in the marketing system of B2B companies; to determine the new technological tools that avoid possible failures and transform them into opportunities; to achieve an evolution in the commercial discipline so that those involved improve their results through information gadgets; to solve which are the clearest weaknesses within the commercial process; to emulate additionally, the results obtained with measurements and business intelligence applied to a mass consumption company; and to observe how profitability and final sales volume have improved. The application of digital data analysis tools allowed many companies after the pandemic to have an impressive prominence in the market, and in turn, those that continued with their non-technological processes ended up with an abrupt loss of market share, sales share, visibility on the shelf but even more worrying, many closed and traditional companies with many years in the market were lost, which did not evolve and were displaced, so to speak, by making decisions with paper and pencil. The most important thing about this study is that in addition to seeing the problem, it proposes tools or techniques that allow better decisions to be made in the analysis of information, as a result, these decisions are easy to make and assertive.

Key Words: Business Intelligence, Business Process, Data Analysis, Digital Tools.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, las empresas B2B (*Business-to-Business*) desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico de cualquier país. Su razón de ser es generar negocios entre otras empresas mediante el intercambio de información y la realización de acciones comerciales, mas no, vender sus productos o servicios a consumidores. Ha sido clave para que muchas empresas encuentren socios estratégicos que les permitan llegar a distribuir sus productos o servicios a donde normalmente no podrían, sea esto, por costos logísticos, desconocimiento de mercado, abaratamiento de costes, entre otros.

La incorporación de las tecnologías de la información a los procesos internos y comerciales empresariales ha sido una constante en los años recientes, propiciando la aparición del comercio B2B que actúa fundamentalmente por medio de portales, mercados o *e-commerce* que son el intermediario entre compradores y vendedores. El 20% de estos, el gestor o propietario de un portal empresarial, actúa como intermediario en estas relaciones de comercio.

Los consumidores de las empresas B2B normalmente son otras empresas como mayoristas, distribuidores, operadores logísticos, fabricantes, empresas de servicios, etc. Esto depende del segmento y giro de negocio de la empresa. El concepto de negocios entre empresas no solo se refiere a negocios entre empresas grandes o transnacionales sino también empresas pequeñas y medianas que generan negocios como son las llamadas PYMES, que refiere sus siglas a Pequeña y Mediana empresa.

La información de mercado en el ámbito local constituye aún una de las principales barreras para la implementación de las campañas de marketing en un sector importante de las empresas que trabajan bajo la modalidad de canal B2B. Para el efecto, estas organizaciones efectúan el proceso a través de la comercialización consistente en la venta de sus productos a través de la intermediación de sus agentes y representantes de negocios. Por una parte, estas acciones comerciales son planificadas en base al conocimiento de la georreferenciación de donde se encuentran los puntos de venta de sus clientes en combinación con los históricos de venta de estos puntos, realizándose mayormente

de manera empírica, pues cuentan con la información en diferentes formatos que necesitan de una manipulación antes de consumir.

La formalización del manejo de información a través de departamentos de Inteligencia de Negocios tiene una constante creciente tanto en el mercado laboral como la demanda de quienes conozcan de los roles comerciales involucrando datos, es aquí donde los profesionales con bases en sistemas y programación los más requeridos en el mercado comercial.

En el Ecuador, las empresas B2B generaron en el año 2022 un 27.4% del PIB (Producto Interno Bruto), enrola un total de 2.3 millones de empleos, lo que representa el 28.6% de las plazas de empleo en el mercado ecuatoriano. Estas cifras emitidas por el (Banco Central del Ecuador, 2022) ratifican la importancia del modelo de negocio B2B en la economía del País. Se referencia a muchas empresas que manejan el B2B y su desarrollo se lo puede ver en varios segmentos económicos como Agrícola, Ganadero, De Bienes y Servicios, Consumo Masivo, Industria, entre Otros.

En Ecuador, El *e-commerce* toma relevancia a partir de la pandemia, esto se debe a que la mayoría personas por miedo a contagios y el tener contacto con posibles personas contagiadas obligo a que las empresas migren su modelo de comercialización a un esquema digital, siendo aquí un aliado protagónico el uso de tarjetas de crédito y canales electrónicos de pago (comercio electrónico). Muchos negocios vieron oportunidad en adoptar herramientas digitales para generar relación con sus usuarios e invirtieron en campañas o medios digitales como Apps, páginas web, servicios de entrega motorizados, *Courier* de carga y entrega, así también, sistemas informáticos especializados en la trata de clientes como robots automatización de contestación de mensajería instantánea (*Chatbot),* Software de gestión de relación con clientes o CRM por sus siglas en ingles de *Customer Relation Managment*, Software de gestión y automatización de procesos (ERP por sus siglas en ingles *Enterprise Resource Planning*), entre otros.

En el presente estudio, se profundizará el modelo de gestión B2B en empresas de consumo masivo, todo esto parte de la detección de oportunidades de mejora dentro de los procesos comerciales, basados en la deficiencia en la

utilización de tecnología para el seguimiento de indicadores de gestión, la poca innovación en el sistema de distribución, por la falta de actualización del modelo, esquemas comerciales antiguos que han perdurado en el tiempo y que sus actores no han querido renovar por negarse a una inversión, o un salto generacional. La dinámica comercial en el modelo de consumo masivo está supeditada a que los consumidores logren saciar su necesidad lo que genera brechas abiertas a coquetear con modelos de negocios más modernos como las cadenas de autoservicios de empresas reconocidas. Muchas industrias han optado por desarrollar su propio modelo de comercialización para poder extender su operación directamente lo que opaca a empresas de distribución regional, o ambas, volviéndose aún peor su propia competencia.

Existen varios canales de consumo masivo y distribución en el Ecuador, sin embargo, los más participativos son el canal Moderno, constituido por las cadenas de autoservicios y *Retails*, el Canal Tradicional, constituidor por Mayoristas, autoservicios independientes, micro mercados y tiendas. El canal de atención a farmacias, conformado por las grandes cadenas Farmacéuticas y el Canal Horeca, conformado por clientes hoteleros, cafeterías, restaurantes, servicios de catering.

Según (Langlois-Meurinne, 2023), el modelo de venta directa del canal tradicional se basa a que el Distribuidor mediante su fuerza de ventas desarrolle la penetración de producto o productos en el desarrollo asignado, para que el consumidor tenga acceso a su demanda en cualquier sector que se encuentre ubicado geográficamente. Los distribuidores representan a varias industrias y que entre ellas deben buscar la manera que los vendedores del distribuidor no se olviden de promocionarlos con sus clientes. Las multinacionales y la industria nacional, al ver que los distribuidores manejan muchas líneas de productos o muchas marcas, han cambiado su modelo de comercialización y definieron el tener fuerza de venta directa como la solución de expansión y crecimiento de sus marcas en los diferentes puntos de venta. Otros no tan ambiciosos han mantenido el modelo de comercialización actual, pero su costo, ha sido totalmente desfavorable, ya que sus crecimientos han sido más limitados debido a que no hay un foco por parte de los equipos comerciales de los distribuidores, por ende, los mejores resultados de los de las empresas que dan impulso. Muchas empresas que no tienen ese musculo

financiero para generar inversiones tan fuertes se ven desplazadas por las multinacionales con recursos casi infinitos. Es aquí donde entra la mayor incógnita, ¿qué tan rentable es que un vendedor llegue a un punto de venta con 10, 15, o más marcas a ofrecer?

Tras la pandemia, las cadenas de autoservicio han experimentado un desarrollo impresionante en el mercado de consumo ecuatoriano. Este crecimiento se debe no solo a la variedad de productos, la imagen corporativa, el enfoque en el cliente y las facilidades de pago, sino también a un cambio en el modelo mental de los consumidores más jóvenes, quienes ahora asocian "limpieza e imagen con salud".

Muchos negocios mayoristas están en proceso de evolución, mejorando sus sistemas de comercialización. La tendencia es adoptar un modelo similar al de las grandes cadenas de autoservicio, con el objetivo de mejorar su imagen, diversificar sus productos, implementar nuevos métodos de pago, ofrecer mejores precios y promociones, y añadir nuevos beneficios, como el servicio de entrega a domicilio. El brindar mayores opciones de compra a un cliente, genera que la negociación se pierda y se base en ofertas de mayor demanda, se pierda la cercanía con el proveedor y no desarrolle un portafolio variado en los puntos de venta, lo que permite una nueva oportunidad para generar un mejor trabajo en los puntos de venta de los clientes y crecer más al que ahora se genera.

El mercado de consumo masivo ecuatoriano tiene una participación del 40% de todas las ventas generadas según lo detalla empresas de estudios de mercado como Kantar respaldado por el Centro de investigación Científica y desarrollo del sector ((CIAB), 2022), pero, hay mercados más selectivos y exclusivos que tienen un impacto bastante complicado por la carencia de herramientas de inteligencia de negocios o conocimiento técnico que han generado que muchos de los emprendimientos se caigan en el país, muchos por falta de seguimiento a la fuerza comercial, otros, por falta de control en su cartera, una parte, por no conocer y prospectar al cliente errado, o simplemente, iniciar una operación de un producto en un segmento donde los *shopper* no apetecen del producto.

Planteamiento del Problema

Las empresas B2B de consumo masivo basan sus esfuerzos a la distribución, y presionan cada vez más a su equipo comercial a que alcance los resultados, pero, se definen varias interrogantes:

- ¿Como se determina oportunidades de mercado sin contar con información?
- ¿Los resultados en Ventas se pueden plasmar con un aumento la cuota presupuestaria al equipo comercial?
- ¿Los clientes que tengo en los ruteros son realmente los que existen en el mercado?
- ¿Cuáles son los productos que más rentabilidad me generan en la Distribución?
- ¿Los productos que más me generan ingresos están en todos los clientes?

Los fabricantes al salir al mercado encuentran oportunidades de trabajo porque no todos los clientes cuentan con el portafolio que sugieren se tenga en cada punto de venta. Además, muy pocas empresas apuestan a la profesionalización de su personal, y peor aún, generan inversiones en tecnología debido a que los costos que un ERP lo ven como un gasto mas no como una inversión. Cabe acotar que, hay empresas que cuentan con un robusto contenido de información, pero no saben sacarle provecho debido tal vez al desconocimiento de manejo y minería de datos.

Las empresas de consumo masivo realicen los ruteros en mapas geográficos con alfileres los clientes y las ubicaciones, y actualmente se tienen herramientas tecnológicas que me permiten tener geocercas y georreferenciaciones a partir de la longitud y la latitud. Muchas veces el no estar actualizado genera pérdidas de tiempo y dinero, ya que la mayor parte de veces, estos planos se pierden, se dañan, o solo pierden continuidad.

Muchas ocasiones, los vendedores son tildados de poco proactivos, que no cumplen los objetivos de ventas, el inconveniente aquí es que ni los propios gerentes saben el potencial de la zona que manejan, y esto nace desde que no saben los productos que más réditos les genera y en cuantos clientes llegan. (Fernandez, 2022) La maestra móvil es desconocida para la mayoría de los vendedores, es aquí,

una oportunidad dorada el tener información vital para saber que deben vender en cada cliente.

Un factor determinante en consumo masivo es la activación (Gómez R. , 2022),indica la cantidad de clientes que compran un determinado producto o marca mes a mes, este desconocimiento ha generado que marcas importantes en el mercado pierdan protagonismo o simplemente desaparezcan suplidos por otras que si controlan la activación por cliente y miden su frecuencia de compra. La frecuencia de compra indica el número de veces que un cliente adquiere un producto o servicio.

Otro factor común en consumo masivo es el lead time logístico (Mecalux, 2019), habla sobre los tiempos de entrega de los suministros una vez realizado el pedido, lo ideal es que el tiempo de entrega no supere las 48 horas, pero se observa que hay momentos este tiempo llega a los 8 días, y esto se genera por la sobredemanda de pedidos fuera de ruta. Otras ocasiones no se cuenta con el equipo logístico completo para poder cubrir las necesidades de la demanda.

Objetivos.

Objetivo General

- Evaluar los resultados del modelo de comercialización B2B con el uso de inteligencia de negocios para el incremento de la penetración de mercado.

Objetivos Específicos

- Identificar herramientas de inteligencia de negocios que utilizan las empresas B2B para incrementar el volumen de ventas.
- Analizar el modelo de comercialización actual de la empresa de consumo masivo ICCOSA.
- Desarrollar un modelo de comercialización basado en una inteligencia de negocios para desarrollar nuevas habilidades de comercio.

Hipótesis

Implementar un modelo de inteligencia de negocios en empresas B2B en el sector de consumo masivo, permitirá una optimización efectiva de los procesos de comercialización al proporcionar percepciones de los consumidores y

oportunidades derivados del análisis de datos en tiempo real. Se espera que este enfoque mejore la eficiencia operativa, la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del mercado, desarrollar nuevas capabilities en el equipo comercial para crecer horizontal y vertical en los diferentes mercados.

Además, se anticipa que el modelo de inteligencia de negocios facilitará la identificación de oportunidades de crecimiento, la segmentación de clientes y la personalización de las estrategias de marketing, lo que conducirá a un aumento significativo en la adquisición y retención de clientes, así como a una mejora en la rentabilidad general de la empresa y lo más importante que les permitirá a los vendedores tener toda esta información al alcance de un dispositivo electrónico como un teléfono o Tablet.

CAPÍTULO I

1. ESTADO DEL ARTE

1.1. Antecedentes

La evolución tecnológica ha transformado profundamente la forma en que las empresas gestionan y utilizan la información para tomar decisiones. Desde los primeros sistemas informáticos en los años 50, diseñados para procesar grandes volúmenes de datos, hasta la llegada de las bases de datos relacionales en los años 70, el avance de la tecnología ha permitido mejorar el almacenamiento, procesamiento y análisis de datos. En los años 80, los Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS) facilitaron el uso de datos para decisiones estratégicas, sentando las bases de lo que hoy se conoce como inteligencia de Negocios o *Business Intelligence* (BI).

El concepto de Business Intelligence fue formulado por Hans Peter Luhn en 1958, caracterizándolo como la habilidad de una organización para entender sus datos y tomar decisiones fundamentadas (Curto, 2017). Durante la década de 1970, Edgar F. Codd diseñó las bases de datos relacionales, lo que facilitó el almacenamiento estructurado de información (Quiroz, 2003). En la década de 1980, emergieron los primeros Sistemas de Decisiones Estratégicas (DSS), que habilitaban a los ejecutivos para analizar datos con el fin de tomar decisiones estratégicas. Durante la década de 1990, Bill Inmon introdujo el concepto de Data Warehouse, mediante el cual se consolidaban volúmenes significativos de datos procedentes de diversas fuentes para su posterior análisis (Martínez, 2010). Con la llegada de los 2000, surgieron herramientas de visualización de datos y dashboards interactivos, mejorando la presentación y comprensión de información. Durante la década de 2010, el auge del Big Data trajo la analítica avanzada, incluyendo análisis predictivo y prescriptivo. Para el 2020, la inteligencia artificial y la analítica en tiempo real han transformado el BI en una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas automatizadas

Hoy en día, la diversidad de datos va más allá de información que solo contienen números o caracteres. El progreso tecnológico en la gestión de bases de datos permite la integración de diversos tipos de datos, como imágenes, videos,

texto y otros datos numéricos, en bases de datos simples, con lo que se busca simplificar el procesamiento multimedia. Como consecuencia, el enfoque tradicional ad hoc que combina técnicas estadísticas y herramientas de gestión de datos ya no es adecuado para analizar esta amplia gama de datos, es por ello, que la Analítica de Datos tiene más adeptos en el mundo, incluso existen postgrados en manejo de Grandes Bases de Datos e Inteligencia Comercial o Big Data and Business Analitycs (Artificial, 2006).

El análisis de grandes datos se refiere a volúmenes masivo y complejos de información estructurada y sin estructurar que requiere métodos informáticos para extraer la información requerida en contextos comerciales, datos y sociales, así como los cambios de paradigmas de información. Para todo esto hay que saber qué información se necesita versus a la data que se tiene. (Arcila Calderón y otros, 2016)

Dentro del análisis de datos, se encuentran procesos automatizados de contenidos, que se refiere a la técnica que permite obtener información de conjuntos de datos tipo texto o visuales. Esto con la finalidad de segmentar su contenido mediante software o algoritmos informáticos. Su uso es común en fuentes como medios sociales, comunicación online, libros digitales, entre otros. (Arcila Calderón y otros, 2016)

De igual manera, también se encuentra procesos de análisis de sentimientos automatizados, analizados por el contenido de un texto y cifrados su impacto a nivel emocional, uso de diccionarios o léxicos que genera poder en las palabras, y esto aplica mucho en blogs, X o Twitter, sitios de reseñas, entre otros. (Leetaru, 2011)

Pero todo esto no tendría razón de olvidar que la minería de datos solo es extraer conocimiento a partir de datos masivos y de las relaciones que pueda haber entre sí, para conocer mejor el comportamiento organizacional y del mercado para tomar las mejores decisiones y superar a la competencia generacional (Kalina, 2013) A todo esto, la popularidad de software de información como SPSS, Python o R Studio ha sido fundamental, debido a que ha permitido maximizar el análisis de la información en el menor periodo de tiempo posible, generar predicciones, establecer patrones y tomar acciones sobre alertas que se puedan dar dentro y fuera de cualquier organización.

Estas revisiones permiten resumir su evolución en cuatro generaciones de BI con la utilización de diferentes enfoques y tecnologías como se puede obtener a continuación.

- Primera Generación (1970-1990), enfoque en los reportes estáticos con el uso de tecnologías claves como DSS, Bases de Datos Relacionales.
- Segunda Generación (1990-2000), enfoque en los *Dashboards* interactivos a través de *Data Warehouses* y OLAP.
- Tercera Generación (2000-2010), enfoque en Análisis predictivo/prescriptivo se utiliza la Big Data, y algoritmos de Machine Learning.
- Cuarta Generación (2010-Presente), enfoque en la Inteligencia Artificial (IA) y BI en tiempo real las tecnologías clave incluyen la IA, análisis en *Streaming* y procesamiento en la nube.

Un modelo de organización es las Empresas B2B (Business to Business) que significa negocios a negocios es un modelo de negocio que consiste en los servicios que una compañía entrega a otra con el objetivo de mejorar las ventas de los productos y bienes que ofrece. Es decir, una transacción comercial entre empresas (Sánchez y otros, 2021). Este modelo de negocio es muy común en grandes empresas que buscan una diferenciación como estrategia de llevar sus productos al mercado. El más común, es el de Distribuidor, en que grandes manufactureras entregan la distribución a otras empresas para que realicen la parte comercial y logístico en el territorio acordado.

También hay que entender que el marketing en el B2B es una disciplina académica y una filosofía de negocios que se centra en el intercambio, la satisfacción y la creación de valor para los clientes (Tirado, 2013). Parte del marketing, ya que se debe aclarar que cualquier acción comercial, actividad de venta, se basa en satisfacer una necesidad, y saber determinarla es lo que a las empresas B2B da su razón de ser, porque si no se conoce las necesidades de los consumidores, como producir y, a su vez, que se puede vender.

Muchas empresas utilizan varios medios para dar a conocer sus productos, sean estos Venta por catálogo, Telemarketing, Televenta, Venta Online, Venta Automática, Puerta a Puerta, Venta Ambulante y la más actual la multinivel

(Vázquez & Trespalacios, 2005), pero lo que no determina esto, es como realizar un correcto seguimiento de los procesos, cuantas ventas fueron efectivas, que clientes de los que se prospecto o visitaron realizaron un cierre de venta, el hábito de recompra de los compradores entre otros, o más aún, en el punto de venta, cuanto es su inventario, su margen de utilidad, ubicación de productos versus la competencia entre otros, es decir, en América Latina, se trabaja a ciegas aun en el aspecto tecnológico de métricas de tendencias de consumo de los clientes y es por eso que muchas empresas no pueden tomar las mejores decisiones tanto en el incremental del volumen de ventas, como planes de acción al momento de crisis de ventas.

La transformación digital de los procesos comerciales para las empresas B2B es muy relevante hoy. (Vias, 2019) en su trabajo de investigación "La digitalización empresarial, una estrategia para fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante eventos disruptivos" destaca la importancia de la transformación digital en las empresas para fortalecer su capacidad de respuesta ante eventos disruptivos. El autor señala que la digitalización empresarial permite a las empresas mejorar su eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad de sus productos y servicios, y aumentar su capacidad de innovación. Además, destaca que la transformación digital no solo implica la adopción de tecnologías digitales, sino también cambios en la cultura organizacional y en los procesos de negocio.

Guerra (2017) en su tesis de grado “La transformación digital de la empresa”, indica que la transformación digital de los procesos se da mediante la introducción de nuevas tecnologías a su estructura para hacerla más eficiente y productiva, y como esto, afecta en el cambio de todos los empleados que tienen contacto con clientes.

Poyatos (2019) en su artículo "El negocio de la digitalización en B2B" destaca que la digitalización empresarial es una oportunidad clara para las empresas B2B, una vez se entienda que, en la venta transformación digital se plantea sobre todo un proyecto de evolución de cómo se puede ver las cosas. El autor señala que en B2B, Al abordar oportunidades de digitalización del cliente es posible que criterios tradicionales de cualificación de la oportunidad no sean suficientes para

validar resultados. Poyatos destaca que la venta de transformación digital en B2B puede ser abordada por empresas de consultoría que desarrollan proyectos de estrategia, empresas del sector TIC que facilitan la "Infraestructura como un Servicio", "software como un servicio", "Las aplicaciones como un servicio", "Las bases de datos como un servicio" y, en general, toda la pila de servicios englobados en "Nubes de computadora", y empresas genuinamente de perfil "B2B", cuyos productos y servicios se incorporan a la cadena de valor del cliente, y que han pasado de estar centradas en la venta de productos a la venta de soluciones. En resumen, Poyatos Díaz destaca la importancia de la digitalización empresarial en B2B y cómo las empresas pueden abordar la venta de transformación digital.

Roncero (2020) en su trabajo de investigación "Las relaciones comerciales B2B se han transformado" destaca cómo las relaciones comerciales entre empresas (B2B) se han transformado en las últimas dos décadas, en gran parte debido a la digitalización y la tecnología. El autor señala que la transformación digital ha permitido a las empresas B2B mejorar la eficiencia y la productividad, así como la capacidad de personalizar y adaptar sus productos y servicios a las necesidades de los clientes. Además, destaca que la digitalización ha permitido a las empresas B2B mejorar la colaboración y la comunicación con sus clientes y proveedores, lo que ha llevado a una mayor eficiencia en la cadena de suministro.

Roncero (2020) destaca la importancia de la transformación digital en las relaciones comerciales B2B y cómo ha transformado la forma en que las empresas interactúan y hacen negocios ¿Pero porque cambiar el modelo de comercialización actual e introducir herramientas tecnológicas?, pues (Frontera, 2009) habla que el arte de dirigir empresas es una habilidad que implica liderazgo, tomar decisiones, gestionar recursos y estrategias que permitan lograr los objetivos de la empresa. He aquí gran parte de la importancia por el que desarrollar la herramienta de inteligencia empresarial, porque no solo desde la parte comercial, sino desde la gerencial permitirá tomar mejores decisiones o más asertivas porque se cuenta con más información de cómo el proceso comercial crece y que oportunidades de mercado existen. Ahí se determina estrategias más viables y rentables que permitan llegar de mejor manera a los clientes.

La implementación de un modelo de BI enfrenta varios desafíos que pueden dificultar su adopción efectiva en las empresas. Uno de los principales retos es la falta de una cultura analítica, ya que muchas organizaciones no están acostumbradas a tomar decisiones basadas en datos y se limitan a seguir prácticas tradicionales. A esto se suma la resistencia al cambio, donde los empleados pueden ver las nuevas tecnologías como una amenaza a sus roles o como procesos complicados de implementar. Otro desafío es la infraestructura tecnológica inadecuada, ya que muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, no cuentan con los sistemas necesarios para gestionar grandes volúmenes de datos. Además, la calidad y seguridad de los datos son factores críticos, pues un modelo de BI solo es útil si los datos son confiables y están protegidos frente a riesgos de ciberseguridad. Superar estos desafíos requiere un cambio organizacional, inversión en tecnología y un enfoque claro hacia la alfabetización de datos.

Una de las tendencias predominantes es la incorporación de la Inteligencia Artificial, la cual posibilita la automatización de procedimientos de análisis, la detección de patrones ocultos y la generación de predicciones precisas en tiempo real. Una tendencia significativa es el Data Storytelling, que aspira a convertir los datos en relatos comprensibles a través de visualizaciones que promuevan la toma de decisiones estratégicas (Ríos, 2023).

El BI en la nube (Cloud BI) ha ganado popularidad debido a su flexibilidad, escalabilidad y menor costo de implementación, permitiendo a las organizaciones acceder a sus datos desde cualquier lugar y en cualquier momento (Huamani y otros, 2024). Actualmente, la analítica en tiempo real permite a las empresas tomar decisiones inmediatas basadas en datos actualizados al instante, mejorando la eficiencia y capacidad de respuesta ante cambios del entorno. Estas tendencias reflejan el paso de un BI pasivo hacia un modelo proactivo y predictivo, que impulsa la transformación digital en las organizaciones (Plaza, 2022).

ICCOSA enfrenta desafíos significativos en la gestión y análisis de los datos generados a lo largo de sus procesos comerciales, desde la relación con proveedores hasta la distribución de sus productos. Actualmente, la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización depende principalmente de experiencias

previas o intuiciones, lo que provoca ineficiencias operativas y dificulta la identificación de oportunidades para mejorar su rendimiento. Esta situación se agrava en un entorno donde el mercado exige respuestas rápidas y decisiones basadas en datos precisos.

ICCOSA busca resolver a través de un análisis de datos eficiente que permita transformar los datos dispersos en información útil para la toma de decisiones estratégicas a través de un modelo de BI. La empresa tiene limitaciones en la optimización de sus procesos comerciales, lo que afecta su capacidad para anticiparse a las necesidades del mercado, mejorar la gestión de inventarios y aumentar las ventas mediante estrategias basadas en datos reales. Implementar un modelo de BI en ICCOSA permitiría automatizar el análisis de datos, identificar patrones ocultos y generar predicciones confiables, facilitando una toma de decisiones informada y en tiempo real, lo que optimizaría su rendimiento en un entorno comercial altamente competitivo. Para el desarrollo adecuado del modelo es importante conocer los componentes y teorías que ayuden a la propuesta.

1.2. Desarrollo Teórico del Objeto y Campo

En un entorno empresarial competitivo, los datos se han convertido en uno de los activos más valiosos para las organizaciones, ya que ofrecen información clave sobre el mercado, clientes y operaciones internas. La capacidad de las empresas para recopilar, analizar y utilizar estos datos de manera efectiva es fundamental para tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y mejoren su posición competitiva. Sin embargo, muchas organizaciones, incluida ICCOSA, enfrentan el desafío de gestionar grandes volúmenes de datos dispersos, lo que dificulta su uso para obtener insights accionables.

En este contexto, la inteligencia de negocios juega un papel crucial al automatizar y optimizar el proceso de análisis de datos, facilitando la transformación de datos crudos en información útil para la toma de decisiones. Un modelo de BI permite a las empresas identificar patrones de comportamiento, predecir tendencias del mercado y mejorar sus procesos internos, lo que reduce la dependencia de decisiones basadas en intuiciones o experiencias pasadas.

1.2.1. Toma de Decisiones

El economista y psicólogo Herbert A. Simón desarrolló una de las teorías más influyentes en el campo de la toma de decisiones. Su teoría establece que la toma de decisiones racional es limitada por la capacidad cognitiva del ser humano y la información disponible en un momento dado. Este concepto es conocido como racionalidad limitada, lo que implica que las decisiones no siempre son óptimas, ya que los tomadores de decisiones no tienen acceso a toda la información relevante ni el tiempo necesario para procesarla completamente (Bonome, 2010).

Simón identificó tres etapas fundamentales en el proceso de toma de decisiones:

- Inteligencia: Identificación del problema y recopilación de información relevante.
- Diseño: Desarrollo de posibles soluciones o cursos de acción.
- Elección: Selección de la solución que mejor se adapte a las necesidades identificadas.

Así también, se tiene el modelo de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, como explica que, en los entornos empresariales, las decisiones rara vez se toman en condiciones de certeza absoluta. Las empresas operan en un mundo lleno de incertidumbre, donde factores como los cambios del mercado, las regulaciones, la competencia y el comportamiento de los clientes pueden variar constantemente. Este modelo establece que los tomadores de decisiones deben evaluar escenarios posibles, basarse en datos históricos y actuales, y considerar probabilidades y riesgos antes de actuar.

Este modelo plantea tres enfoques principales para tomar decisiones bajo incertidumbre: El enfoque optimista consiste en elegir la opción que ofrece el mejor resultado posible, bajo el supuesto de que las condiciones del entorno serán favorables. Por otro lado, el enfoque pesimista prioriza la opción que minimiza los riesgos, asumiendo el peor escenario posible para proteger a la organización de posibles pérdidas. El enfoque probabilístico se basa en calcular las probabilidades de que cada escenario ocurra, permitiendo tomar decisiones más racionales y balanceadas, fundamentadas en datos objetivos y análisis cuantitativo. Este modelo

permite evaluar distintas alternativas y seleccionar la más adecuada según la situación y el nivel de riesgo asumido.

1.2.2. Inteligencia de Negocios o Business Intelligence

La inteligencia de negocios es definida como el enfoque holístico que combina tecnología, procesos y prácticas empresariales para convertir datos en información significativa y útil para la toma de decisiones estratégicas. (Howson, 2013) . Hay que enfatizar que la inteligencia de negocio no solo debe estar basada en la tecnología y herramientas, sino también interviene un vuelco empresarial dentro de sus procesos y personas involucradas. Aquí hay que acotar que el buen trato de la información es fundamental para alcanzar objetivos, aquí es clave el buen lazo entre los usuarios y el equipo de tecnologías para poder realizar un proceso claro y de fácil uso.

Es importante entender que, la inteligencia de negocios tiene como fin la creación del conocimiento a través de los datos que existen dentro de la empresa u organización. Se debe tomar en cuenta que hoy en día los ERP que generan gran información de las transacciones que las empresas realizan entre sí, lo que ha permitido incluso realizar pronósticos y proyecciones de ventas. Toda la información que se obtiene permite justificar todas las decisiones que las empresas realizan en muchos de los ámbitos que se mueven.

Como menciona (Medina, 2023), la mayoría de inteligencia de negocios tienen en común las siguientes características:

Accesibilidad a la información. Poder acceder en cualquier parte del mundo a los datos se volvió en una tendencia mundial, lo que ha permitido la portabilidad de la información a través de la nube de datos.

Apoyo a la toma de decisiones. No solo se basa en presentar datos de forma sencilla y visual, se busca ir más allá, permite que los usuarios tengan herramientas de análisis que les permitan manipular y tratar la información a su conveniencia y necesidad sin modificar la información y origen.

Orientación al usuario final. Se explora la posibilidad de la independencia entre los usuarios y la capacidad de este de usar herramientas que le permitan tener un

racional de la información alimentada en los datos generados por la empresa a través del tiempo.

Los Modelos de inteligencia de negocios son el conjunto de procesos, metodologías y tecnologías que permite a las empresas recopilar, integrar, analizar y visualizar datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas. Su principal objetivo es transformar los datos en información útil y accionable, ayudando a las empresas a identificar patrones, tendencias y oportunidades que optimicen sus operaciones y mejoren su desempeño en el mercado. A continuación, se describen los principales modelos de BI

El modelo ETL

El modelo ETL (*Extract, Transform, Load*), es uno de los pilares fundamentales de BI, que consiste en extraer datos de diversas fuentes, transformarlos para adaptarlos a un formato estándar y cargarlos en un Data Warehouse o sistema centralizado de almacenamiento. Este modelo asegura que los datos recopilados sean consistentes, limpios y listos para el análisis, lo cual es esencial para tomar decisiones basadas en información confiable.

Modelo OLAP (Online Analytical Processing)

El modelo realizar análisis multidimensionales de los datos almacenados en el Data Warehouse, facilitando la exploración interactiva de la información. Este modelo se basa en la creación de cubos de datos, que permiten analizar diferentes variables desde diversas perspectivas (por ejemplo, por tiempo, ubicación o producto).

Modelo de Minería de Datos (Data Mining)

Este modelo se enfoca en descubrir patrones ocultos en los datos mediante el uso de algoritmos avanzados. La minería de datos permite identificar tendencias, anomalías, y comportamientos predictivos, lo cual es fundamental para anticipar cambios en el mercado y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Para lo cual primero, se realiza la Clasificación, agrupando datos en categorías específicas. Segundo, Regresión, se predice valores futuros basados en datos históricos y

finalmente el Clustering, en donde se agrupa datos similares para identificar comportamientos comunes.

1.2.3 Herramientas de inteligencia de negocios

Existen varias herramientas de Inteligencia de Negocios que utilizan software especializado para el manejo y análisis de información, permitiendo a las organizaciones optimizar sus procesos de gestión y de toma de decisiones a través de un análisis detallado de los datos internos y externos, facilitando la identificación de oportunidades, patrones y tendencias en los mercados donde operan. Entre las más destacadas se encuentran:

Power BI (Microsoft)

Plataforma de análisis de datos que permite la creación de paneles interactivos y reportes dinámicos, integrándose de manera nativa con Excel, Azure y otras herramientas de Microsoft (Microsoft, 2024).

Tableau (Salesforce)

Herramienta de visualización de datos que facilita la exploración y análisis de grandes volúmenes de información a través de *dashboards* intuitivos y gráficos avanzados (Tableau, 2024).

Qlik Sense (Qlik)

Software que combina inteligencia aumentada y análisis de datos en tiempo real, permitiendo una visualización asociativa que identifica relaciones entre diferentes conjuntos de datos (Qlik, 2024).

SAP BusinessObjects (SAP)

Solución de BI empresarial enfocada en reportes avanzados, análisis predictivos y gestión de grandes volúmenes de datos (SAP, 2024).

Sisense

Plataforma de análisis de datos complejos que permite a las organizaciones procesar grandes volúmenes de información de manera eficiente, con enfoque en análisis predictivo y dashboards personalizados (Siense, 2024).

Zoho Analytics (Zoho)

Herramienta de BI accesible y fácil de usar que permite crear reportes y dashboards personalizados, ideal para pequeñas y medianas empresas (Zoho, 2024)

Looker (Google Cloud)

Solución de BI en la nube que facilita la creación de modelos de datos y visualizaciones dinámicas, con un enfoque en análisis predictivo y generación de *insights* accionables (Google, 2024)

IBM Cognos Analytics (IBM)

Herramienta que combina inteligencia artificial y BI para proporcionar visualización de datos, análisis predictivo y automatización de reportes (IBM, 2024).

Domo

Plataforma de BI móvil y escalable, que permite consolidar datos de múltiples fuentes y generar reportes en tiempo real para mejorar la toma de decisiones (Domo, 2024).

Oracle Business Intelligence (Oracle)

Solución robusta que ofrece análisis avanzados y reportes personalizados, permitiendo gestionar grandes volúmenes de información de manera efectiva (Oracle, 2024).

Minería de datos, aprendizaje de máquina, etc. son términos usados para describir técnicas sofisticadas para la explotación de datos (*data mining*). Se conoce como *data mining* (DM) al conjunto de técnicas que permiten extraer información oculta y hasta cierto punto desconocida existente en las bases de datos, resulta a menudo en conocimientos útiles que permiten a los expertos en un dominio concreto tomar decisiones. Muy ligado con este término se habla actualmente de haberse iniciado la "era del conocimiento", ya que el concepto de *data mining* o minería de datos ha existido siempre en la ciencia, aunque con diferente terminología (aprendizaje de máquinas, estadística, análisis de gráficos). Aunque a veces se utilizan como sinónimos, Europa desde siempre se emplearon los datos

sobre clientes de compañías de telefonía móvil o fija por las que ya no son las más aburridas, las redes móviles empezaron a terminar por moldear el complejo panorama comercial automatizado. Las compañías suelen ser reacias, en general, a revelar el número total de bases y por ende clientes sobre la forma utilizada para identificar salida para comenzar y orientados hacia resultados, así lo menciona (Goza, 2024).

1.2.4 Uso de la tecnología en la gestión comercial.

La tecnología desempeña un papel fundamental en la gestión comercial moderna (Marr, 2016), ya que permite a las empresas optimizar procesos, mejorar la eficiencia y mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio. Algunas áreas clave en las que la tecnología puede impactar en la gestión comercial incluyen:

Automatización de los procesos comerciales: el uso de sistemas y herramientas tecnológicas ayudar a automatizar tareas repetitivas y administrativas, lo que reduce tiempos y recursos para que los equipos comerciales se centren en actividades más estratégicas.

Análisis de datos y toma de decisiones: las soluciones de inteligencia de negocios y análisis avanzado permiten a las empresas recopilar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos comerciales para obtener información valiosa sobre el rendimiento, las tendencias del mercado y el comportamiento del cliente, lo que facilita la toma de decisiones y desarrollar estrategias afines a las necesidades del mercado

Mejora de la experiencia del cliente: a través del uso de CRM ayuda a las empresas a ofrecer experiencias personalizadas y omnicanal a sus clientes, a través de la implementación de sistemas de gestión de relaciones con el cliente, plataformas de comercio electrónico y herramientas de marketing digital, esto ha permitido que los recursos sean usados de mejor manera y destinados al público objetivo acorde.

Gestión de inventario y cadena de suministro: los sistemas de gestión de inventario y cadena de suministro basados en tecnología permiten a las empresas optimizar la

gestión de inventarios, reducir costos y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

Habilidad de Negociación.

Las habilidades de negociación hacen referencia al conjunto de competencias y conocimientos que se requieren para gestionar y operar eficazmente dentro del entorno de las empresas. Dichas habilidades son esenciales para la toma de decisiones basadas en información, liderazgo de equipos, gestión de proyectos, análisis de datos, entre otros para llevar el negocio al éxito. En el contexto de inteligencia de negocios en empresas B2B son importantes para la implementación y uso de herramientas tecnológicas en pro de la mejora de los procesos comerciales en el consumo masivo ya que de ello depende los tiempos de respuesta y crecimiento de las marcas en el segmento comercial.

Dichas habilidades se agrupan en los siguientes grupos:

a) Habilidades Analíticas

(Davenport, 2007) Las habilidades analíticas implican la capacidad de recolectar, procesar y analizar datos para obtener *insights* que informen la toma de decisiones estratégicas. En el contexto de BI, esto incluye:

- **Análisis de Datos:** Interpretación de datos complejos para identificar patrones y tendencias.
- **Modelado Predictivo:** Uso de técnicas estadísticas para prever futuros comportamientos y resultados.
- **Análisis Prescriptivo:** Recomendación de acciones basadas en análisis predictivos y descriptivos.

b) Habilidades Técnicas

(Eckerson, 2010) manifiesta que estas habilidades son necesarias para manejar las herramientas y tecnologías de inteligencia de negocios. Incluyen:

- **Gestión de Bases de Datos:** Conocimientos de SQL y sistemas de gestión de bases de datos.

- **Programación:** Competencias en lenguajes como Python o R para el análisis de datos.
- **Herramientas de BI:** Manejo de software como Tableau, Power BI, y herramientas de ETL para automatizar el proceso de la integración de datos.

c) Habilidades de Gestión de Proyectos

(Kerzner, 2017) manifiesta que estas habilidades son esenciales para planificar, ejecutar y supervisar proyectos de Inteligencia de negocios. se basa en:

- **Planificación de Proyectos:** Definición de objetivos, cronogramas y recursos necesarios.
- **Ejecución y Monitoreo:** Supervisión de la implementación del proyecto y ajuste de estrategias según sea necesario.
- **Evaluación:** Análisis de los resultados del proyecto y lecciones aprendidas.

d) Habilidades de Comunicación

(Few, 2012) indica que estas habilidades permiten traducir los resultados analíticos en *insights* accionables y comunicarlos efectivamente. Se dividen en:

- **Presentación de Datos:** Uso de visualizaciones claras y convincentes para comunicar hallazgos.
- **Comunicación Interdepartamental:** Capacidad de colaborar con otros departamentos y equipos.
- **Narración de Datos:** Creación de historias convincentes basadas en datos para influir en las decisiones.

e) Habilidades de Negociación y Persuasión

(Fisher, 2011) manifiesta que estas habilidades son cruciales para establecer relaciones comerciales exitosas y utilizar *insights* de Inteligencia de Negocios para justificar estrategias comerciales. Las subcategoriza de la siguiente manera:

- **Negociación Basada en Datos:** Uso de datos para apoyar y justificar posiciones en negociaciones.
- **Persuasión Estratégica:** Influencia en la toma de decisiones mediante argumentos basados en datos.

Se destacan la importancia de la negociación basada en principios para encontrar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.

f) Conocimiento del Negocio

Porter (2008) menciona que, el conocimiento profundo del negocio y la industria es esencial para contextualizar los datos y aplicar los insights de manera efectiva. Dentro de esto incluyen:

- **Entendimiento del Mercado:** Comprensión de las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.
- **Conocimiento Operacional:** Familiaridad con las operaciones comerciales y los procesos internos de la empresa.
- **Estrategia Competitiva:** Identificación de oportunidades y amenazas en el entorno competitivo.

1.2.5 Procesos de Comercialización

Sirva como ejemplo el comercio electrónico entre Kodak como empresa vendedora y El Corte Inglés como empresa compradora. La mayor parte de este comercio es de un solo comprador con un solo vendedor. La contratación externa por parte de empresas, que incluye la concepción transversal, gestión y adquisiciones administrativas. Suele ser de un solo comprador con múltiples o un solo vendedor o multicomprador con un solo vendedor. Las asociaciones de empresas pertenecen al concepto extracomunitario al no ser éstas necesariamente competidoras en el mercado nacional (Lopez, 2022).

1.2.6 Definición y Alcance

La comercialización de bienes y servicios supone, antes de realizar la transacción (venta concreta) con el cliente, definir una estrategia a largo plazo, la elección de objeto, lugar y tiempo, y establecer una relación con el cliente más allá del corto plazo: fidelizar al cliente. En el caso del marketing en entidades sin ánimo de lucro o administraciones públicas, se debe alimentar el marketing a largo plazo, ya que un solo foco de comercialización es la intangibilidad de los productos, explicada por la interacción inmediata del consumidor en el diseño, oferta, prestación y consumo. En este tipo de organizaciones, se dispone de una vigilancia

y focalización hacia el cliente. En definitiva, el proceso alcanza todos los aspectos relacionados con el enfoque del cliente hacia las organizaciones: cultural, legal, política, judicial, económica y tecnológica (Padilla Santos, 2023).

1.2.7 Procesos de Comercialización en Empresas B2B

Los pasos del proceso de la comercialización en empresas B2B (business to business) guardan gran analogía con el proceso de compra del producto/servicio. Estos son básicamente la planificación global de marketing de la empresa y la de marketing industrial, la acción de venta directa (tanto analítica, es decir, por la que la empresa llega hasta el cliente, como sintética, cuando el cliente acude a la empresa) y la posventa (Kotler et al., 2022). El proceso se divide por lo general de la siguiente manera:

a) **Definir y centrar los objetivos hasta llegar al cliente final.** Intentan incrementar o mantener el volumen de sus ventas dentro de esa empresa, pero el mercado concreto lo planificará el fabricante vía distribuidor.
b) **Contactar con el cliente, dirigirse a él con una finalidad general y concreta.** En esta operación interviene una gerencia comercial en su diseño y aplicación, dirigida al cliente y, por ende, tomador de decisiones.
c) **Gestión de la demanda:** aquí es donde el director de ventas-comercial deberá gestionar simultáneamente distintas orientaciones estratégicas que combinan distintos grados de localización y/o diversificación de las demandas. Debería poder identificar el posible cambio en la orientación del mercado y adaptarlo. El comprador decide si comprar o no, a quién, a qué precio y cantidad y a través de qué medio o canal. Será, en consecuencia, el momento de identificar y evaluar las distintas alternativas, preparar las argumentaciones necesarias y tomar o influir en la toma de decisión final. Frente a estos condicionantes, la dirección comercial deberá seleccionar estratégicamente e incorporar los agentes más adecuados, que a su vez constituirán las distintas fuerzas necesarias para implementar la estrategia seleccionada.
d) **Desarrollar la acción de la venta.** Es conveniente recordar que cada fase del ciclo de venta y cliente se desarrolla en el marco de una relación en la que clientes y vendedores tienen una serie de contactos adecuadamente organizados.

oda operación comenzará con el diseño cuidadoso del equipo de ventas, con conocimientos suficientemente desarrollados durante la etapa de formación en un modelo de toma de decisiones correcta que les permita gestionar el proceso seleccionado con cada agente elegido.

1.2.8 Identificación de clientes potenciales

El primer paso - el marketing - en la identificación de clientes potenciales comienza con un proceso conocido como segmentación de mercado, con la que la empresa busca dividir el mercado en categorías o segmentos de compradores con características, necesidades, hábitos de compra, niveles de renta y de costumbres comunes. Después, la empresa completa un estudio de la categoría de productos (como la categoría de bienes de equipo, de materias primas, mano de obra, etc.) y de la lista de clientes potenciales para esta categoría y, después, del estudio de cartera comercial donde se establecerán las características de esos clientes potenciales que puedan aumentar sus ventas y realizar un estudio de presupuesto para analizar el comportamiento de estos.

El proceso de venta es consecuencia de la estrategia de Marketing. Así, la empresa deberá contar con un buen Plan de Ventas sumado al Equipo comercial debe garantizar el funcionamiento del Plan de Marketing. En el Plan de Ventas se debe renovar el Plan Comercial de la empresa, cuya misión es construir y visibilizar, enumerar y describir, con el mayor detalle posible, las líneas o áreas de la empresa encargadas de la interfaz compra/venta.

Los clientes idóneos para la empresa no se quedan esperando que esta llegue, sino otras alternativas para su negocio, por eso la identificación y determinación de los clientes potenciales es crucial. Las empresas obtienen su competitividad al poseer una mayor eficacia que sus competidores, es por ello por lo que la identificación de empresas potenciales debe esforzarse en dirigir los esfuerzos hacia aquellas empresas con las que más posibilidades de vender tienen: aquellos clientes para el que los productos o servicios ofrecidos por la empresa encajan mejor son aquellos más idóneos (Restrepo, 2024).

Generación de Demanda

Elegido el argumento básico, el siguiente paso es desplegar el conjunto de actividades que definen el rol de marketing y determinar qué perfil profesional está capacitado para llevarlo a la práctica. Desde ahí se deben buscar herramientas que ayuden a la activación de las demandas mediante la comercialización. En suma, la gestión de la actividad, siempre conceptual y determinada, nunca disfruta de un alcance uniforme y homogéneo; sino que cada actividad contemplada debe tener siempre en cuenta la variabilidad que suponen en la actividad objeto de acción, parámetros como territorio, segmento de cliente, tipo de producto, etc. De toda esta lente de visión traducida en coordenadas e indicadores, surge un abanico de elementos fundamentales para un correcto despliegue comercial que responde a las denominadas cinco A: Accionar, Andar, Asombrar, Anticipar y Aprender (Pedersen, et al., 2020).

Este pilar de la comercialización facilitará el intercambio comercial con el mercado, situación que no siempre se tiene clara en empresas B2B. La configuración del proceso es diferente al B2C donde se genera demanda con el plan de marketing y se obtiene un volumen de demanda real a través de actividades de venta para productos o servicios ya existentes. Para gran parte de las empresas B2B el paso anterior no es posible, sino que se deben buscar actividades que incorporen nuevos productos o servicios en el mercado. Así pues, no se trata de gestionar una serie de actividades sino más bien de gestionar a lo largo de todo el ciclo de vida del producto: creación, lanzamiento y desarrollo.

Estrategia de precios.

En la literatura no se han desarrollado modelos integrados de los costos, la cadena de valores de actividades, la demanda, la estrategia y las competencias, sino solo cifras que se centraron en la capacidad de reducción de costos de la empresa con las consecuentes repercusiones en el desempeño organizativo. Mencionan que algunos artículos en la década de 1990 se centraron en el papel de la estrategia de precios en la educación de los clientes: en el caso de precio agresivo y precios de discriminación, se trata de cómo enseñar a los consumidores más acerca de las pérdidas de transferencia que puedan sufrir si se desplazan de (o regatear su camino

hacia) los precios altos con los precios bajos, y por lo tanto reducir drásticamente su propio "excedente de los consumidores" (el valor utilizado, menos el costo real). (Krings, et al., 2021).

La fijación de precios es una tarea realmente complicada, ya que, es un aspecto crítico en la estrategia de ventas. Las tasas de crecimiento del negocio y su rentabilidad dependen a menudo del precio que se imputa al producto. A pesar de ello, una revisión de la literatura relevante ha revelado que es un aspecto de poco interés investigador. El autor menciona que el precio no se presta a mucha discusión, ya que suele ser una práctica que se realiza solo si el escapista se centra en el rendimiento económico. Por lo tanto, la falta de variabilidad endógena en el mismo precio (en respuesta a un entorno cambiante) impide a priori diferenciar entre empresas B2B homogéneas que compiten principalmente a través del precio.

Canales de Distribución

Hoy en día, y de manera especial gracias a procesos de transformación digital como Industria 4.0, las empresas B2B tienden a "llevar el producto" hasta "dónde esté el cliente" en el mínimo tiempo posible y al menor costo (por ejemplo, cada vez más se usa el concepto de "última milla" a "último kilómetro"). Para conseguirlo, se debe tener claro cuáles van a ser los canales de distribución. En otros términos, cómo va a llegar el bien/servicio hasta ese cliente. Para tomar ese tipo de decisiones, las empresas, al crear el producto/servicio, disponen de información para decidir cómo va a llegar el bien hasta el cliente (itinerario).

Decisiones como estas deben formar parte de una estrategia comercial global, por lo que las decisiones sobre el canal de distribución deben formar parte de la "hoja de ruta" comercial. Por otro lado, la comercialización (distribución y ventas) de los productos/servicios de las empresas B2B representa un costo próximo al 10-15% de la Cifra de Negocio (CN). Esto debe influir en el precio que deben poner en el mercado cada producto o servicio, y el equipo dedicado a esta labor, en especial si la empresa tiene un catálogo de productos/servicios elevados, debe incidir en la generación de ingresos.

Para la comercialización de sus productos/servicios, las empresas B2B pueden hacerlo directamente (por ejemplo, un equipo comercial especialista a

tiempo completo en otro país) o indirectamente, a través de intermediarios, en cuyo caso se habla de "distribución". Los intermediarios pueden ser mayoristas, minoristas, agentes (por ejemplo, bróker) o distribuidores independientes (tienen sus propias empresas, pero normalmente solo distribuyen los productos de una multinacional directa o que les releva gran parte del costo de mantenimiento). No siempre las empresas B2B necesitan intermediarios. La tendencia en el mundo de las empresas que comercializan un producto o servicio de alta tecnología, unido a las posibilidades que ahora ofrece el comercio electrónico, hace cada vez menos necesaria la presencia de intermediarios en la cadena de suministro (distribución directa). (Pedersen, et al., 2020)

CAPÍTULO II

2. METODOLÓGIA

2.1. Tipo de investigación

2.1.1 Investigación Teórica

El tipo de estudio a realizar será de carácter Teórico debido a que, se realiza un estudio mediante la obtención de información a través de fuentes secundarias como Libros técnicos, artículos científicos tomados desde Scopus, Google Scholar, Lantindex, entre otros, para validar la experiencia de autores, que ven la transformación digital como un referente en la mejora continua de procesos comerciales, y, de expertos en el área comercial, para conocer su experiencia en el uso de herramientas tecnológicas en sus procesos.

2.1.2 Investigación de Campo

Es una investigación de campo porque se realiza una la recopilación de información a través de bases de datos de histórico de facturación y ventas alimentados en el ERP Dynamics Business Central, levantamiento de datos de campo de clientes y vendedores a través de encuestas, para determinar la situación actual de ICCOSA, todo esto, mediante la elaboración de encuestas, para poder determinar que tantas herramientas tiene en su modelo comercial actual, cuantas realmente usan, cual es la satisfacción de sus clientes y como esto afecta a los resultados comerciales al final del ejercicio fiscal

2.2. Enfoque y Diseño de la Investigación.

En el presente estudio el enfoque de investigación es cuantitativo con un análisis Descriptivo con el propósito de calcular probabilidades, controlar posibles errores, generalizar los resultados para definir y valorar el Data Warehouse mediante la selección y valoración de los procesos de negocio, con el fin de controlar la dinámica, factibilidad de la metodología y a la vez poner en funcionamiento el sistema propuesto.

Además, toma un diseño de investigación de tipo No Experimental, porque usa datos de facturación real, obtenidos de la base de datos de la empresa ICCOSA, una empresa especializada en negocios B2B, que permitirá poder tener datos no

solos de productos vendidos, sino también de clientes, volúmenes de ventas, unidades de compra, georreferenciación de los puntos de venta, cantidad de cajas vendidas, productos que más volumen generan basados en el principio 80/20 de la ley de Pareto que basa el 80% de los esfuerzos al 20% de los clientes (Gómez J. I., 2024). Esta información permitirá desarrollar un modelo de inteligencia de negocio que visualice la realidad de la operación y como ha sido su evolución en el periodo detallado.

El alcance del estudio es descriptivo, ya que detalla todos los resultados que se generan en cada fase, y de las herramientas que se obtiene luego de la inteligencia de negocios propuesta en el objetivo específico de esta tesis, también se medirá realmente la eficacia del desempeño del equipo comercial y como sus clientes han sentido la influencia del trabajo realizado, por lo que, uno de los mayores indicadores la satisfacción y el mejor cubrimiento de sus necesidades.

Para el desarrollo del modelo, se destina crear herramientas fiables, medibles, que generen estrategias y seguimientos basado en un estudio transversal, debido a que, se levantara información actual del servicio al cliente de parte del equipo comercial y del cliente y es Longitudinal, ya que, la información a utilizar para la creación del modelo serán los datos históricos de ventas, los que permitirán generar comparaciones y correlaciones de información de varios meses de ventas recopilados a través del ERP de ICCOSA y que se utiliza el equipo comercial en la calle, es decir, no solo medir los resultados del proceso comercial.

2.3. Población y Muestra

El presente estudio se busca actualizar el proceso de comercialización de ICCOSA, para lo que se ha determinado realizar una encuesta a los vendedores, supervisores y clientes.

La muestra de los vendedores y supervisor son un total de 24 personas, mientras que, la muestra de los clientes se toma en consideración el principio del 80/20 de la Ley de Pareto (Laoyan, 2024). Que en este estudio indica, que el 80% de las ventas lo generan el 20% de los clientes, en ICCOSA existen 6000 clientes, de los cuales, 400 Clientes Mayoristas, Autoservicios Independientes y tipo Micro Mercado que generan el 80% de las ventas totales promedio mes.

En la Tabla 1 se muestra el cálculo de la muestra de los puntos de venta que corresponden a clientes clave, identificados por su relevancia en el mercado y su volumen de compras a la distribuidora ICCOSA, con el objetivo de obtener resultados representativos y alineados con la percepción del mercado. Se aplica la fórmula de población finita.

Donde:

N: Tamaño de la población, determinado en 400 clientes.

p: Probabilidad de ocurrencia del evento, estimada en 50% (0.50).

q: Probabilidad de no ocurrencia del evento, complementaria a p, equivalente a 50% (0.50).

Z: Valor asociado al nivel de confianza, correspondiente a un 95% equivalente a 1.96

E: Margen de error permitido, establecido en 5% (0.05).

Tabla 1

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{400 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (400-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 196$$

Nota. Elaborado por el autor

En este sentido se calculó una muestra de 196 puntos de venta. Este cálculo tiene un nivel de seguridad del 95% de precisión, con lo que se obtendrá un valor más exacto a la realidad, por lo cual, se toma en consideración a los clientes más importantes y los que mayor volumen compran a la distribuidora ICCOSA para incrementar la fiabilidad y obtener mayor confiabilidad de la percepción del mercado.

2.4. Herramientas de recolección de la información

Para la recolección de datos del presente estudio, se realizó una operalización de variables Anexo 1. En la cual se determino realizar una encuesta para los clientes y para el equipo comercial.

Primero se diseñó y construyó una encuesta estructurada como se puede observar en el Anexo 2., se compone por 24 preguntas que permitieron identificar cómo los clientes de ICCOSA perciben aspectos relevantes como los Fundamentales de la Venta, la Estrategia Comercial y el nivel de servicio brindado por la empresa. Segundo se realizó una encuesta al equipo comercial compuesta de 22 preguntas orientadas a medir percepciones sobre los procesos de comercialización y el uso de inteligencia de negocios como se puede observar en el Anexo 3.

Se llevó a cabo un análisis de fiabilidad de los instrumentos utilizados para garantizar la consistencia interna de las preguntas, empleando el coeficiente Alfa de Cronbach a través del software estadístico SPSS. El análisis arrojó un valor de 0.826, lo que indica un alto nivel de fiabilidad, asegurando que los datos recopilados son válidos y consistentes para el análisis, como se detalla en la Tabla 2. Este resultado respalda la calidad de la encuesta y asegura que los datos obtenidos son representativos y pertinentes para evaluar los procesos comerciales de ICCOSA, así como para explorar la viabilidad de implementar soluciones basadas en Inteligencia de Negocios con el fin de optimizar sus operaciones..

Tabla 2
Medición de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.826	0.873	22

Nota. Elaborado por el autor

2.5. Proceso de Recolección de Datos.

La encuesta fue dirigida a 196 clientes clave de la empresa, seleccionados por su importancia en las operaciones comerciales de la organización. Estos clientes

se encuentran distribuidos en varias ciudades de la Sierra Central del Ecuador, con el fin de obtener un panorama generalizado y diversificado que permita evaluar el contexto comercial desde distintas ubicaciones geográficas. Sin embargo, debido a ciertas limitaciones operativas y logísticas, se logró obtener un total de 170 respuestas válidas. Entre los factores que influyeron en la recolección incompleta de la muestra proyectada, se destacan los siguientes:

- Disponibilidad limitada de los encuestados: Algunos clientes no pudieron participar en la encuesta dentro del tiempo establecido.
- Restricciones de tiempo: El período para la recolección de datos fue ajustado debido a compromisos operativos de los encuestados.
- Dificultades logísticas: La dispersión geográfica de los clientes también presentó desafíos, limitando la capacidad de llegar a algunos de ellos.

A pesar de no alcanzar el número total previsto de encuestas, el total de 170 encuestas válidas representa un 87% de la muestra proyectada, lo cual es suficiente para realizar un análisis confiable de los resultados. Este porcentaje es aceptable, considerando que la población objetivo es homogénea y específica, lo que permite extraer conclusiones relevantes sin comprometer la representatividad del estudio.

2.6. Análisis de los resultados

Esta sección presenta los hallazgos clave obtenidos del estudio, enfocándose en las percepciones y necesidades de los clientes de ICCOSA. Los resultados brindan información esencial para identificar fortalezas, oportunidades de mejora y áreas críticas para la toma de decisiones estratégicas.

2.6.1 Encuesta clientes

A continuación, se exponen los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de ICCOSA. Este instrumento recopiló datos sobre su nivel de satisfacción, percepción de los productos y servicios, y aspectos a mejorar. Los resultados permiten evaluar el desempeño de la organización desde la perspectiva del cliente

y ofrecen insumos para optimizar su estrategia comercial y fortalecer su posición en el mercado.

Tabla 3

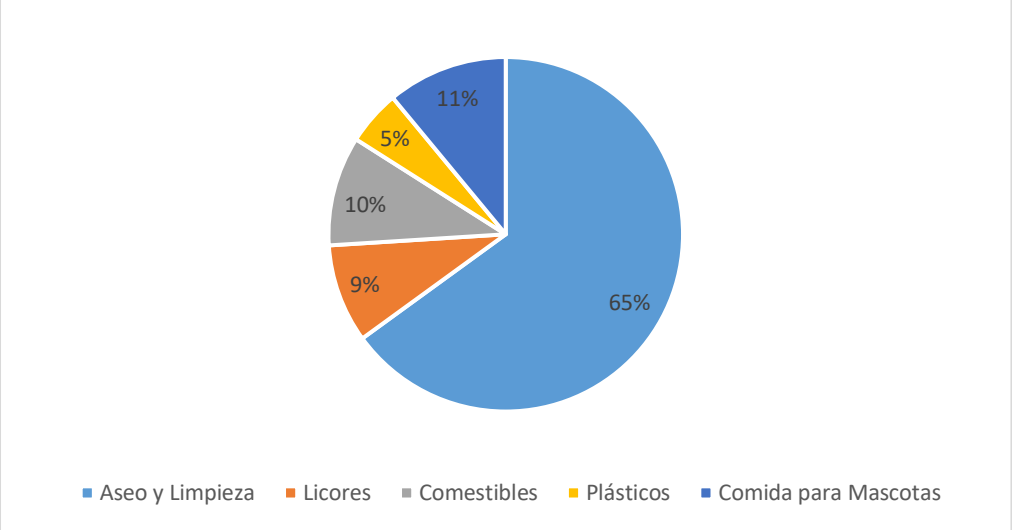
Categorías de productos adquiridos frecuentemente por los clientes de ICCOSA

Categoría de Producto	Total	Porcentaje
Aseo y Limpieza	110	65%
Licores	16	9%
Comestibles	17	10%
Plásticos	8	5%
Comida para Mascotas	19	11%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 1

Categorías de productos adquiridos frecuentemente por los clientes de ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

La categoría “Aseo y Limpieza” constituye el 65% de las compras, consolidándose como el principal producto demandado por los clientes de ICCOSA. Esto evidencia una marcada dependencia de la empresa hacia este segmento, probablemente debido a la alta rotación y la naturaleza esencial de estos productos en diversos negocios. En contraste, las categorías de “Licores” (9%) y “Plásticos” (5%) presentan una participación significativamente menor, lo que

plantea oportunidades para implementar estrategias que incrementen su visibilidad y ventas. Por su parte, la categoría “Comida para Mascotas” representa un 11%, posicionándose como una línea con potencial de crecimiento mediante campañas dirigidas específicamente a este nicho. Este análisis sugiere que ICCOSA debería enfocarse en fortalecer el inventario y las estrategias de marketing en “Aseo y Limpieza”, al tiempo que explora la diversificación de su oferta en categorías menos representadas para equilibrar su portafolio de productos.

Tabla 4

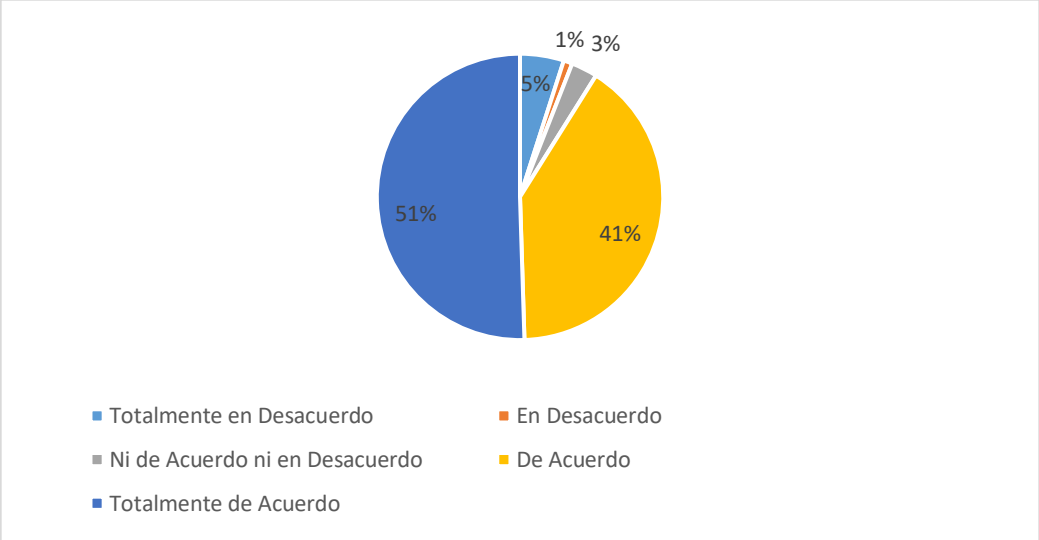
Percepción sobre la capacitación del asesor comercial en información de productos y disponibilidad

Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	5%
En Desacuerdo	1	1%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	3%
De Acuerdo	69	41%
Totalmente de Acuerdo	87	51%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 2

Percepción sobre la capacitación del asesor comercial en información de productos y disponibilidad



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 92% de los clientes considera que los asesores comerciales de ICCOSA están capacitados para brindar información sobre productos básicos y su disponibilidad, lo que refleja una percepción positiva sobre su preparación, clave para la confianza y satisfacción del cliente. Sin embargo, el 9% de los encuestados muestra dudas al respecto, posiblemente debido a falta de entrenamiento específico o inconsistencias en la información. Este porcentaje, aunque bajo, representa una oportunidad para mejorar mediante capacitaciones regulares que estandaricen la calidad del servicio y refuercen el conocimiento técnico del equipo.

Tabla 5

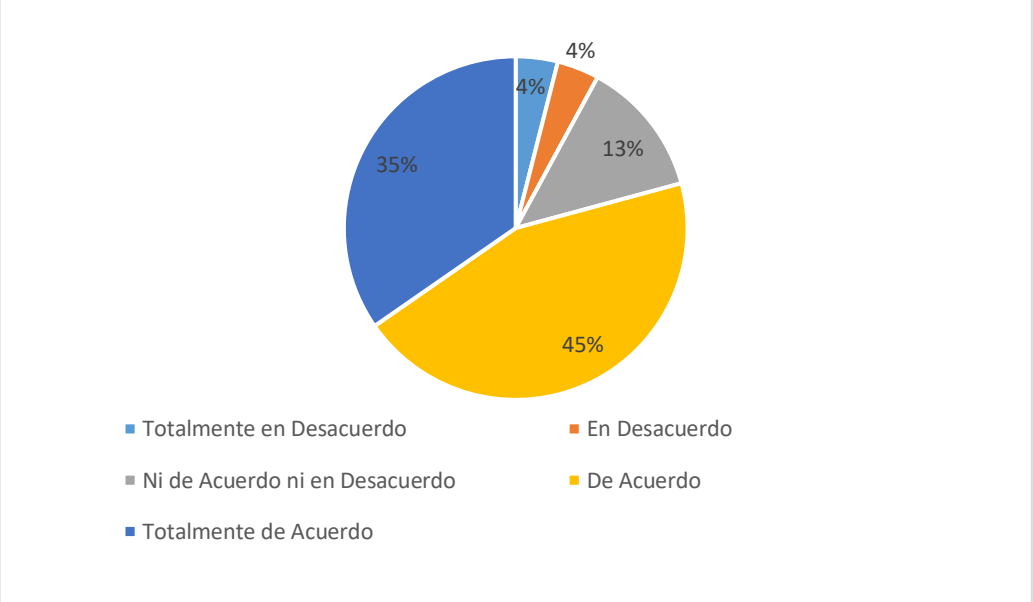
Opinión sobre la demanda de los productos distribuidos por ICCOSA

Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	4%
En Desacuerdo	6	4%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	22	13%
De Acuerdo	76	45%
Totalmente de Acuerdo	60	35%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 3

Opinión sobre la demanda de los productos distribuidos por ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 80% de los encuestados considera que los productos distribuidos por ICCOSA son de alta demanda en sus negocios, lo que refuerza la relevancia del portafolio actual. Sin embargo, un 13% se muestra neutral y un 8% está en desacuerdo con esta afirmación, lo que podría indicar la necesidad de realizar estudios de mercado para identificar productos con mayor rotación en puntos específicos. La diversificación del portafolio podría ser una estrategia para captar a este segmento de clientes insatisfechos y asegurar que las necesidades de todos los negocios sean atendidas de manera efectiva.

Tabla 6

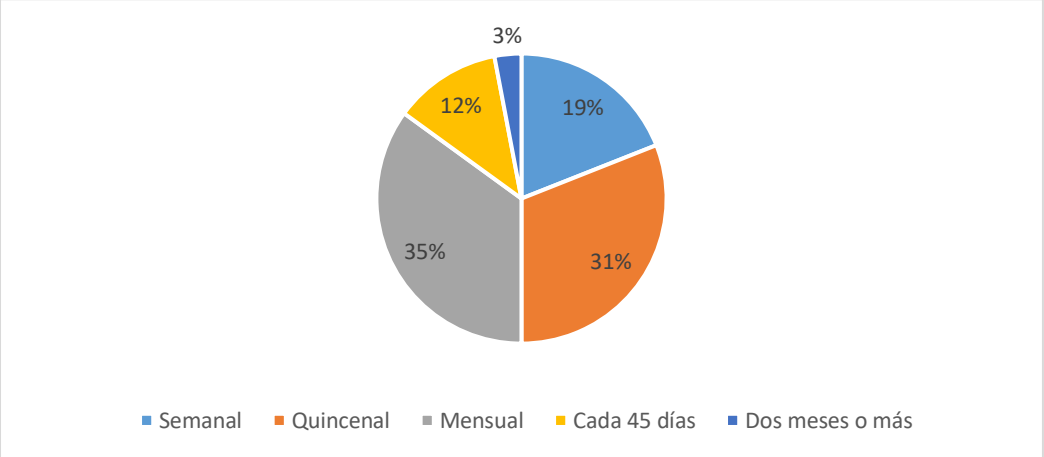
Frecuencia de pedidos realizados por los clientes a ICCOSA

Frecuencia	Total	Porcentaje
Semanal	32	19%
Quincenal	53	31%
Mensual	59	35%
Cada 45 días	21	12%
Dos meses o más	5	3%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 4

Frecuencia de pedidos realizados por los clientes a ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

La mayoría de los clientes realizan pedidos mensuales (35%) o quincenales (31%), lo que refleja una planificación estructurada de sus necesidades de

inventario. Sin embargo, un 15% de los clientes realiza pedidos con menos frecuencia (cada 45 días o más), lo que podría ser una señal de menor rotación de productos o desafíos logísticos. Esto presenta una oportunidad para ICCOSA de fomentar un mayor volumen de pedidos con promociones o incentivos para compras más frecuentes. Adicionalmente, el 19% de clientes que realiza pedidos semanales puede necesitar atención prioritaria para garantizar que se cumplan sus plazos y expectativas.

Tabla 7

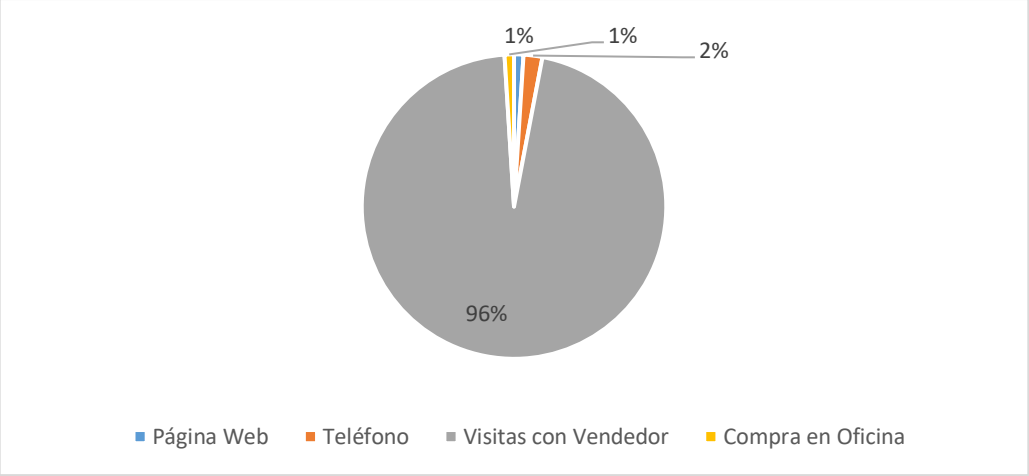
Canales de compra utilizados por los clientes para adquirir productos de ICCOSA

Canal de Compra	Total	Porcentaje
Página Web	1	1%
Teléfono	4	2%
Visitas con Vendedor	163	96%
Compra en Oficina	2	1%
Total General	**170**	**100%**

*Nota***.** Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas.

Figura 5

Canales de compra utilizados por los clientes para adquirir productos de ICCOSA.



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El canal de compra dominante es a través de visitas de vendedores (96%), lo que destaca la importancia del contacto presencial en el modelo de negocios de ICCOSA. Este enfoque tradicional parece alinearse con las preferencias de los clientes, pero la baja adopción de otros canales, como la página web (1%), evidencia una oportunidad desaprovechada para digitalizar y diversificar los métodos de compra. Esto podría mejorarse mediante campañas de sensibilización y capacitación para familiarizar a los clientes con herramientas digitales como un portal de *e-commerce*, lo que también reduciría la dependencia del vendedor y aumentaría la eficiencia operativa.

Tabla 8

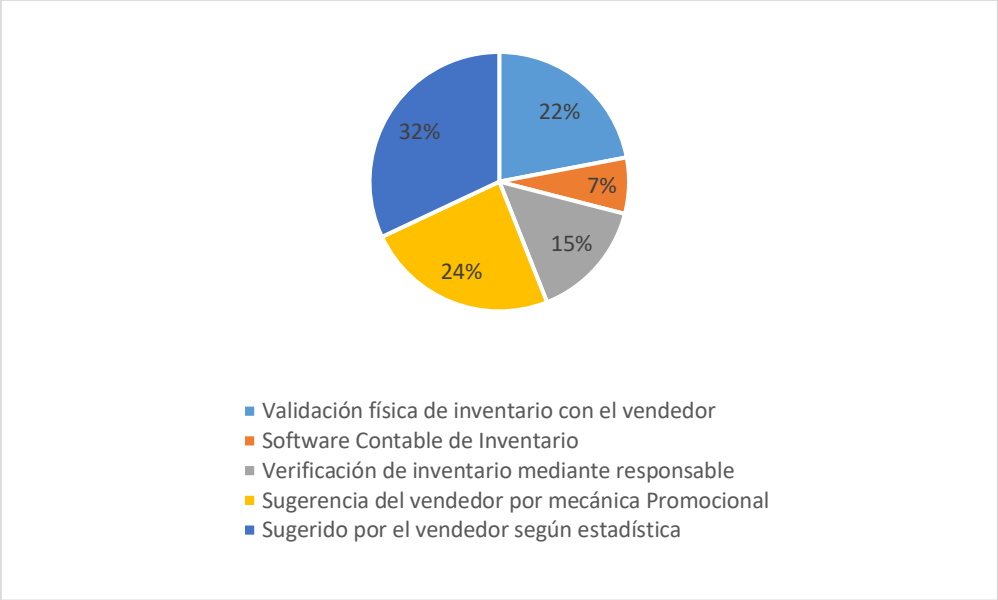
Mecanismos de compra preferidos por los clientes para realizar pedidos a ICCOSA

Mecanismo de Compra	Total	Porcentaje
Validación física de inventario con el vendedor	38	22%
Software Contable de Inventario	12	7%
Verificación de inventario mediante responsable	25	15%
Sugerencia del vendedor por mecánica Promocional	41	24%
Sugerido por el vendedor según estadística	54	32%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 6

Mecanismos de compra preferidos por los clientes para realizar pedidos a ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 56% de los clientes basa sus pedidos en sugerencias del vendedor, ya sea mediante mecánicas promocionales (24%) o estadísticas de rotación (32%). Esto resalta el papel crucial de los asesores comerciales en la decisión de compra y su impacto directo en las ventas. Sin embargo, el bajo uso de herramientas tecnológicas, como software contable de inventario (7%), sugiere una falta de integración de soluciones modernas que podrían optimizar el proceso de compra. ICCOSA podría invertir en la implementación de sistemas de inventario automatizados o aplicaciones móviles que proporcionen a los clientes un control más preciso y eficiente de sus pedidos.

Tabla 9

Tiempo de entrega promedio de pedidos realizado por ICCOSA

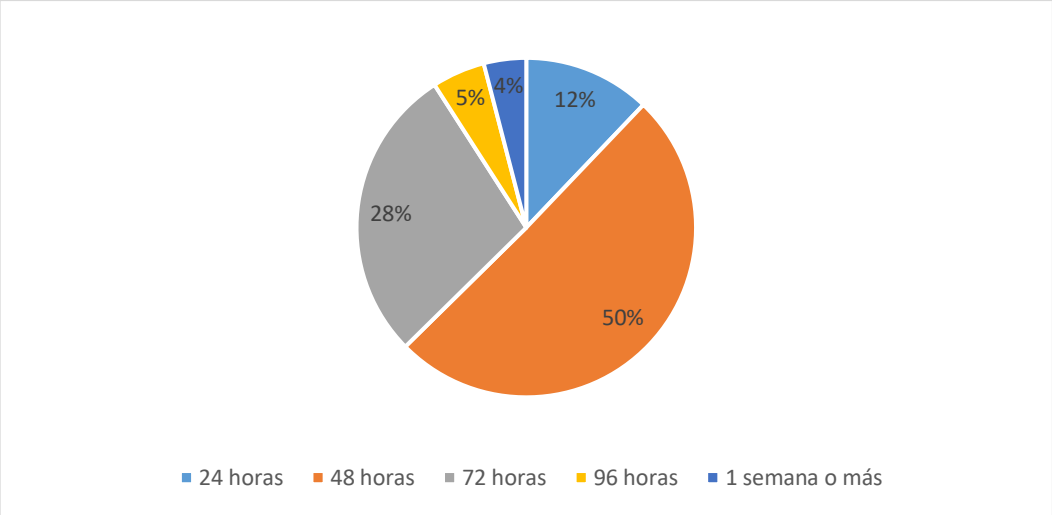
Tiempo de Entrega	Total	Porcentaje
24 horas	21	12%
48 horas	85	50%
72 horas	48	28%
96 horas	9	5%

1 semana o más	7	4%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 7

Tiempo de entrega promedio de pedidos realizado por ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 50% de los clientes reciben sus pedidos en un tiempo estándar de 48 horas, mientras que el 28% experimenta entregas en 72 horas, lo que puede considerarse aceptable para algunos segmentos, pero podría ser visto como lento en industrias de alta rotación. Solo un 12% disfruta de entregas en 24 horas, lo que resalta una oportunidad de mejora para ICCOSA en términos de rapidez y eficiencia logística. Las entregas de más de 96 horas o una semana, aunque minoritarias (9%), representan un riesgo significativo de insatisfacción, especialmente en mercados competitivos. ICCOSA podría analizar sus operaciones logísticas para reducir los tiempos de entrega, priorizando la implementación de rutas optimizadas o ampliando su flota logística.

Tabla 10

Opinión de los clientes sobre la adecuación de los tiempos de entrega de ICCOSA

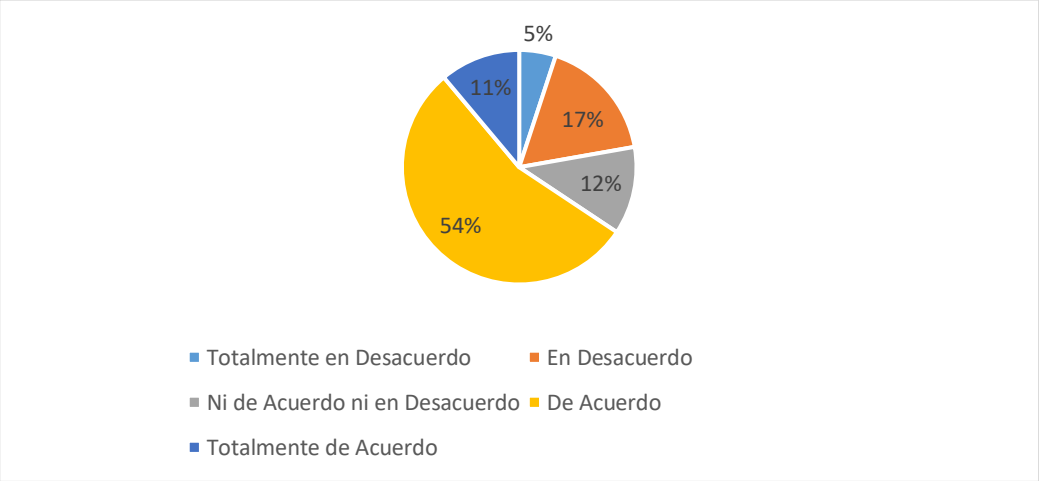
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	9	5%
En Desacuerdo	29	17%

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	21	12%
De Acuerdo	92	54%
Totalmente de Acuerdo	19	11%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 8

Opinión de los Clientes sobre la Adecuación de los tiempos de entrega de ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Aunque el 65% de los clientes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los tiempos de entrega son adecuados, un 22% (desacuerdo total y parcial) manifiesta insatisfacción, y un 12% se mantiene neutral. Esto indica que una quinta parte de los clientes podría estar considerando alternativas con mejores plazos de entrega. Este dato sugiere la necesidad de un análisis de las causas detrás de los retrasos y la implementación de estrategias como sistemas de seguimiento en tiempo real, redistribución de recursos logísticos o programas de fidelización para compensar a los clientes afectados.

Tabla 11

Recepción de información sobre bonificaciones por compra proporcionada por el asesor comercial

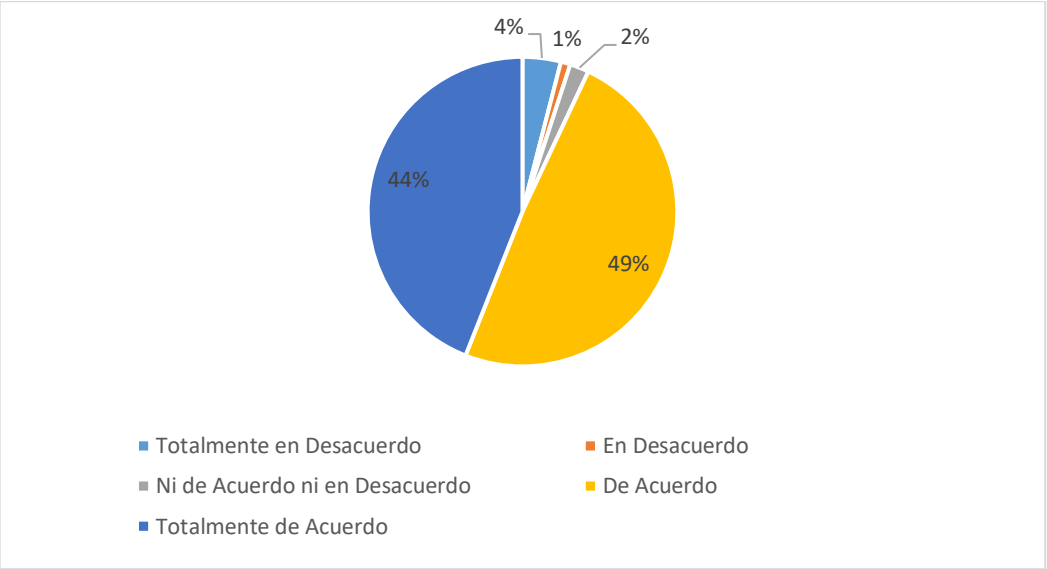
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	4%
En Desacuerdo	2	1%

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	2%
De Acuerdo	83	49%
Totalmente de Acuerdo	75	44%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 9

Recepción de información sobre bonificaciones por compra proporcionada por el asesor comercial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 93% de los clientes considera que reciben información sobre bonificaciones por compra, lo que indica un buen desempeño del equipo comercial en este aspecto. Sin embargo, el 7% que se encuentra en desacuerdo o neutral podría estar enfrentando problemas de comunicación o inconsistencias en la información proporcionada. Este dato sugiere la necesidad de reforzar la capacitación de los asesores para asegurar que todos los clientes sean informados de manera efectiva sobre las promociones disponibles, maximizando así su impacto en las ventas.

Tabla 12

Información recibida por los clientes sobre productos con descuento especial

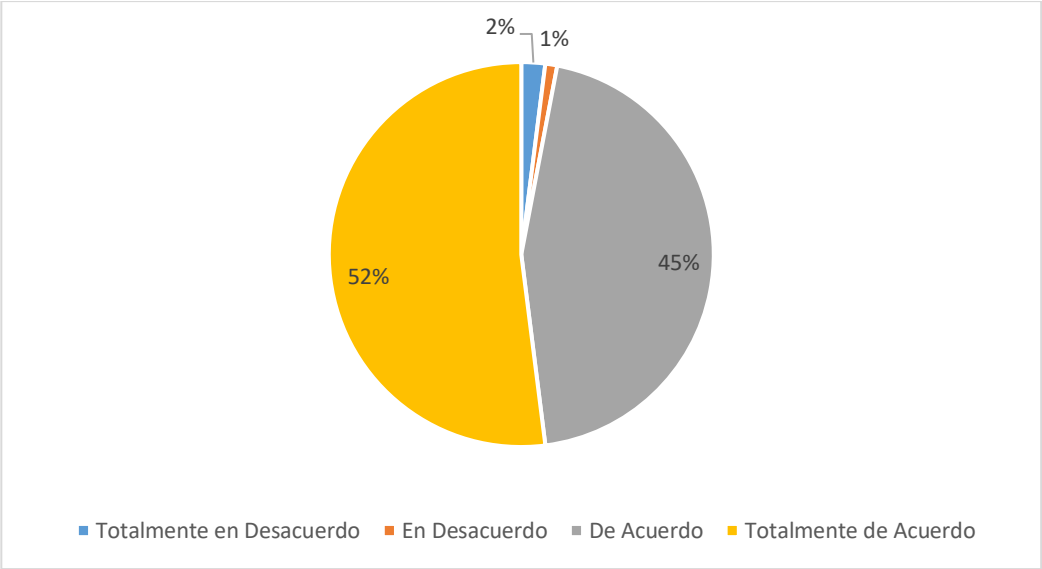
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	4	2%
En Desacuerdo	1	1%

De Acuerdo	76	45%
Totalmente de Acuerdo	89	52%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 10

Información recibida por los clientes sobre productos con descuento especial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 97% de los clientes considera que recibe información adecuada sobre productos con descuento especial, lo que refleja una estrategia comercial eficaz. Sin embargo, el 3% restante podría estar perdiendo oportunidades para aprovechar descuentos, lo que puede deberse a omisiones en la comunicación del asesor comercial. Esto resalta la importancia de sistemas automatizados de notificación, como correos electrónicos o mensajes SMS, que aseguren que esta información llegue a todos los clientes sin depender exclusivamente del asesor.

Tabla 13

Percepción sobre la información recibida sobre mecánicas de desalojo de productos

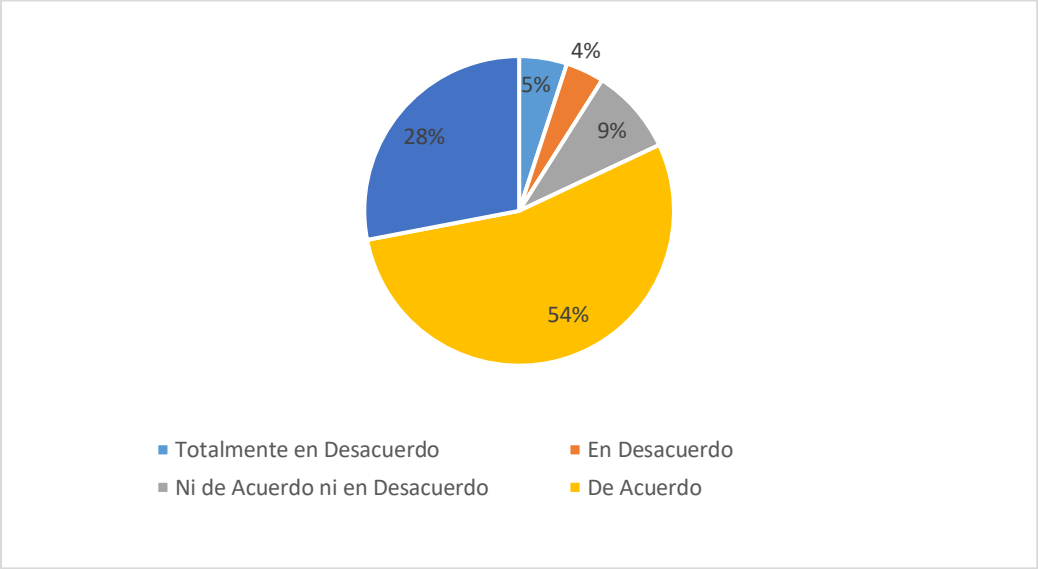
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	5%
En Desacuerdo	6	4%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	9%

De Acuerdo	92	54%
Totalmente de Acuerdo	48	28%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 11

Percepción sobre la información recibida sobre mecánicas de desalojo de productos



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 82% de los clientes afirma recibir información sobre mecánicas de desalojo de producto, lo que refleja un esfuerzo significativo del equipo comercial por movilizar inventarios. Sin embargo, un 18% no está plenamente satisfecho con este aspecto, lo que podría estar afectando su capacidad para gestionar adecuadamente su inventario. Mejorar la comunicación sobre estas mecánicas mediante herramientas digitales o recordatorios frecuentes podría garantizar que todos los clientes tengan acceso a estas estrategias y se beneficien de ellas.

Tabla 14

Recepción de información sobre productos con onpacks adicional por parte del asesor comercial

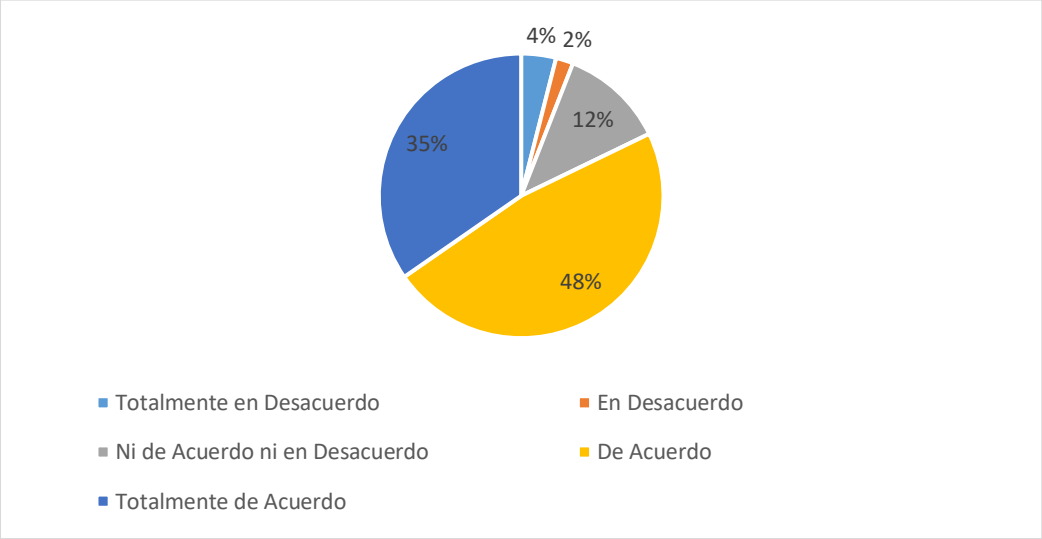
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	4%
En Desacuerdo	4	2%

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	20	12%
De Acuerdo	81	48%
Totalmente de Acuerdo	59	35%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 12

Recepción de información sobre productos con onpacks adicional por parte del asesor comercial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 83% de los encuestados considera que recibe información sobre productos con onpacks adicional, lo cual es positivo para impulsar ventas adicionales. Sin embargo, el 17% restante no percibe esta información como suficiente o adecuada, lo que puede derivar en menores oportunidades de ventas cruzadas. Esto resalta la necesidad de reforzar la comunicación de promociones especiales mediante estrategias visuales, como etiquetas o folletos, complementadas con tecnología digital para llegar a una mayor audiencia.

Tabla 15

Opinión sobre la información recibida sobre productos con alta rotación de oferta

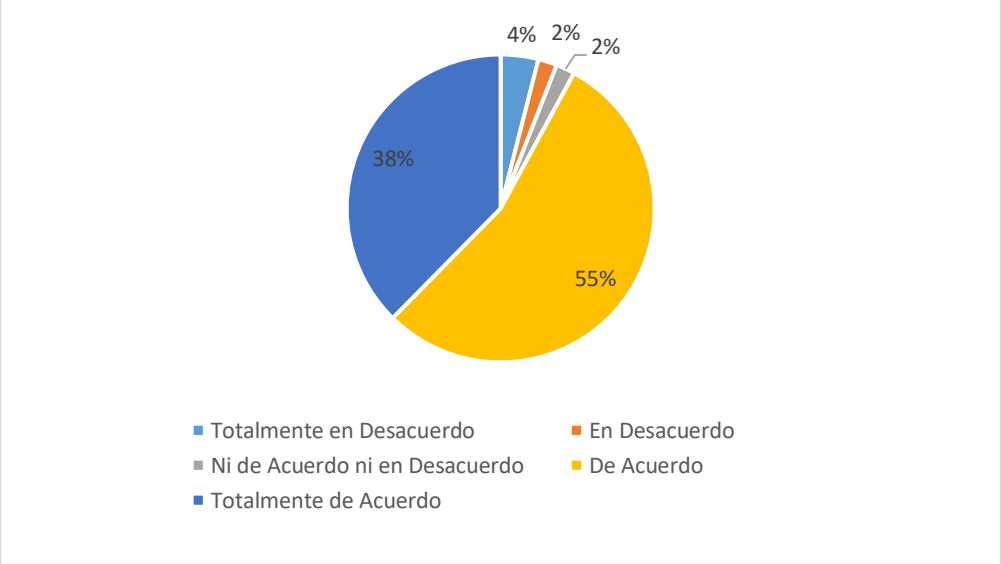
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	4%

En Desacuerdo	3	2%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	2%
De Acuerdo	93	55%
Totalmente de Acuerdo	65	38%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 13

Opinión sobre la información recibida sobre productos con alta rotación de oferta



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 93% de los clientes confirma que recibe información sobre productos con alta rotación de oferta, lo que indica que esta estrategia es una fortaleza del equipo comercial. Sin embargo, el 7% que muestra desacuerdo o neutralidad sugiere que existe espacio para mejorar la personalización o claridad en la comunicación. La identificación de productos con alta demanda mediante análisis de datos y la generación de reportes automáticos para los clientes podría incrementar la eficacia de esta práctica.

Tabla 16

Incidencia de devoluciones realizadas por los clientes a ICCOSA

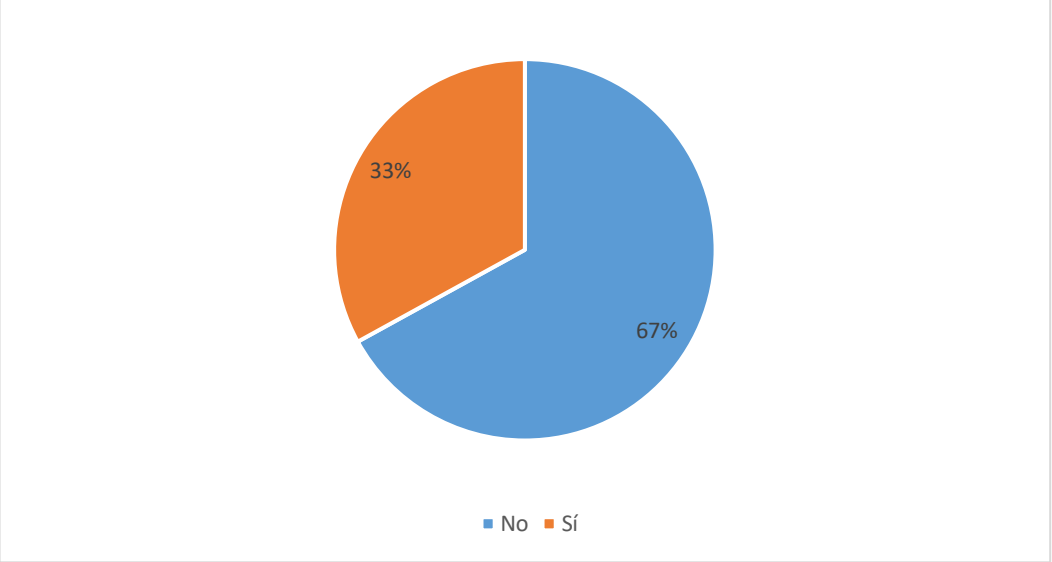
Respuesta	Total	Porcentaje
No	114	67%

Sí	56	33%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 14

Incidencia de devoluciones realizadas por los clientes a ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Un tercio de los clientes ha realizado devoluciones, lo que resalta una oportunidad para ICCOSA de analizar y reducir las causas de estas devoluciones. La implementación de controles de calidad más rigurosos, junto con una política de devoluciones clara y efectiva, podría ayudar a minimizar este porcentaje y mejorar la experiencia del cliente. Además, este indicador sugiere la importancia de realizar auditorías internas para identificar problemas recurrentes en el proceso de distribución.

Tabla 17

Motivos principales de devoluciones generadas por los clientes

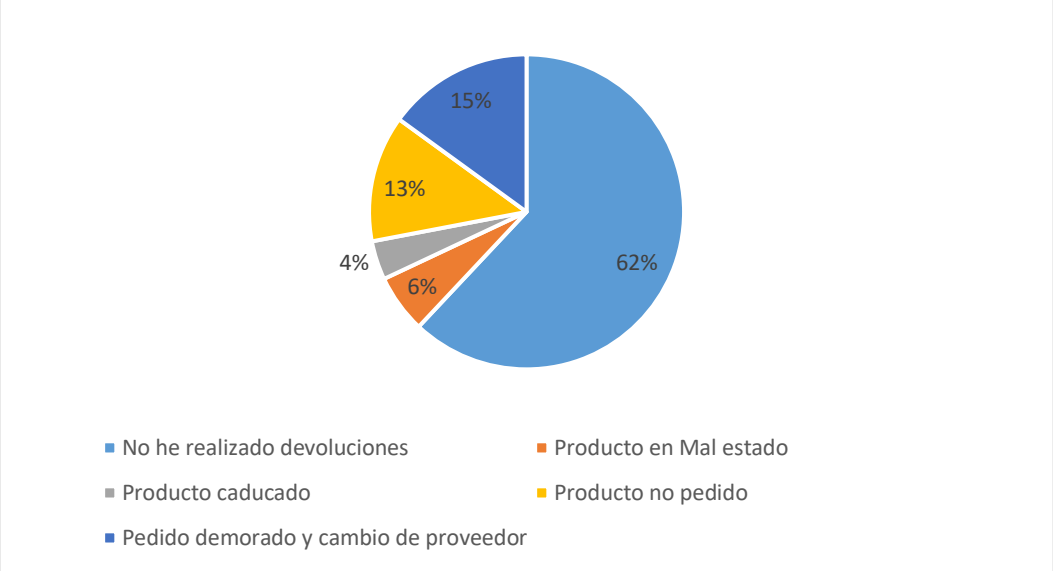
Motivo de Devolución	Total	Porcentaje
No he realizado devoluciones	106	62%
Producto en Mal estado	10	6%
Producto caducado	7	4%
Producto no pedido	22	13%

Pedido demorado y cambio de proveedor	25	15%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 15

Motivos principales de devoluciones generadas por los clientes



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Los principales motivos de devolución están relacionados con errores en el proceso logístico: "Producto no pedido" (13%) y "Pedido demorado y cambio de proveedor" (15%). Estos problemas pueden ser mitigados mediante la mejora de los sistemas de control de inventario y logística. El 10% de las devoluciones relacionadas con productos en mal estado o caducados indica que también es necesario fortalecer los controles de calidad. Establecer procedimientos estandarizados para inspección y empaque podría reducir significativamente estos inconvenientes.

Tabla 18

Evaluación de los clientes sobre la atención del asesor comercial

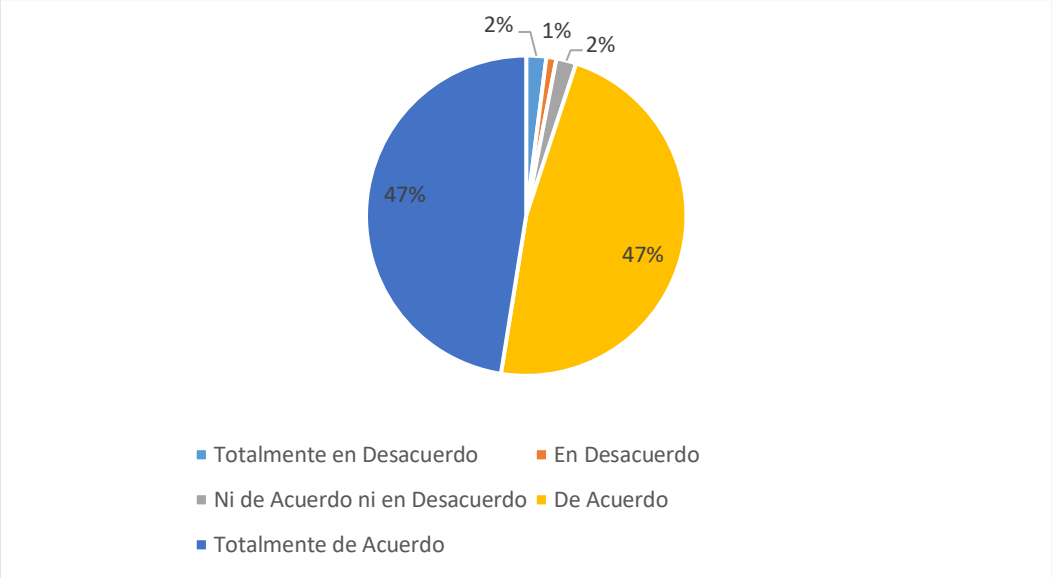
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	4	2%
En Desacuerdo	2	1%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	2%

De Acuerdo	80	47%
Totalmente de Acuerdo	80	47%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 16

Evaluación de los clientes sobre la atención del asesor comercial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 94% de los clientes considera que la atención del asesor comercial cumple o supera sus expectativas, lo que demuestra un desempeño sólido del equipo comercial. Sin embargo, el 6% restante indica cierto nivel de insatisfacción, lo que podría deberse a inconsistencias en la atención o falta de seguimiento. Para mantener y mejorar estos niveles de satisfacción, ICCOSA podría implementar programas de retroalimentación continua y monitoreo del desempeño de los asesores.

Tabla 19

Evaluación de los clientes sobre la atención del supervisor comercial

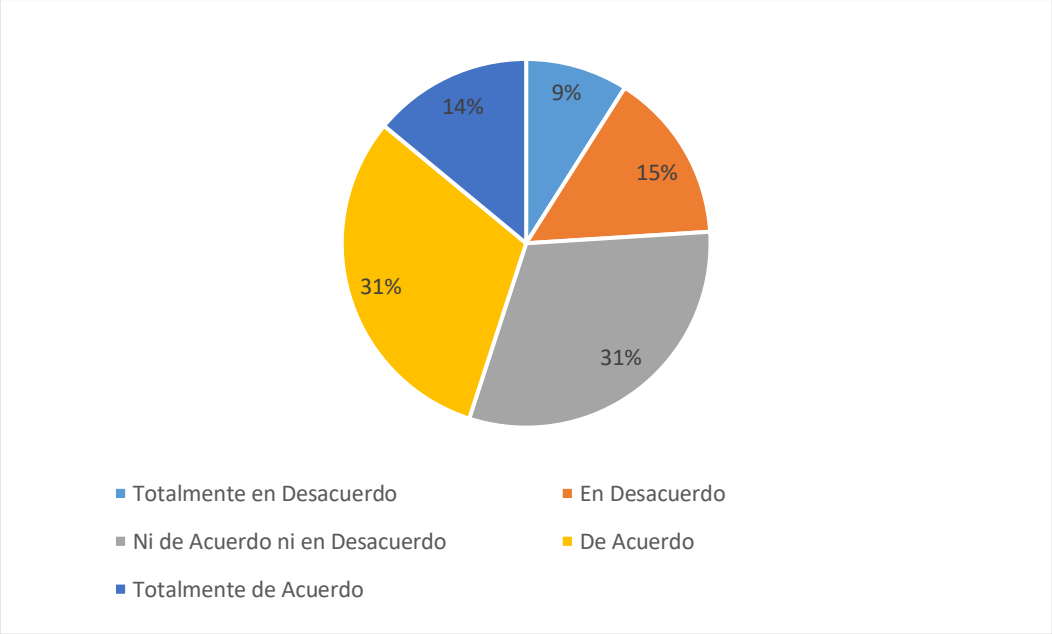
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	15	9%
En Desacuerdo	25	15%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	53	31%

De Acuerdo	53	31%
Totalmente de Acuerdo	24	14%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 17

Evaluación de los Clientes sobre la Atención del supervisor comercial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

La percepción de la atención del supervisor muestra una división significativa: el 45% de los clientes está satisfecho, mientras que el 25% se encuentra insatisfecho y el 31% permanece neutral. Este resultado sugiere una falta de consistencia en la calidad del servicio proporcionado por los supervisores. ICCOSA debería considerar la implementación de programas de capacitación y herramientas de seguimiento para estandarizar el nivel de atención y garantizar que las expectativas de los clientes sean cumplidas de manera uniforme.

Tabla 20

Evaluación de los clientes sobre la atención de la logística de ICCOSA

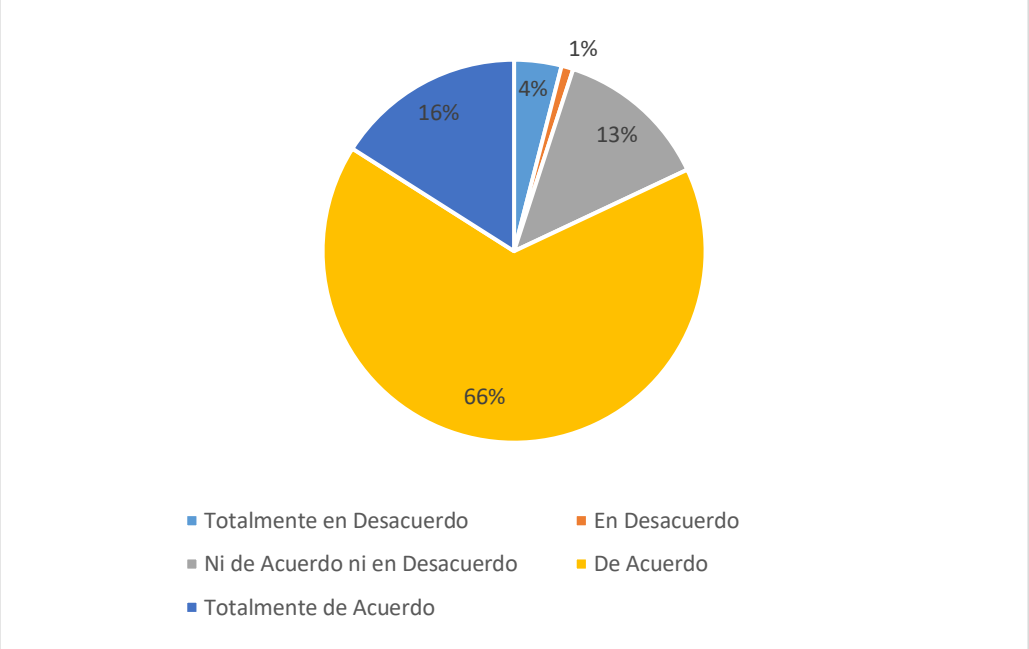
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	4%
En Desacuerdo	2	1%

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	22	13%
De Acuerdo	113	66%
Totalmente de Acuerdo	27	16%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 18

Evaluación de los clientes sobre la atención de la logística de ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 82% de los clientes califica de manera positiva la atención del equipo logístico, lo que refleja un buen nivel de desempeño en esta área. Sin embargo, el 17% restante muestra neutralidad o insatisfacción, lo que podría estar relacionado con problemas específicos, como retrasos en las entregas o comunicación ineficiente. ICCOSA debería realizar evaluaciones periódicas del desempeño logístico y establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para identificar áreas de mejora.

Tabla 21

Percepción del interés y atención del asesor comercial hacia las necesidades del cliente

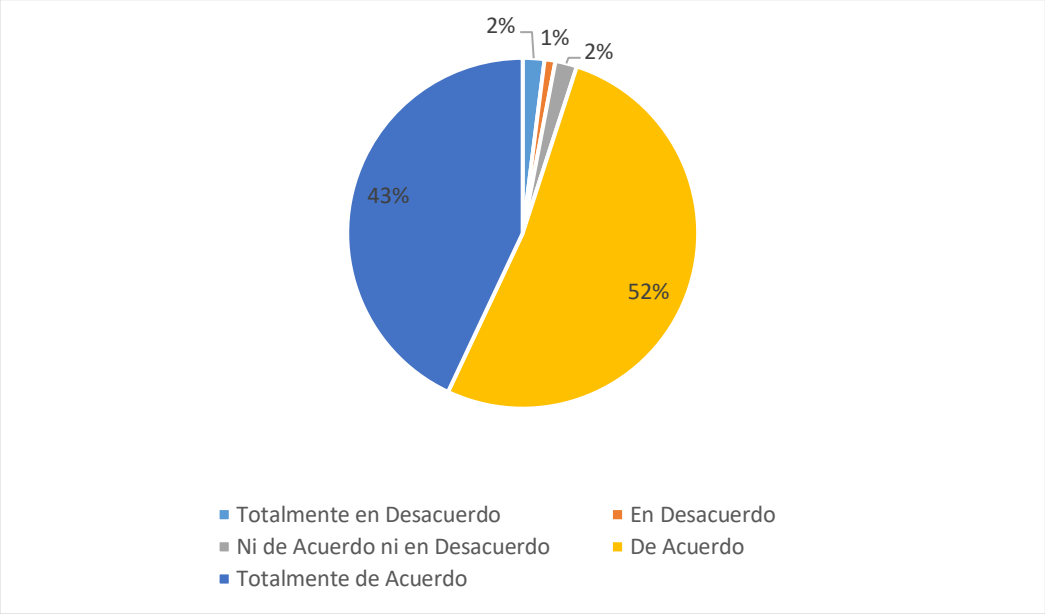
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	3	2%

En Desacuerdo	2	1%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	2%
De Acuerdo	89	52%
Totalmente de Acuerdo	73	43%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 19

Percepción del interés y atención del asesor comercial hacia las necesidades del cliente



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 95% de los encuestados percibe que su asesor comercial demuestra interés en sus necesidades, lo cual es un indicador positivo de la relación cliente-empresa. El 5% restante puede indicar la necesidad de una mayor personalización o seguimiento en ciertos casos. Un sistema CRM podría ayudar a los asesores a realizar un seguimiento más detallado de las necesidades y preferencias de los clientes.

Tabla 22

Confianza en la asesoría y opinión del asesor comercial de ICCOSA

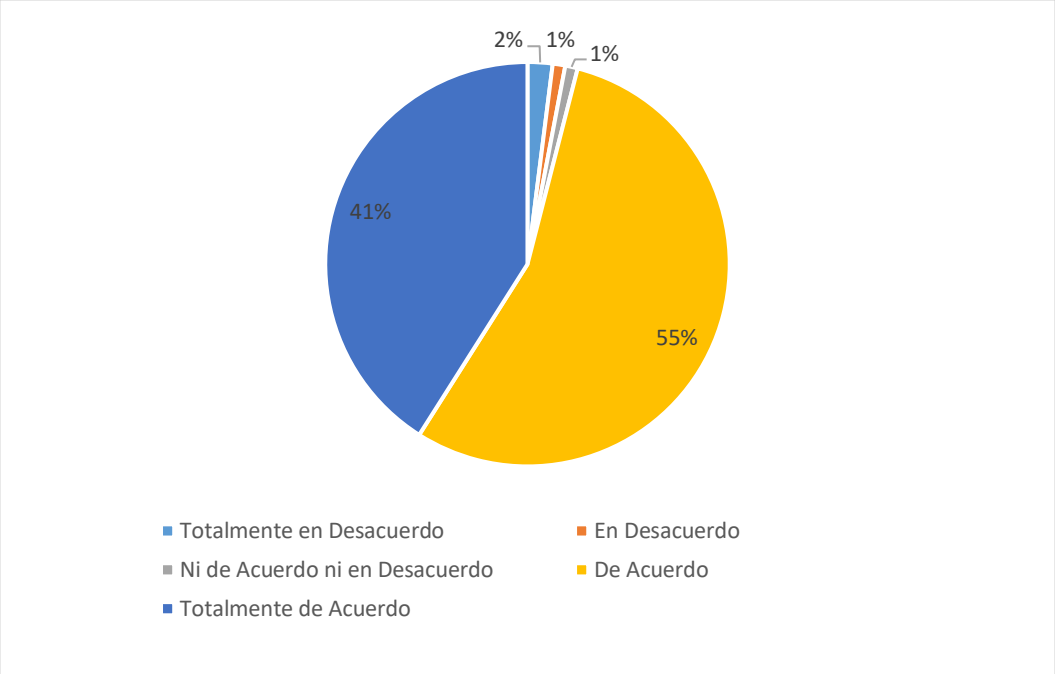
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	3	2%

En Desacuerdo	2	1%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	1%
De Acuerdo	94	55%
Totalmente de Acuerdo	69	41%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 20

Confianza en la asesoría y opinión del asesor comercial de ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 96% de los clientes confía en la asesoría de su asesor comercial, lo que refleja una relación sólida basada en la credibilidad. Para mantener este nivel de confianza, ICCOSA debería continuar capacitando a sus asesores en conocimientos técnicos y habilidades de comunicación, asegurando así la consistencia en la calidad del servicio.

Tabla 23

Satisfacción percibida por los clientes en la atención del asesor comercial

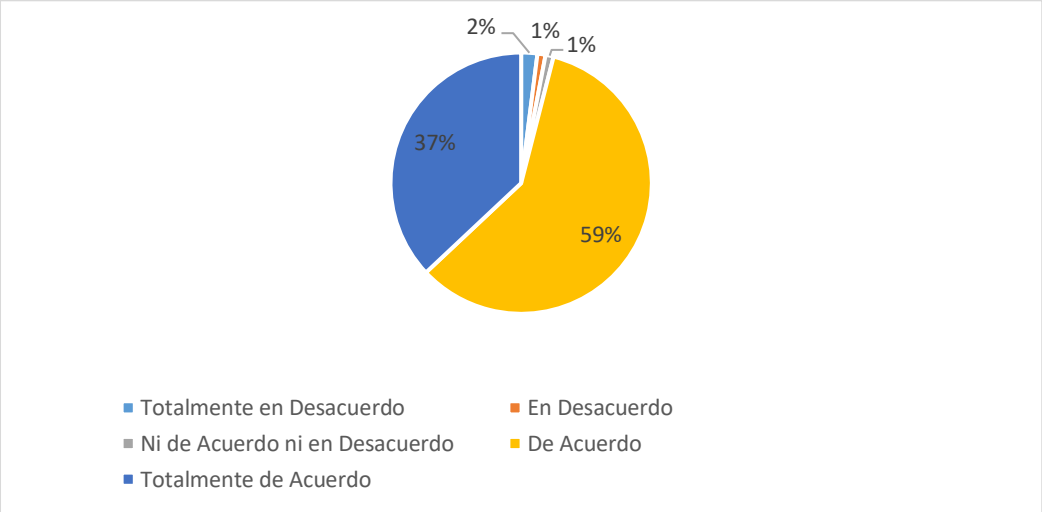
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	3	2%
En Desacuerdo	2	1%

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	1%
De Acuerdo	100	59%
Totalmente de Acuerdo	63	37%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 21

Satisfacción percibida por los clientes en la atención del asesor comercial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 96% de los clientes percibe que su asesor comercial se preocupa por su satisfacción general, lo que demuestra un nivel alto de compromiso por parte del equipo comercial de ICCOSA. Este resultado refuerza la importancia de mantener un enfoque centrado en el cliente como parte integral de la estrategia de servicio. El pequeño porcentaje (4%) de clientes que no está de acuerdo sugiere áreas donde la comunicación o el seguimiento podrían fortalecerse. La implementación de encuestas regulares de satisfacción y programas de fidelización personalizados podría ayudar a captar este segmento y mejorar su percepción.

Tabla 24

Percepción de los clientes sobre el valor que ICCOSA les brinda como clientes

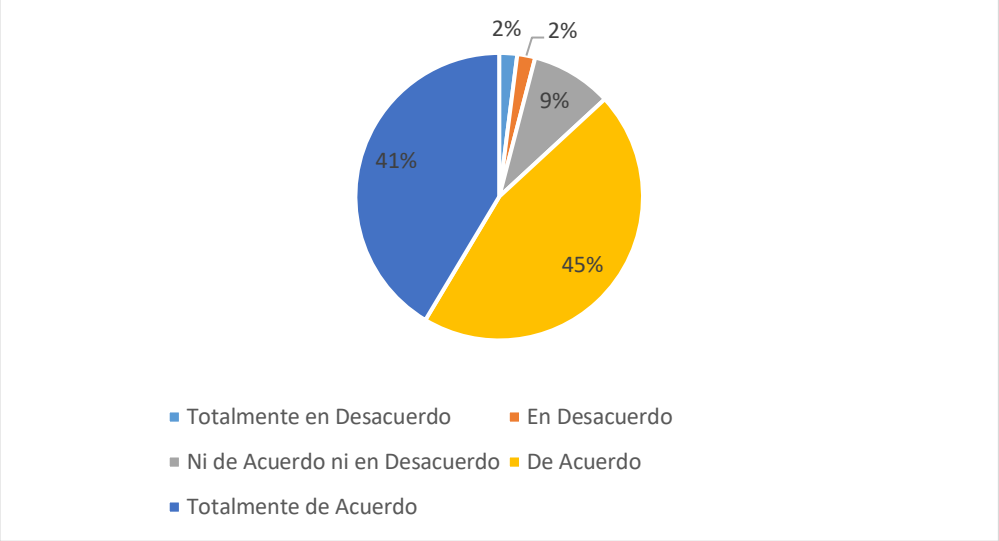
Opinión	Total	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	4	2%
En Desacuerdo	4	2%

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	9%
De Acuerdo	77	45%
Totalmente de Acuerdo	69	41%
Total General	**170**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 22

Percepción de los clientes sobre el valor que ICCOSA les brinda como clientes



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 86% de los encuestados se siente valorado como cliente en ICCOSA, lo que es un indicador positivo del enfoque de la empresa en construir relaciones sólidas y duraderas con sus clientes. Sin embargo, el 14% restante (incluyendo aquellos neutrales o en desacuerdo) indica que todavía hay margen para mejorar en este aspecto. Esto podría abordarse mediante estrategias como programas de recompensas para clientes leales, una mayor personalización en la atención y un seguimiento más constante para asegurar que se sientan importantes y reconocidos en sus interacciones con la empresa.

2.6.2 Encuesta Equipo de trabajo Comercial

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al equipo comercial de ICCOSA, quienes desempeñan un rol clave en la ejecución del modelo de negocio de la organización. Este instrumento fue diseñado para

analizar su percepción sobre los procesos comerciales, los productos ofrecidos y los retos que enfrentan en su labor diaria.

El objetivo principal de esta encuesta fue identificar oportunidades de mejora en las estrategias de venta, evaluar el nivel de satisfacción y compromiso del equipo comercial, y recopilar sugerencias que permitan optimizar su desempeño. Los resultados obtenidos ofrecen una perspectiva integral que complementa el análisis del mercado y refuerzan la planificación de acciones dirigidas a fortalecer las operaciones comerciales de ICCOSA.

Tabla 25

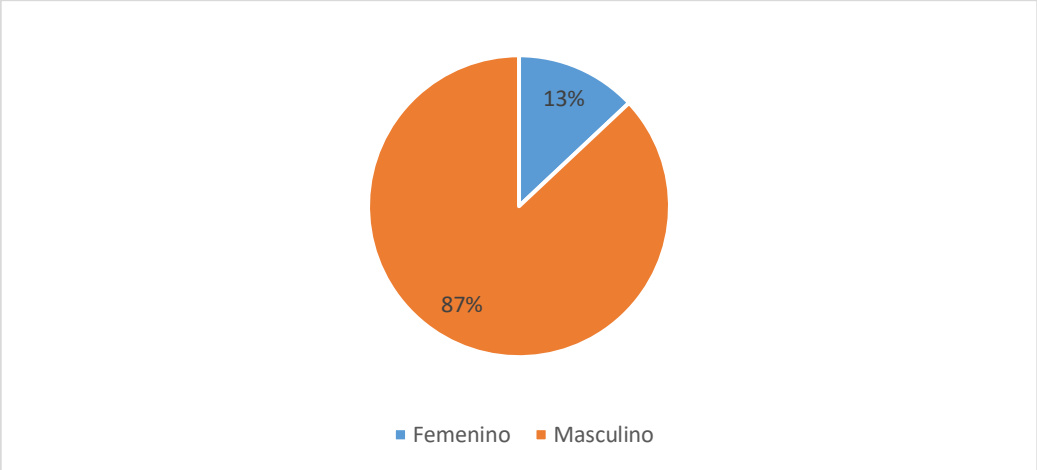
Sexo del equipo comercial de ICCOSA

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Femenino	3	13%
Masculino	20	87%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 23

Sexo del equipo comercial de ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

La mayoría del equipo de trabajo de ICCOSA está compuesto por hombres (87%), mientras que, las mujeres representan solo el 13%. Este dato podría reflejar una tendencia en la estructura organizacional o en el tipo de roles que suelen ocupar

en la empresa. Sería importante analizar si existen políticas internas que promuevan la igualdad de oportunidades entre géneros, especialmente en roles comerciales o de liderazgo.

Tabla 26

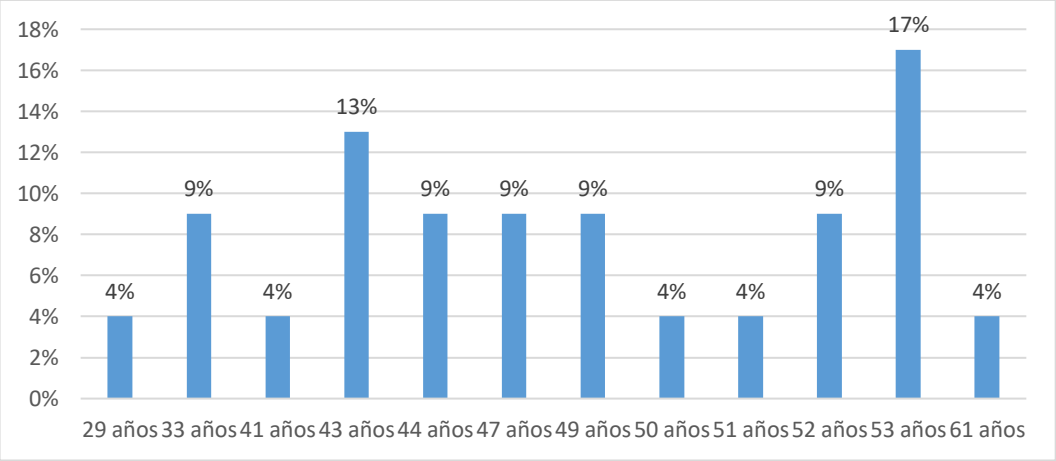
Distribución de edades del equipo comercial de ICCOSA

Edad	Cantidad	Porcentaje
29 años	1	4%
33 años	2	9%
41 años	1	4%
43 años	3	13%
44 años	2	9%
47 años	2	9%
49 años	2	9%
50 años	1	4%
51 años	1	4%
52 años	2	9%
53 años	4	17%
61 años	1	4%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 24

Distribución de edades del equipo comercial de ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El rango de edades del equipo de trabajo de ICCOSA es diverso, concentrándose principalmente en trabajadores de entre 43 y 53 años, quienes representan el 57% del total. Esto sugiere que el equipo tiene una experiencia laboral consolidada, lo que puede ser una ventaja en la gestión comercial y en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, la presencia limitada de empleados jóvenes puede indicar una oportunidad para incorporar talento joven que aporte nuevas perspectivas y dinámicas al equipo.

Tabla 27

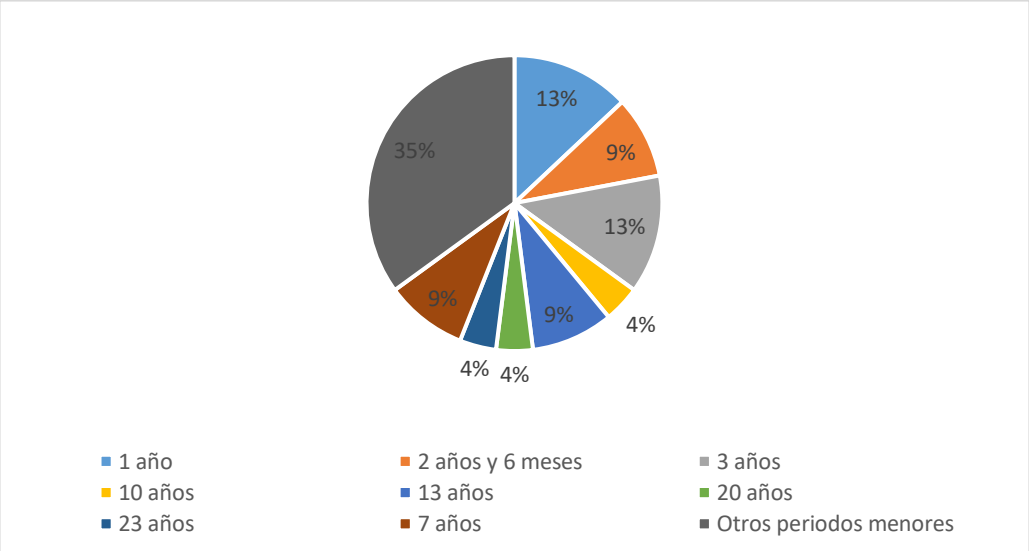
Tiempo de permanencia en ICCOSA por parte del equipo comercial

Tiempo de Trabajo	Cantidad	Porcentaje
1 año	3	13%
2 años y 6 meses	2	9%
3 años	3	13%
10 años	1	4%
13 años	2	9%
20 años	1	4%
23 años	1	4%
7 años	2	9%
Otros periodos menores	8	35%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 25

Tiempo de permanencia en ICCOSA por parte del equipo comercial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El tiempo de permanencia en ICCOSA varía ampliamente entre los empleados, destacándose dos segmentos principales: aquellos con menos de 5 años de antigüedad (57%) y quienes llevan más de una década trabajando (26%). Este equilibrio entre experiencia consolidada y nuevas incorporaciones puede ser beneficioso para combinar prácticas establecidas con innovación. La empresa podría enfocarse en estrategias para retener a los empleados más recientes y aprovechar su energía, asegurando al mismo tiempo la continuidad del conocimiento institucional aportado por los empleados de mayor antigüedad.

Tabla 28

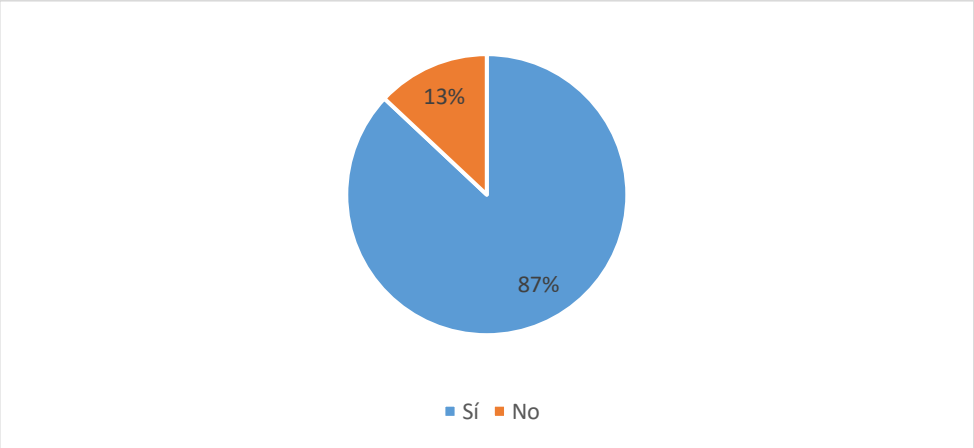
Recepción de inducción previa por parte del equipo comercial

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	20	87%
No	3	13%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 26

Recepción de inducción previa por parte del equipo comercial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

La gran mayoría del equipo (87%) afirma haber recibido una inducción previa, lo que indica que ICCOSA cuenta con procesos formales para preparar a sus empleados en sus roles comerciales. Sin embargo, el 13% que no recibió inducción previa podría haber enfrentado desafíos para adaptarse al puesto y desempeñarse de manera óptima. Es crucial garantizar que todos los empleados, sin excepción, participen en programas de inducción estructurados que aborden aspectos técnicos y culturales clave.

Tabla 29

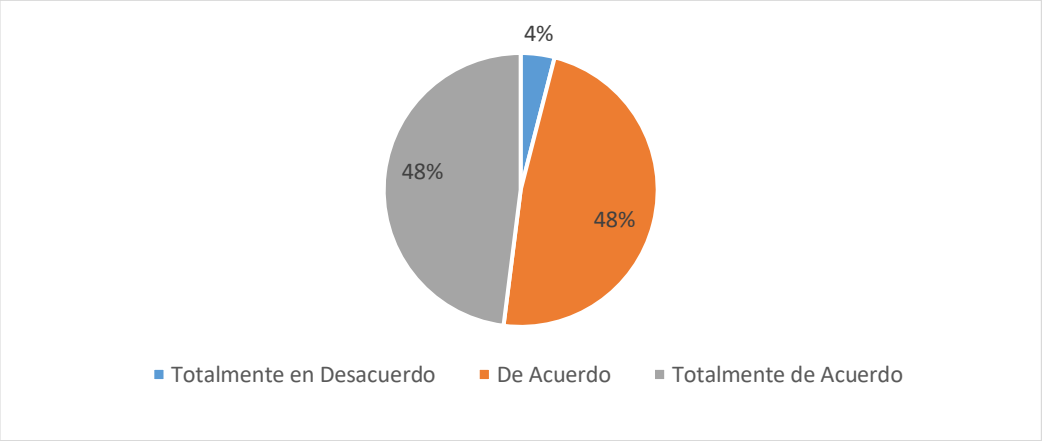
Percepción de la capacitación del equipo comercial para brindar asesoramiento a los clientes

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	4%
De Acuerdo	11	48%
Totalmente de Acuerdo	11	48%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 27

Percepción de la capacitación del equipo comercial para brindar asesoramiento a los clientes



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 96% de los asesores se siente capacitado para cumplir con su rol comercial, lo que refleja un nivel alto de confianza en sus habilidades y preparación. Sin embargo, el 4% que no está de acuerdo podría estar enfrentando carencias en su formación o falta de herramientas adecuadas para desempeñarse eficazmente. ICCOSA podría reforzar los programas de capacitación continua para asegurar que todos los miembros del equipo comercial se sientan igualmente preparados.

Tabla 30

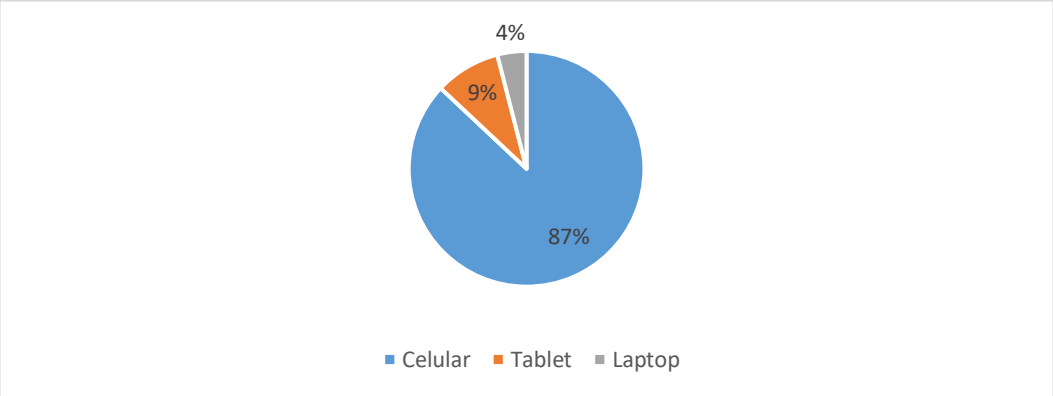
Equipo tecnológico más útil en la gestión comercial del equipo

Equipo Tecnológico	Cantidad	Porcentaje
Celular	20	87%
Tablet	2	9%
Laptop	1	4%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 28

Equipo tecnológico más útil en la gestión comercial del equipo



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El celular es el dispositivo tecnológico más utilizado por el equipo comercial de ICCOSA, con una preferencia del 87%. Esto resalta la importancia de herramientas móviles en la gestión comercial, probablemente por su portabilidad y facilidad de uso. Sin embargo, el uso limitado de dispositivos como tablets (9%) y laptops (4%) podría sugerir oportunidades para integrar tecnologías adicionales que optimicen tareas específicas, como la gestión de datos y la presentación de productos.

Tabla 31

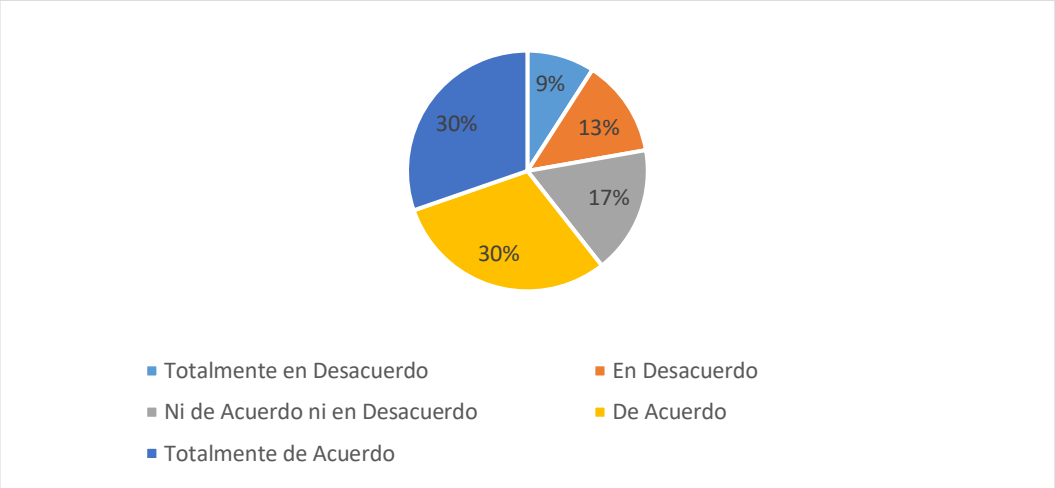
Implementación de medidas para garantizar la disponibilidad de productos en alta demanda

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	9%
En Desacuerdo	3	13%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	17%
De Acuerdo	7	30%
Totalmente de Acuerdo	7	30%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 29

Implementación de medidas para garantizar la disponibilidad de productos en alta demanda



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 60% del equipo implementa medidas especiales para garantizar la disponibilidad de productos en alta demanda, lo que refleja un esfuerzo activo por satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo, un 40% restante (incluyendo desacuerdo y neutralidad) indica que no se toman medidas consistentes o que estas no son percibidas como suficientes. ICCOSA podría desarrollar protocolos estandarizados para garantizar la disponibilidad de productos en picos de demanda, reduciendo así posibles tensiones con los clientes.

Tabla 32

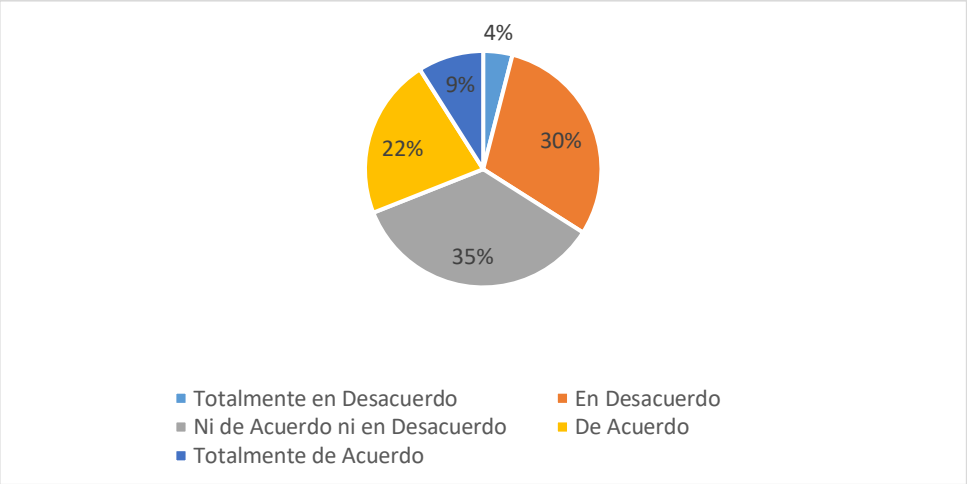
Opinión sobre la suficiencia del nivel de inventario en las bodegas de ICCOSA

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	7	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	35%
De Acuerdo	5	22%
Totalmente de Acuerdo	2	9%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 30

Opinión sobre la suficiencia del nivel de inventario en las bodegas de ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Un 35% de los encuestados considera que el nivel de inventario en las bodegas de ICCOSA no es adecuado para cubrir la demanda de los clientes, mientras que solo un 31% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con su suficiencia. Este resultado indica un área crítica de mejora en la gestión de inventarios. ICCOSA podría beneficiarse de la implementación de sistemas de pronóstico de demanda y tecnologías de gestión de inventarios para optimizar la disponibilidad de productos y reducir la percepción de insuficiencia.

Tabla 33

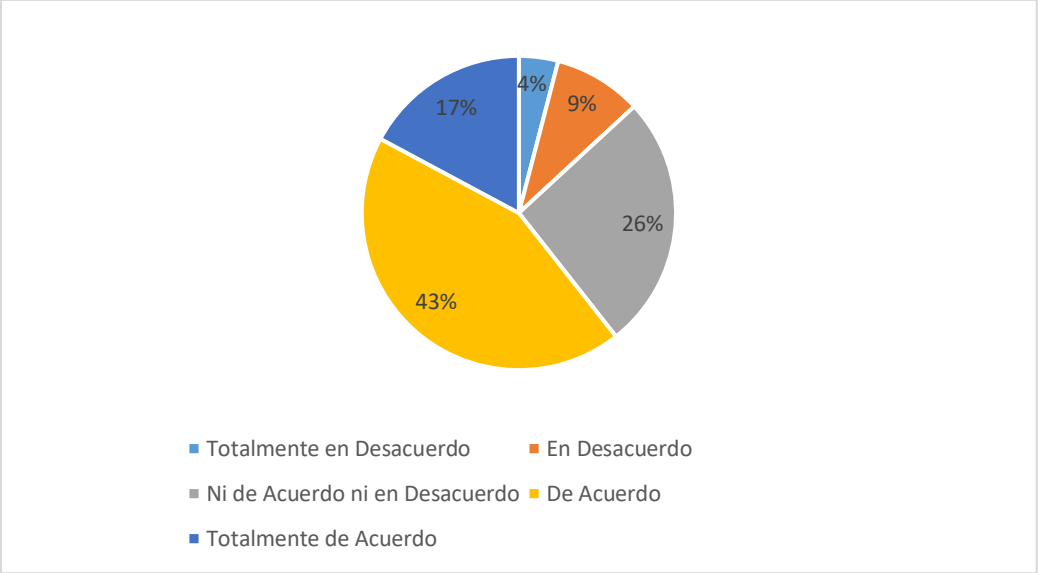
Calificación de la capacitación recibida de los representantes de marcas que ICCOSA Distribuye

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	2	9%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	26%
De Acuerdo	10	43%
Totalmente de Acuerdo	4	17%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 31

Calificación de la capacitación recibida de los representantes de Marcas que ICCOSA Distribuye



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Un 60% de los encuestados considera que la capacitación que reciben de los representantes de las marcas es adecuada, mientras que un 35% permanece neutral o en desacuerdo. Esto indica que, aunque la mayoría percibe los esfuerzos de capacitación de manera positiva, existe una proporción significativa del equipo que podría estar enfrentando carencias en este aspecto. Es fundamental reforzar las sesiones de capacitación, enfocándose en aspectos prácticos y específicos de cada marca, para garantizar un conocimiento profundo y uniforme entre los asesores.

Tabla 34

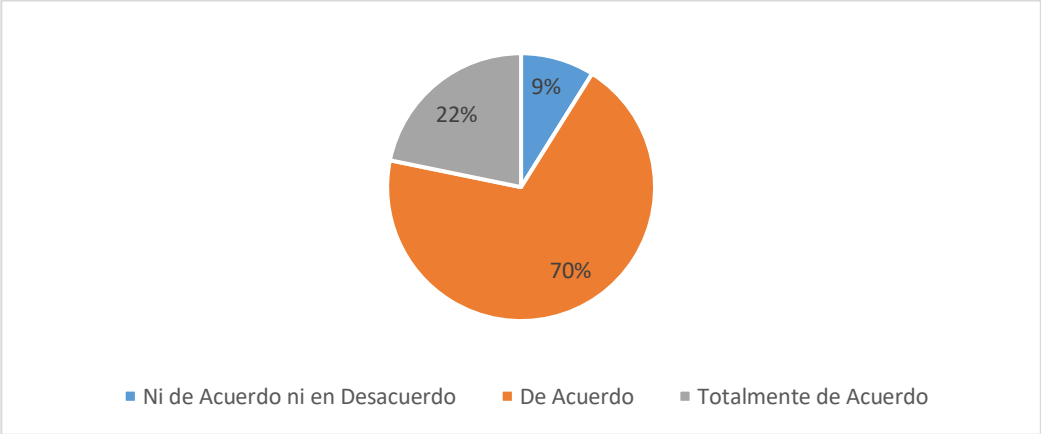
Opinión sobre la adecuación del proceso actual de ventas en ICCOSA

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	9%
De Acuerdo	16	70%
Totalmente de Acuerdo	5	22%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 32

Opinión sobre la adecuación del proceso actual de ventas en ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 92% de los encuestados considera que el proceso actual de ventas es adecuado, lo que refleja una alta aceptación del sistema implementado por ICCOSA. Sin embargo, el 9% restante podría estar enfrentando dificultades específicas o áreas de insatisfacción. Para garantizar la excelencia, ICCOSA debería realizar revisiones periódicas de sus procesos de ventas e involucrar al equipo en discusiones para identificar posibles ajustes y áreas de mejora.

Tabla 35

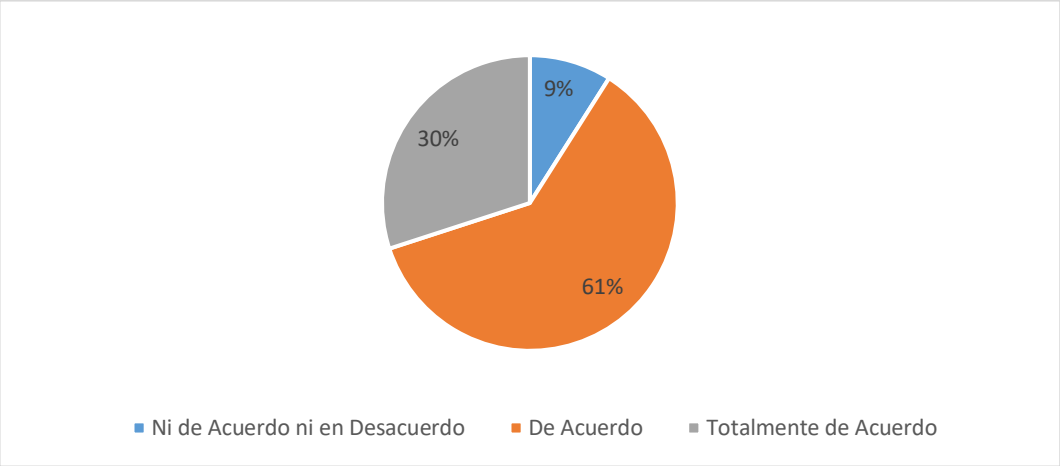
Percepción sobre la alta demanda de los productos comercializados por ICCOSA

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	9%
De Acuerdo	14	61%
Totalmente de Acuerdo	7	30%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 33

Percepción sobre la alta demanda de los productos comercializados por ICCOSA



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 91% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los productos comercializados por ICCOSA tienen alta demanda. Este resultado destaca la competitividad de la empresa en términos de oferta. Sin embargo, para mantener esta percepción positiva, ICCOSA debe asegurarse de monitorear constantemente las tendencias del mercado y ajustar su portafolio de productos según las necesidades emergentes.

Tabla 36

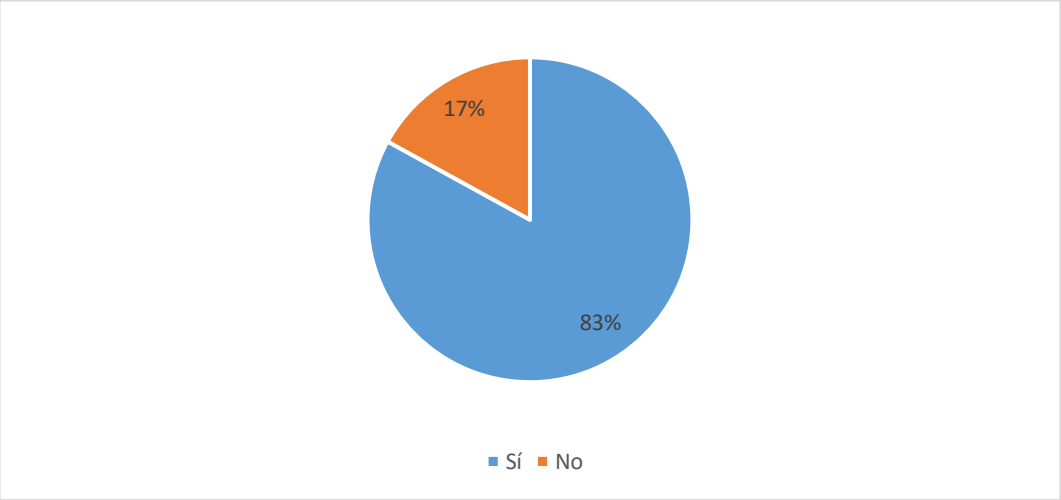
Impacto de un catálogo de productos digital en la ejecución comercial

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	19	83%
No	4	17%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 34

Impacto de un catálogo de productos digital en la ejecución comercial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

La gran mayoría del equipo (83%) considera que un catálogo digital de productos facilitaría su labor comercial. Esto indica una alta disposición hacia la digitalización de herramientas de trabajo. ICCOSA podría priorizar el desarrollo de un catálogo digital accesible, actualizado y funcional, lo que no solo mejoraría la eficiencia del equipo comercial, sino que también podría fortalecer la experiencia del cliente.

Tabla 37

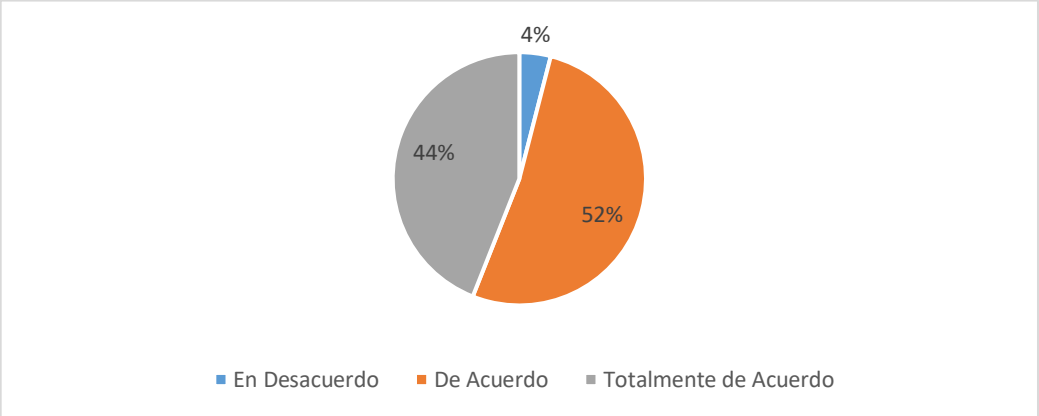
Claridad y transparencia de la estrategia de precios de ICCOSA según el equipo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
En Desacuerdo	1	4%
De Acuerdo	12	52%
Totalmente de Acuerdo	10	44%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 35

Claridad y transparencia de la estrategia de precios de ICCOSA según el equipo



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 96% de los encuestados considera que la estrategia de precios de ICCOSA es clara y transparente para los clientes. Esto sugiere que la empresa ha logrado establecer políticas de precios bien comunicadas. Sin embargo, es importante asegurar que esta percepción se mantenga constante mediante revisiones regulares y transparencia en los cambios de precios, así como en las promociones.

Tabla 38

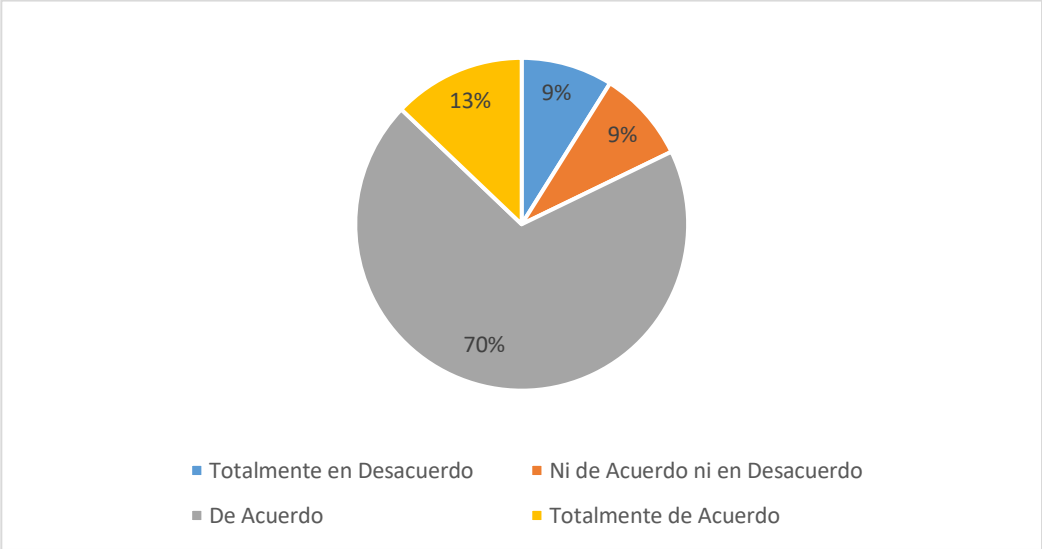
Eficacia del apoyo del supervisor en el acompañamiento de ventas

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	9%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	9%
De Acuerdo	16	70%
Totalmente de Acuerdo	3	13%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 36

Eficacia del apoyo del supervisor en el acompañamiento de ventas



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 83% del equipo considera eficaz el apoyo del supervisor en su labor de ventas, mientras que un 17% se encuentra neutral o en desacuerdo. Esto refleja una percepción predominantemente positiva, aunque algunos empleados podrían sentir que no reciben el acompañamiento necesario. ICCOSA podría trabajar en estandarizar las prácticas de supervisión y retroalimentación para garantizar un apoyo constante y efectivo.

Tabla 39

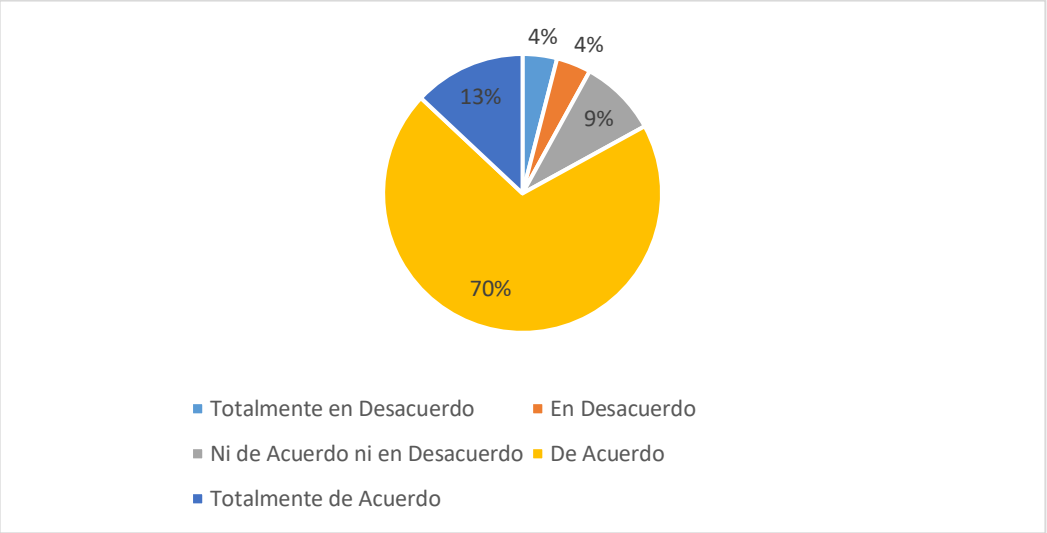
Retroalimentación del supervisor sobre el portafolio codificado

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	1	4%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	9%
De Acuerdo	16	70%
Totalmente de Acuerdo	3	13%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 37

Retroalimentación del supervisor sobre el portafolio codificado



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 83% del equipo percibe que existe retroalimentación efectiva en cuanto al Portafolio Codificado, lo cual es un aspecto positivo que denota un acompañamiento activo del supervisor. Sin embargo, el 17% restante muestra neutralidad o desacuerdo, lo que indica áreas donde la retroalimentación podría mejorarse. Esto podría incluir capacitaciones específicas sobre cómo manejar el portafolio y reuniones periódicas para discutir los resultados y ajustes necesarios.

Tabla 40

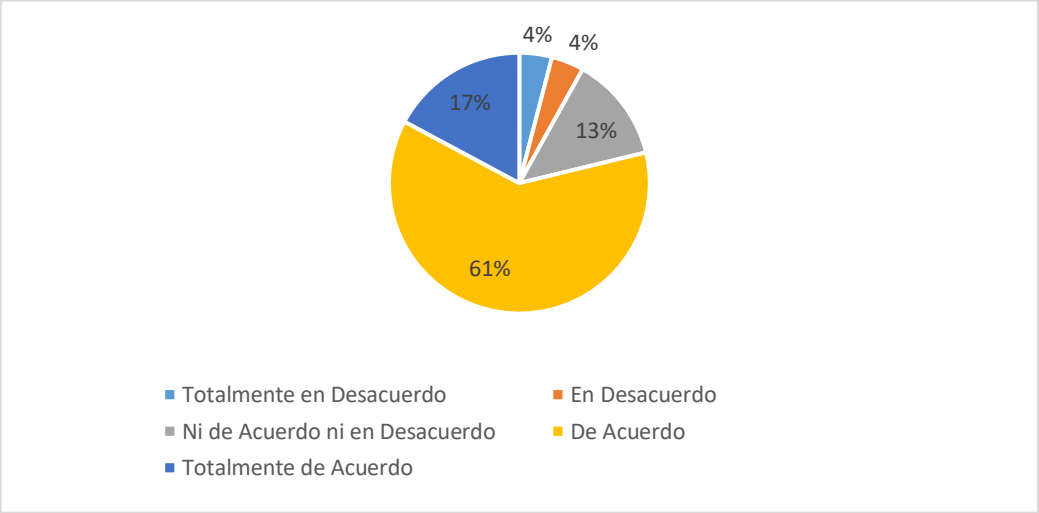
Retroalimentación del supervisor sobre el manejo de objeciones

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	1	4%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	13%
De Acuerdo	14	61%
Totalmente de Acuerdo	4	17%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 38

Retroalimentación del supervisor sobre el manejo de objeciones



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 78% del equipo considera que la retroalimentación sobre el manejo de objeciones es adecuada, lo que destaca la importancia del supervisor en fortalecer las habilidades comerciales del equipo. Sin embargo, el 22% que no percibe esta retroalimentación como efectiva representa una oportunidad de mejora. La implementación de simulaciones o *role-playing* para el manejo de objeciones podría complementar las prácticas actuales y mejorar los resultados.

Tabla 41

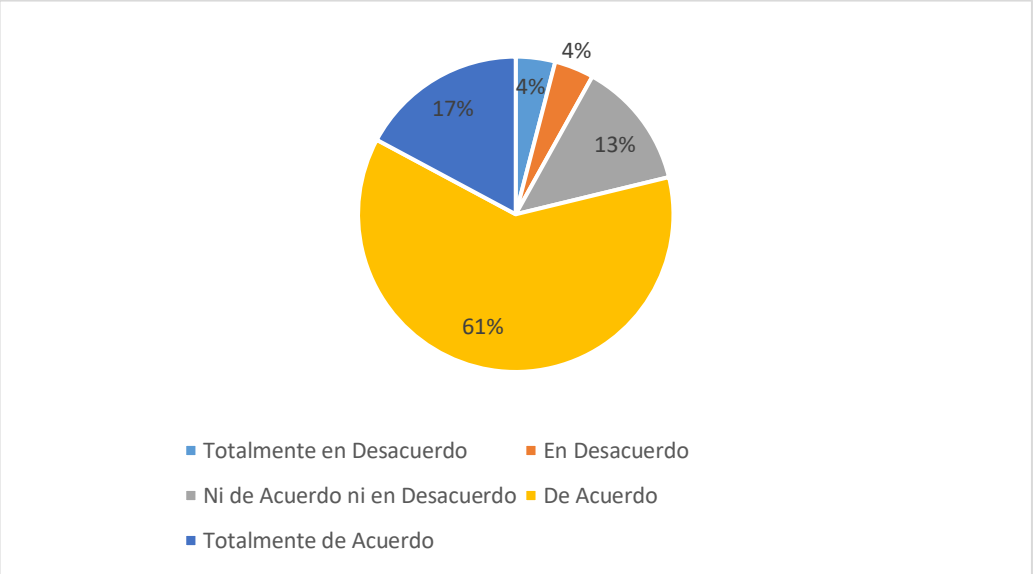
Retroalimentación del supervisor sobre la percepción de cercanía con el cliente

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	4%
En Desacuerdo	1	4%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	13%
De Acuerdo	14	61%
Totalmente de Acuerdo	4	17%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 39

Retroalimentación del supervisor sobre la percepción de cercanía con el cliente



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Un 78% del equipo percibe que recibe retroalimentación sobre su cercanía con los clientes, lo que refuerza el papel del supervisor en mejorar las relaciones comerciales. Sin embargo, el 22% restante podría beneficiarse de una mayor atención en este aspecto, como talleres sobre construcción de relaciones con clientes o retroalimentación más personalizada durante las visitas comerciales.

Tabla 42

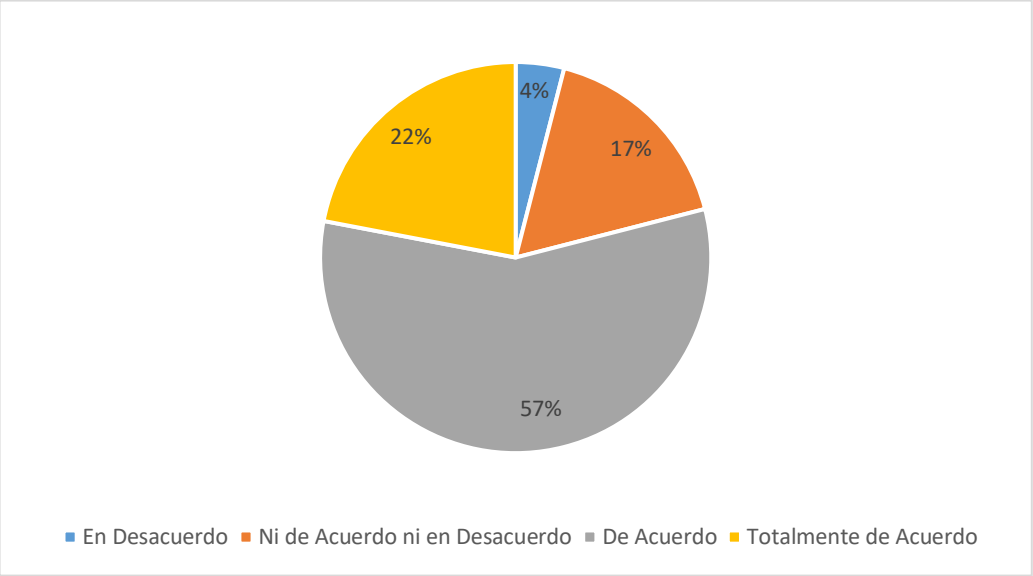
Retroalimentación del supervisor sobre nuevas oportunidades de venta

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
En Desacuerdo	1	4%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	17%
De Acuerdo	13	57%
Totalmente de Acuerdo	5	22%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 40

Retroalimentación del supervisor sobre nuevas oportunidades de venta



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 79% del equipo considera que recibe retroalimentación sobre nuevas oportunidades de venta, lo que refleja un enfoque proactivo del supervisor. Sin embargo, el 21% restante no percibe esta retroalimentación como suficiente, lo que sugiere la necesidad de reforzar la comunicación y brindar herramientas prácticas, como análisis de mercado o identificación de tendencias emergentes.

Tabla 43

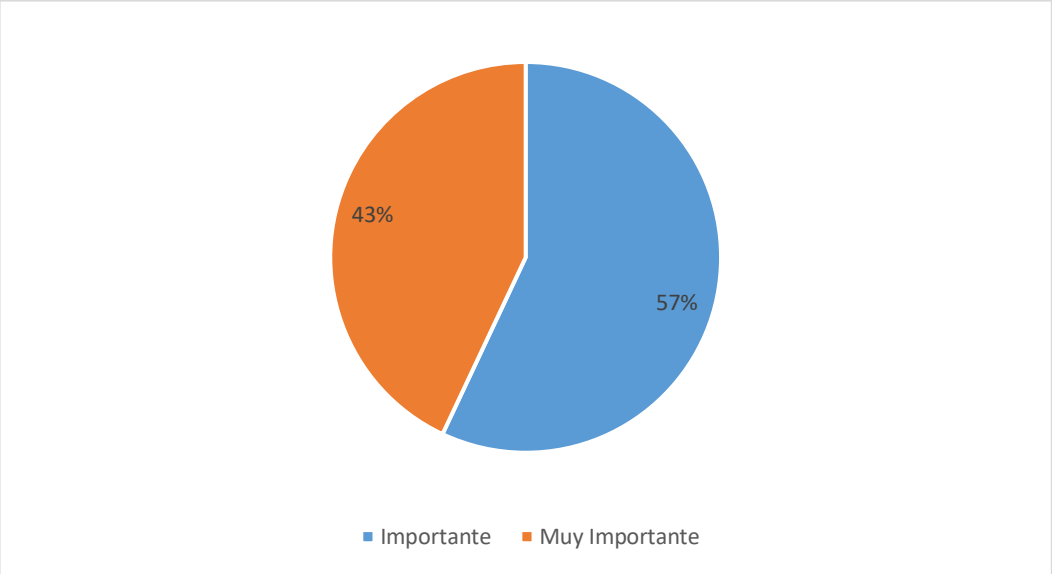
Importancia de los tableros de información diaria para el equipo comercial

Importancia	Cantidad	Porcentaje
Importante	13	57%
Muy Importante	10	43%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 41

Importancia de los tableros de información diaria para el equipo comercial



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 100% del equipo valora los tableros de información diaria como una herramienta clave para su gestión comercial, destacando su importancia para la planificación y toma de decisiones. Esto sugiere que ICCOSA debería priorizar la implementación o mejora de sistemas de información accesibles y visualmente claros, permitiendo que los empleados tengan datos actualizados y relevantes para optimizar su desempeño.

Tabla 44

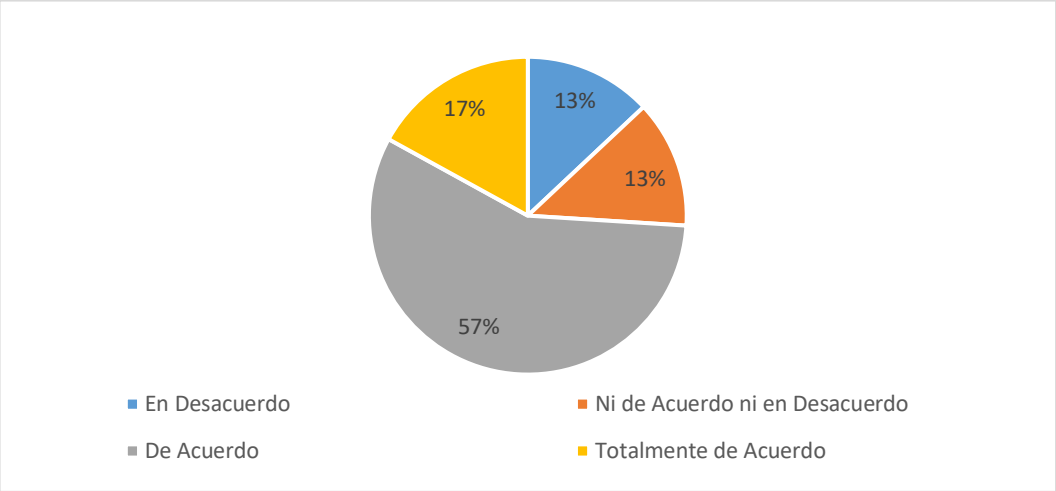
Validación de productos completos en los pedidos por parte del equipo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
En Desacuerdo	3	13%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	13%
De Acuerdo	13	57%
Totalmente de Acuerdo	4	17%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 42

Validación de productos completos en los pedidos por parte del equipo



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 74% del equipo valida que los pedidos lleguen completos, lo que indica un buen desempeño logístico. Sin embargo, un 26% que se encuentra en desacuerdo o neutral podría estar enfrentando problemas con la disponibilidad de productos o errores en el despacho. Esto resalta la necesidad de reforzar los controles en la cadena de suministro y asegurar una mayor precisión en los pedidos.

Tabla 45

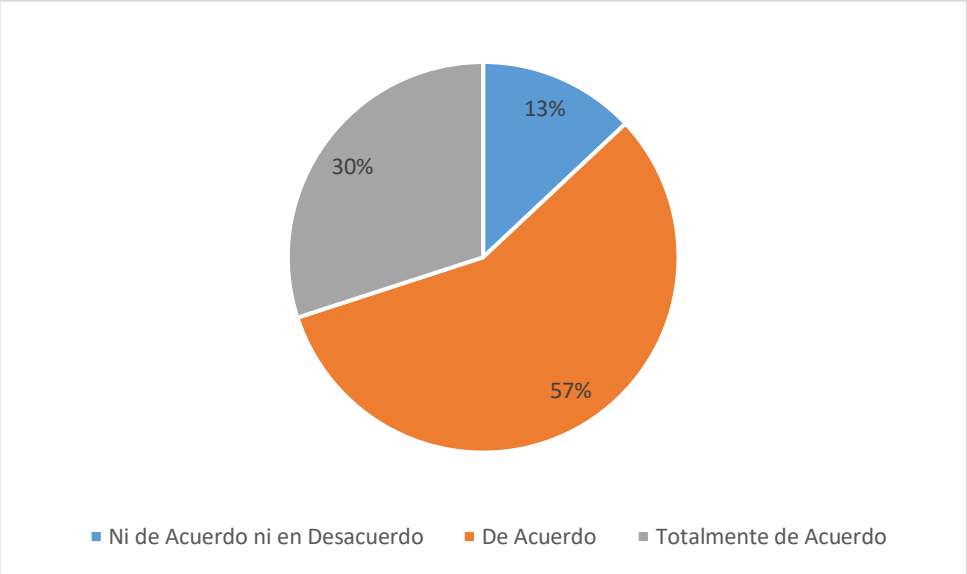
Verificación de la ausencia de devoluciones en los pedidos

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	13%
De Acuerdo	13	57%
Totalmente de Acuerdo	7	30%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 43

Verificación de la ausencia de devoluciones en los pedidos



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 87% del equipo asegura que se verifican los pedidos para evitar devoluciones, lo que refleja un proceso sólido. Sin embargo, el 13% restante podría estar experimentando problemas que afecten la satisfacción del cliente. Implementar auditorías internas en el proceso de despacho podría ayudar a reducir errores y aumentar la confianza del equipo.

Tabla 46

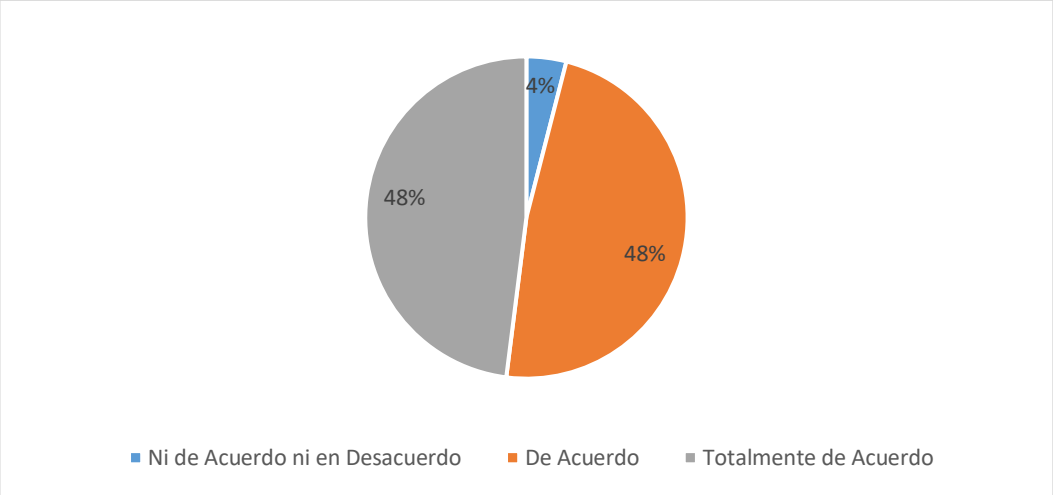
Cumplimiento de negociaciones de productos (bonificaciones, onpacks, etc.) según el acuerdo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	4%
De Acuerdo	11	48%
Totalmente de Acuerdo	11	48%
Total General	**23**	**100%**

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Figura 44

Cumplimiento de negociaciones de productos (Bonificaciones, Onpacks, etc.) según el acuerdo



Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El 96% del equipo confirma que las negociaciones de productos se cumplen según lo acordado, lo que refuerza la confiabilidad en los procesos comerciales de ICCOSA. Sin embargo, el 4% restante podría estar enfrentando casos aislados donde esto no ocurre, lo que resalta la importancia de mantener un sistema de seguimiento y confirmación en todas las etapas del proceso comercial.

Discusión de resultados

Clientes

El análisis de los resultados obtenidos en la encuesta refleja una visión integral del desempeño de ICCOSA en términos de su oferta de productos, la efectividad de sus asesores comerciales, la logística de distribución, y la percepción de los clientes sobre los servicios brindados. Aunque los resultados generales destacan aspectos positivos, también identifican áreas de oportunidad que, si se abordan correctamente, podrían fortalecer la relación empresa-cliente y optimizar las operaciones internas. A continuación, se presenta una discusión detallada de los principales hallazgos.

La categoría de "Aseo y Limpieza" domina las compras realizadas por los clientes, representando el 65% del total. Este dato confirma que ICCOSA ha

logrado consolidar su posición como proveedor confiable en este segmento, probablemente debido a la alta rotación de estos productos y su carácter esencial para la mayoría de los negocios. Sin embargo, otras categorías, como "Licores" (9%) y "Plásticos" (5%), tienen una participación mucho menor, lo que evidencia oportunidades desaprovechadas para diversificar el portafolio de productos. Una posible estrategia para aumentar la demanda de estas categorías podría incluir campañas promocionales dirigidas, descuentos especiales y mejoras en la presentación o empaques de los productos.

Por otro lado, la categoría de "Comida para Mascotas", que representa el 11% de las compras, se perfila como un segmento con potencial de crecimiento, considerando el auge del mercado de productos para mascotas a nivel global. ICCOSA podría capitalizar este nicho mediante promociones específicas, alianzas con tiendas especializadas y un refuerzo en la comunicación de los beneficios asociados a estos productos.

Un punto fuerte identificado es la percepción positiva de los asesores comerciales. El 96% de los clientes confía en la asesoría recibida, y el 95% considera que los asesores demuestran interés y atención a sus necesidades. Este alto nivel de satisfacción refuerza la importancia de los asesores como pilar fundamental del modelo de negocio, especialmente considerando que el 96% de las compras se realizan a través de visitas personales. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje de clientes que no comparte esta percepción positiva, lo que podría deberse a inconsistencias en el servicio o falta de seguimiento personalizado.

Para mantener y fortalecer esta ventaja competitiva, ICCOSA podría implementar programas de capacitación continua para sus asesores comerciales, asegurando que todos posean conocimientos actualizados sobre los productos y habilidades de comunicación efectivas. Además, la incorporación de un CRM permitiría un seguimiento más detallado de las interacciones, mejorando la personalización del servicio y la resolución de problemas.

La logística y los tiempos de entrega son elementos críticos en la percepción de calidad del servicio. Si bien el 82% de los encuestados considera que la logística cumple con sus expectativas y el 65% califica los tiempos de entrega como

adecuados, un 22% de los clientes no está satisfecho con los plazos. Los datos muestran que solo el 12% de los pedidos se entregan en 24 horas, mientras que el 78% se entrega en 48 o 72 horas. Este tiempo de entrega puede ser aceptable para ciertos clientes, pero en mercados competitivos donde la rapidez es esencial, representa una posible desventaja.

ICCOSA debería analizar sus procesos logísticos para identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora. La implementación de rutas optimizadas, una expansión de la flota de transporte o incluso alianzas estratégicas con operadores logísticos podrían mejorar significativamente la eficiencia. Además, la introducción de herramientas tecnológicas, como sistemas de seguimiento en tiempo real, podría incrementar la transparencia y la confianza del cliente en el proceso de entrega.

La mayoría de los clientes realiza pedidos de forma mensual (35%) o quincenal (31%), lo que sugiere una planificación estructurada de inventarios. Sin embargo, un 15% realiza pedidos con menor frecuencia (cada 45 días o más), lo que podría deberse a la baja rotación de productos o a la percepción de que ICCOSA no está ofreciendo incentivos suficientes para fomentar compras recurrentes. En este sentido, la empresa podría considerar la implementación de estrategias como descuentos por volumen, programas de recompensas o envíos gratuitos para pedidos frecuentes.

En cuanto a los canales de compra, las visitas con vendedores son claramente dominantes, representando el 96% de las transacciones. Aunque este enfoque personalizado es efectivo, la baja adopción de canales digitales, como la página web (1%), destaca la falta de diversificación en la experiencia de compra. ICCOSA debería explorar la creación de un portal de comercio electrónico funcional y accesible, acompañado de campañas de sensibilización que fomenten su uso. Esto no solo reduciría la dependencia del contacto personal, sino que también mejoraría la eficiencia operativa y ampliaría el alcance de la empresa.

El 33% de los clientes ha realizado devoluciones, una cifra considerable que sugiere la necesidad de reforzar los controles en los procesos logísticos y de calidad. Los principales motivos incluyen "Pedido demorado y cambio de proveedor" (15%) y "Producto no pedido" (13%), seguidos por problemas de calidad como productos

en mal estado (6%) o caducados (4%). Estos resultados reflejan fallas que afectan tanto la percepción del cliente como la eficiencia operativa.

Para abordar estas problemáticas, ICCOSA debería implementar controles de calidad más rigurosos en los procesos de empaque y despacho, así como sistemas de trazabilidad que permitan identificar y corregir errores de manera oportuna. Además, establecer políticas claras y transparentes de devolución que minimicen el impacto negativo en la experiencia del cliente podría mejorar significativamente la satisfacción general.

El 93% de los clientes considera que recibe información adecuada sobre bonificaciones, descuentos y promociones, lo cual es un aspecto positivo del desempeño comercial. Sin embargo, un pequeño porcentaje de clientes menciona no estar informado, lo que podría deberse a inconsistencias en la comunicación. Esto sugiere que existe una oportunidad para mejorar la difusión de estas ofertas mediante herramientas digitales, como correos electrónicos, notificaciones automáticas o incluso aplicaciones móviles que permitan a los clientes acceder fácilmente a la información.

Finalmente, el 86% de los clientes se siente valorado, y el 96% percibe que su asesor comercial se preocupa por su satisfacción. Estos resultados demuestran que ICCOSA ha logrado construir relaciones sólidas con la mayoría de sus clientes, lo cual es fundamental para garantizar la lealtad y el crecimiento a largo plazo. Sin embargo, el 14% restante que no se siente valorado podría representar un riesgo de pérdida de clientes si no se toman medidas. Implementar programas de fidelización, reconocimientos personalizados y encuestas periódicas de satisfacción podría ayudar a cerrar esta brecha y fortalecer aún más la relación empresa-cliente.

Los resultados destacan que ICCOSA tiene una base sólida en términos de confianza, satisfacción y percepción de valor por parte de sus clientes. Sin embargo, para mantener esta ventaja competitiva, la empresa debe abordar áreas críticas como la optimización de los tiempos de entrega, la reducción de devoluciones, la diversificación de canales de compra y la adopción de tecnologías digitales. Estas acciones no solo mejorarían la eficiencia operativa, sino que también fortalecerían

la relación con los clientes y asegurarían el crecimiento sostenido de la empresa en un mercado cada vez más competitivo.

Equipo de trabajo

Los resultados de la encuesta realizada con el equipo de ICCOSA ofrecen una reflexión profunda sobre sus opiniones en relación a factores clave como su desempeño, procesos comerciales y herramientas de uso dentro de la organización. Los objetivos de esta discusión son identificar las fortalezas, debilidades y áreas de mejora que pueden tener un impacto positivo en la reingeniería de los procesos comerciales y la eficiencia del equipo.

El porcentaje de hombres es del 87% en todos los cuales sería el promedio también en todos esos tipos de cargos en el equipo organizacional, posiblemente esto sea una de las tendencias del área laboral o parte del contexto cultural de ICCOSA, aunque ello no necesariamente implica la presencia de la desigualdad. Aunque es interesante que existen análisis realizados que indican que hay oportunidades para mejorar la representación de género en todos los niveles. Por otro lado, la variabilidad en el contexto de edad es imperceptible entre 29 y 61. Como se ve, la mayor parte de la fuerza laboral se reúne en edades entre 43 y 53 años (57%) lo que permite a la empresa establecer estrategias complejas en nuevos ejes. Por otra parte, el pequeño porcentaje de jóvenes que hay en el equipo de trabajo (menos del 20%) es una gran oportunidad de ingresar nuevos recursos que realicen cambios dentro del equipo.

Acerca de la duración en la que los empleados han trabajado en ICCOSA, los resultados tienen una dualidad interesante: el 57% del equipo ha trabajado con ICCOSA durante menos de cinco años, mientras que el 26% ha estado en la empresa durante más de diez años. Este equilibrio permite la inyección de nuevas ideas, así como el mantenimiento del conocimiento institucional. Sin embargo, para atraer a los empleados más recientes con alto potencial, ICCOSA podría considerar programas de integración y lealtad que aumenten el compromiso y la permanencia en la empresa.

Algo positivo que destaca es que el 87% del equipo dice que anteriormente hubo formación para la responsabilidad que se asumirá, lo que indica que se están tomando medidas para garantizar que los empleados estén adecuadamente preparados. El 13% restante que no ha tenido esta forma de inducción puede no estar en la mejor posición desde el inicio y esto muestra que se deben tomar medidas en la introducción de un programa estandarizado que garantice que todos los empleados comiencen en la misma sintonía.

Los encuestados son generalmente positivos sobre la instrucción general también, con un 96% sintiéndose suficientemente competentes para proporcionar orientación al cliente y esta confianza fluye hacia las habilidades y conocimientos poseídos. Por otro lado, cuando se evalúa dicha retroalimentación en el ámbito de integrarse con los clientes o superar sus objeciones, alrededor del 20% de los encuestados muestra neutralidad o disenso respecto a tales temas, aún indica que estas habilidades deberían ser mejoradas a través de talleres dedicados, simulaciones de escenarios necesarios o sesiones de juegos de rol.

En el caso del seguimiento de supervisores, el 83% parece estar satisfecho con el servicio, abarcando ventas y buscando nuevas oportunidades. Esto muestra que dentro del equipo el liderazgo del equipo es efectivo y responde a las necesidades de las personas. Aún una parte del equipo percibe dicho apoyo de forma diferente, surge una buena oportunidad para optimizar los estándares de supervisión y proporcionar servicios uniformes.

Según el 87% del equipo, el celular se posiciona como la herramienta de uso más frecuente en el trabajo, esto se debe a que se utiliza en la gran mayoría de las gestiones. No obstante, herramientas como laptops y tablets tienen un uso que se podría argumentar como marginal, ya que una de las razones probablemente sea por no estar integradas en los procesos comerciales. Teniendo en cuenta que un 83% del equipo afirma que contar con un catálogo digital facilitaría el trabajo, es conveniente que ICCOSA ponga especial énfasis en la creación y diseminación de tecnologías que acompañen el uso del celular en actividades tales como la presentación de productos, administración de inventarios y venta de productos.

Igualmente, todos los miembros del equipo consideran los tableros de información diaria útiles para la planeación y toma de decisiones. Con esto se reitera la importancia de que ICCOSA instale sistemas de información que sean fáciles de usar, gráficos y que se actualicen en tiempo real, de modo que los trabajadores puedan gestionar basándose en información fiable.

El 92% del grupo aprueba el mecanismo de ventas que se viene realizando en la compañía a la fecha, y de igual manera consideran que la estrategia que se adoptó para su implementación fue buena, por el contrario hay un punto oscuro que se señala y es como se percibe el estado de los inventarios existentes, el 31% está en el extremo opuesto, es decir, creen que las existencias actuales son abundantes demás para satisfacer la demanda normal, el 35% no apoya a favor ni en contra y solo el 34% se posiciona en contra. Esto explica que la ICCOSA bien podría tener problemas en el control de inventario no solicitado, así como falta de stock o tiempos de entrega largos en reposición. La capacidad para hacer pronósticos de compra y otras tecnologías que se complementan en el control de inventario estarían mejorando la disponibilidad de productos y la satisfacción del equipo de ventas y clientes.

Un aspecto positivo que comparten en el examen, el 74% de la muestra del equipo considera que los retrasos en la entrega no deberían ser un tema ya que todos los pedidos llegan completos, lo que señala un buen desempeño logístico. El 26% de los encuestados también consideran que existe posibilidad de que se arregle. Por otro lado, el 87% de los ordenadores afirma que los pedidos no se deben de enviar si no hay devoluciones, lo que evidencia la necesidad de los controles que se tienen en la actualidad en dicho proceso de despachos.

La transparencia en el precio es la razón por la que el 96% del equipo confía en las políticas comerciales de ICCOSA. Esto permite brindar una clara estrategia en cuán retadores son los clientes dentro de la cadena y en el modelo de negocio preventivo que se utiliza. No obstante, es importante que siempre existan revisiones de dicho proceso para que se puedan evitar conflictos dentro del mercado, sin importar las circunstancias.

En lo referente a las negociaciones comerciales, en cuán sociales se tornan las interacciones, el 96% del equipo sostiene que los acuerdos sobre bonos, promociones o productos ofrendas son adecuadamente atendidos. En este punto, ICCOSA se sigue reafirmando como un actor que cumple en sus procesos. No obstante, permítame que el 4% que no tiene esta percepción podrá estar teniendo problemas específicos y por ello, se considera importante hacer auditorías de forma regular para ver y tratar las diferencias.

La encuesta da cuenta de varios aspectos positivos, por ejemplo la confianza en el equipo, el respaldo del supervisor, los procesos de negocio y de precios, aunque son pocos, están claros. Igualmente se pudieron identificar aspectos negativos que fueron críticos, como, por ejemplo, el manejo de estantes, la retroalimentación en el trato de objeciones y otras herramientas que se consideran vamos a incorporar.

ICCOSA tiene una oportunidad de oro para implementar en su I&F over procesos homogéneos, implementar tecnologías modernas, epícuros también más programas continuos de capacitación y monitoreo. Estas acciones, además de mejorar el equipo de trabajo, también garantizarían una mejora en la experiencia de los clientes, lo cual les permitiría a ICCOSA fortalecerse en el mercado y asegurar su crecimiento sostenido.

2.7 Comprobación de hipótesis

Tabla 47

Tabla cruzada clientes

Tiempo de Entrega	**24 horas**	**48 horas**	**72 horas**	**96 horas**	**1 semana o más**
Total	21	85	48	9	7
Porcentaje	12%	50%	28%	5%	4%
Opinión sobre interés del asesor	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Total	3	2	3	89	73
Porcentaje	2%	1%	2%	52%	43%

Opinión sobre valor brindado por ICCOSA	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Total	4	4	16	77	69
Porcentaje	2%	2%	9%	45%	41%

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El análisis de las encuestas realizadas a los clientes y al equipo comercial de ICCOSA revela una panorámica sólida de los procesos comerciales, destacando fortalezas y áreas de mejora. En relación con los tiempos de entrega, el 50% de los pedidos se gestionan en un plazo de 48 horas, lo cual posiciona a la empresa en un nivel competitivo dentro de su sector. Sin embargo, un 13% de los pedidos se entregan en periodos superiores a las 72 horas, lo que podría generar insatisfacción en ciertos segmentos de clientes. Este resultado pone de manifiesto la necesidad de optimizar procesos logísticos y fortalecer la gestión de inventarios para garantizar tiempos de respuesta más eficientes y alineados con las expectativas del mercado.

En cuanto a la percepción del interés y atención del asesor comercial, el 95% de los clientes evaluó positivamente este aspecto, lo que refleja el compromiso del equipo comercial con la satisfacción del cliente. Este indicador es una fortaleza clave para ICCOSA, ya que contribuye a construir relaciones de confianza y fidelidad. Sin embargo, el 3% de respuestas negativas sugiere que, aunque minoritario, existe un segmento de clientes cuyas expectativas no están siendo totalmente cubiertas. Esto destaca la importancia de implementar programas de capacitación continua y retroalimentación, orientados a mejorar la personalización y el enfoque del servicio brindado por los asesores.

Por último, la percepción del valor que ICCOSA ofrece a sus clientes evidencia un panorama positivo, con un 86% de los encuestados que consideran recibir un alto nivel de valor por parte de la empresa. No obstante, un 14% de clientes reporta percepciones neutras o negativas, lo cual resalta la importancia de reforzar las estrategias de fidelización y comunicación personalizada. Programas como recompensas por lealtad, ofertas exclusivas y un seguimiento proactivo podrían ser determinantes para mejorar la percepción en este segmento. En conjunto, los resultados sugieren que, aunque ICCOSA ha alcanzado un desempeño

destacable, existe un margen para la implementación de estrategias que consoliden su competitividad y su posicionamiento en el mercado.

Tabla 48

Tabla cruzada 1 equipo de trabajo

Respuesta	Capacitado para asesorar	Inducción previa
Totalmente en Desacuerdo / No	1	3
De Acuerdo / Sí	11	20
Totalmente de Acuerdo	11	-

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

La relación entre la percepción de capacitación para brindar asesoramiento y la recepción de una inducción previa evidencia que la mayoría de los empleados que han recibido inducción (87%) también se sienten preparados para su rol, con el 48% estando "De Acuerdo" y otro 48% "Totalmente de Acuerdo" sobre su capacitación. Sin embargo, un pequeño segmento (13%) no tuvo inducción, lo cual podría correlacionarse con la única respuesta que manifiesta estar "Totalmente en Desacuerdo" respecto a su preparación. Este hallazgo resalta la importancia de estandarizar el proceso de inducción para asegurar que todos los colaboradores reciban una base sólida de formación que impacte positivamente en su desempeño.

Tabla 49

Tabla cruzada 2 clientes

Respuesta	Equipo tecnológico	Productos completos	Catálogo digital
Categoría 1	Celular (87%)	De Acuerdo (57%)	Sí (83%)
Categoría 2	Tablet (9%)	Totalmente de Acuerdo (17%)	No (17%)
Categoría 3	Laptop (4%)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (13%)	-

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

El análisis de las herramientas tecnológicas y los procesos operativos revela que el celular es considerado la herramienta más útil por el 87% del equipo comercial, lo cual refleja su practicidad en la gestión diaria. Además, el 57% valida que los productos llegan completos a sus clientes, mientras que el 83% considera que un catálogo digital facilitaría su labor, indicando una alta aceptación de soluciones tecnológicas más avanzadas. No obstante, un segmento menor (13%) expresa dudas sobre la completitud de los pedidos, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los controles logísticos y explorar el impacto potencial de un catálogo digital en la eficiencia de las operaciones.

Tabla 50

Tabla cruzada 3 clientes

Respuesta	Manejo de objeciones	Cercanía con el cliente
Totalmente en Desacuerdo / En Desacuerdo	2	2
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	3
De Acuerdo / Totalmente de Acuerdo	18	18

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

La retroalimentación sobre el manejo de objeciones y la percepción de cercanía con los clientes muestra una tendencia altamente positiva, con el 78% de las respuestas agrupadas en las categorías "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo". Sin embargo, existe un 17% que se posiciona de forma neutral y un 9% que manifiesta desacuerdo en estos aspectos. Este análisis evidencia que, si bien la supervisión es percibida como adecuada por la mayoría, existe un segmento significativo que podría beneficiarse de un mayor enfoque en la personalización y la frecuencia de las interacciones supervisoras, lo que reforzaría tanto el desarrollo profesional del equipo como la experiencia del cliente.

El análisis de las encuestas realizadas a los clientes y al equipo comercial de ICCOSA proporciona evidencia que respalda la hipótesis principal y sus hipótesis

secundarias, destacando el impacto positivo de un modelo de inteligencia de negocios en los procesos de comercialización. Los resultados obtenidos permiten identificar fortalezas clave y áreas de mejora para maximizar la eficiencia operativa, personalizar estrategias de marketing y fomentar el crecimiento comercial.

En relación con la hipótesis principal, la mejora en los tiempos de entrega y la percepción positiva del equipo comercial por parte de los clientes reflejan avances significativos en la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación al mercado. El 50% de los pedidos entregados en 48 horas y el 86% de clientes que perciben un alto valor en la empresa son indicadores de competitividad. Sin embargo, la proporción de clientes que recibe pedidos en más de 72 horas (13%) y el 14% con percepciones neutras o negativas destacan la necesidad de optimizar procesos logísticos y fortalecer la relación con los clientes, lo que confirma la importancia de la inteligencia de negocios para anticipar demandas y tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

En conjunto, los resultados obtenidos confirman que la implementación de un modelo de inteligencia de negocios no solo optimiza los procesos de comercialización, sino que también fortalece la relación con los clientes y las capacidades del equipo comercial, alineándose con las expectativas planteadas en las hipótesis formuladas. La integración de estrategias tecnológicas avanzadas y un enfoque continuo en la retroalimentación y capacitación serán fundamentales para consolidar estos logros y garantizar una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

1. **Estadístico Chi-cuadrado ($\chi 2$)**: 24.16

   Este valor mide la discrepancia entre las frecuencias observadas y esperadas.

2. **Valor ppp**: 0.0022

   Un valor $p<0.05p < 0.05p<0.05$ indica que existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables analizadas.

3. **Grados de libertad (dof)**: 8

Esto corresponde al número de categorías menos las restricciones impuestas por la tabla.

4. **Frecuencias esperadas**:

   Estas son las frecuencias calculadas bajo la hipótesis de independencia entre las variables.

Tabla 51
Chi cuadrado

Categoría	Totalmente en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Totalmente en Desacuerdo	5.55	1.27	1.18
En Desacuerdo	6.24	1.43	1.32
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	26.37	6.05	5.58
De Acuerdo	68.69	15.76	14.55
Totalmente de Acuerdo	63.14	14.49	13.37

Nota. Elaborado por el autor en base a las encuestas realizadas

Interpretación:

El valor p=0.0022p = 0.0022p=0.0022 indica una asociación significativa entre la percepción del valor brindado por ICCOSA y la capacitación del equipo comercial para asesorar a los clientes. Esto sugiere que una mejor capacitación está asociada con una mayor percepción de valor por parte de los clientes.

Conclusión:

La capacitación del equipo comercial tiene un impacto significativo en cómo los clientes perciben el valor que les brinda ICCOSA. Este resultado refuerza la importancia de programas de formación y desarrollo continuo para mejorar la percepción del cliente y fortalecer la relación comercial.

El análisis muestra que existe una asociación significativa entre la capacitación del equipo comercial y la percepción de valor brindado a los clientes ($p=0.0022p = 0.0022p=0.0022$). Esto sugiere que un equipo capacitado mejora la percepción del valor y, por ende, contribuye a la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, componentes esenciales de la optimización de los procesos de comercialización. Esto valida parcialmente la hipótesis principal, destacando que las herramientas y estrategias de inteligencia de negocios deben incluir un enfoque en el desarrollo del personal.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

En este capítulo se presenta el modelo de inteligencia de negocios para los procesos de comercialización para empresas B2B, la cual se desarrolló con la Herramienta *POWER BI*, con la finalidad de darle velocidad a la toma de decisiones y continuar a la vanguardia al momento de la comercialización de productos de consumo masivo. Las herramientas tecnológicas al parecer son el nuevo camino que toda empresa B2B requiere para optimizar procesos comerciales y ganar a su competencia desde el conocimiento del mercado y vinculándolos a las ciencias de datos.

La propuesta que se plantea basa su creación desde la carencia de acceso a la información de los clientes de forma remota. Es complejo que un vendedor o supervisor tenga un control de toda la data de un cliente, saber que productos ha comprado y cuales le faltaría, tener en claro que promedio de compra tiene el cliente, y cuanto le falta actualmente para llegar al promedio de compra regular. Todo esto permite que un negocio se desarrolle de forma más versátil sin la necesidad de buscar más clientes, sino trabajar sus esfuerzos en sus propias bases de datos, para desarrollar un mejor portafolio de producto y una mejor asesoría y atención al momento de negociar una compra.

Aunque es ampliamente conocido que Power BI y la mayoría de ERP's disponibles en el mercado ofrecen cuadros de resumen con los principales indicadores de gestión, dichos reportes suelen quedarse en un nivel general, limitándose a un panorama global. Sin embargo, estos sistemas no proporcionan un acceso detallado a la información desglosada por cliente, región, ciudad o territorio, lo que dificulta la implementación de estrategias de mercado personalizadas. Esta falta de granularidad impide llevar un seguimiento detallado y preciso, similar a un nivel de control estratégico militar, que permitiría optimizar la cobertura y mejorar significativamente la atención al cliente en diferentes zonas geográficas.

Para elaborar toda la analítica de datos, el prototipo tomará datos generados en el sistema de ERP, descargándola a una base de datos y generar una matriz de información para preparar su recopilación, análisis y luego ser interpretados de

manera práctica para cualquier usuario de la interfaz. Todo esto con el fin de que el quipo comercial pueda automatizar su manera de trabajar y no requiera llamar a cualquier área a consultar dudas que se generan en su diario vivir como, por ejemplo: días de vencimiento de una factura, monto de compra que lleva el cliente en el mes, cuanto ha vendido versus su presupuesto, cuanto le falta por vender para cumplir la cuota del mes, que producto es el que más compra un cliente, que productos no le ha vendido a un cliente, entre otros. Todas estas consultas dan el origen a nuestros KPI´s que permite realizar una analítica más acertada de los requerimientos de comercial.

TEMA DE LA PROPUESTA

3.1 Modelo de Inteligencia de Negocios para la optimización de los procesos de Comercialización de Empresas B2B

3.1.1 Diagnóstico

Se llevó a cabo un análisis exhaustivo para identificar las características principales necesarias para implementar un modelo de inteligencia de negocio que optimice los procesos de comercialización B2B en la empresa ICCOSA. Incluyen su ubicación in Ambato, Ecuador, y su enfoque en la comercialización de productos de consumo masivo mediante un modelo de distribución mayorista. ICCOSA se caracteriza por la atención individualizada a través de asesores comerciales y su habilidad para operar en diversos canales, tales como mayoristas, autoservicios independientes, micro mercados y farmacias. Estas características están esenciales para entender cómo la empresa estructura y lleva a cabo los procesos de comercialización.

El funcionamiento de ICCOSA in relación con el mercadeo se especifica en su modelo actual de comercialización. Este se centra en estrategias de distribución y ventas personalizadas, sustentadas por una planificación sistemática de inventarios y campañas promocionales. Asimismo, la empresa emplea canales convencionales y da prioridad a la interacción directa con sus clientes mediante visitas personales efectuadas por asesores comerciales. Este enfoque, aunque eficaz, ofrece oportunidades de mejora, particularmente en la diversificación de

métodos de adquisición, como la implementación de herramientas digitales para optimizar los procesos.

La logística de comercialización se detalla en el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas. Los plazos de entrega predominantes de 48 a 72 horas y los desafíos asociados con la disponibilidad de inventarios subrayan la necesidad de optimizar los procesos logísticos. Asimismo, se enfatizan aspectos cruciales como la planificación de rutas, la gestión de inventarios y la adopción de herramientas tecnológicas para optimizar la eficiencia y disminuir los tiempos de respuesta.

Por otro lado, las variables validadas que afectan el proceso de comercialización B2B se definieron como la Inteligencia de Negocios (variable independiente) y los Procesos de Comercialización (variable dependiente). La primera abarca elementos como la utilización de tecnología, el análisis de datos y la optimización de procesos para perfeccionar la toma de decisiones estratégicas. La segunda abarca actividades esenciales de ventas y estrategias comerciales orientadas a satisfacer las necesidades del cliente y optimizar la gestión operativa. Estas variables fueron validadas a través de herramientas estadísticas, como el Alfa de Cronbach, para asegurar la fiabilidad de los datos obtenidos en las encuestas realizadas a clientes y empleados.

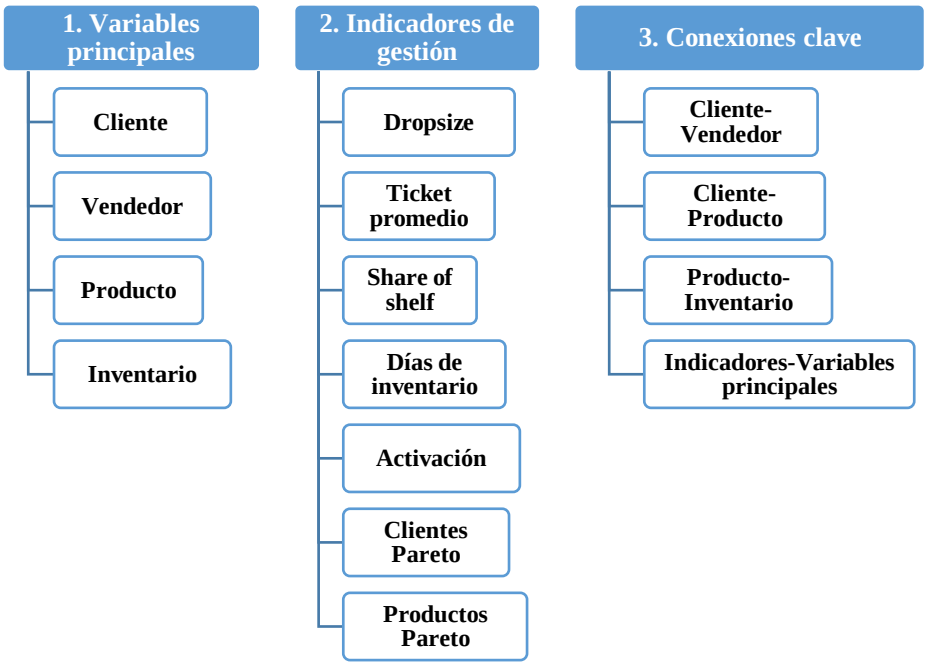
Este análisis exhaustivo facilitó la identificación de los espacios temáticos sugeridos, tales como la calidad de las interacciones con el cliente, la gestión del territorio y el respaldo proporcionado por la empresa en el desarrollo de sus operaciones comerciales. Con base en estas variables y los resultados obtenidos, se elaboraron intervenciones específicas destinadas a optimizar el proceso de comercialización y fortalecer las capacidades de ICCOSA in un mercado competitivo.

La implementación de un modelo de inteligencia de negocios en ICCOSA tiene como objetivo optimizar los procesos de comercialización B2B mediante el análisis de variables clave y la integración de indicadores de gestión. Este enfoque permite desglosar y analizar de manera detallada la información más relevante sobre clientes, vendedores, productos e inventarios, utilizando tableros de control

para la toma de decisiones estratégicas. Los indicadores como el *Dropsize*, el Ticket promedio, el *Share of shelf*, y los análisis de Pareto, ofrecen una visión integral del desempeño comercial, fortaleciendo la capacidad de ICCOSA para competir en un mercado dinámico y exigente. Este modelo busca no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también garantizar una mejor experiencia para los clientes, alineando las estrategias comerciales con sus necesidades y

Figura 45

Esquema de modelo propuesto



Nota. Elaboración propia

El modelo propuesto para ICCOSA se estructura en torno a cuatro variables principales: **cliente, vendedor, producto e inventario**, que interactúan de manera directa con los indicadores de gestión para ofrecer una visión analítica del desempeño comercial. La relación entre cliente y vendedor es central, ya que la información recopilada por los vendedores permite personalizar estrategias de comercialización y fortalecer la fidelización. Por otro lado, la interacción cliente-producto guía las decisiones de promoción y posicionamiento, mientras que la gestión eficiente del inventario asegura la disponibilidad de productos en función de la demanda.

Los indicadores de gestión juegan un papel fundamental en este modelo. Por ejemplo, el *Dropsize* y el Ticket promedio permiten evaluar los hábitos de compra de los clientes, mientras que el *Share of shelf* y los días de inventario proporcionan una perspectiva clara sobre la eficiencia logística y el posicionamiento competitivo de los productos. Asimismo, el análisis de Pareto, tanto para clientes como para productos, ayuda a identificar los elementos clave que generan el mayor impacto en las ventas, permitiendo priorizar estrategias para maximizar la rentabilidad.

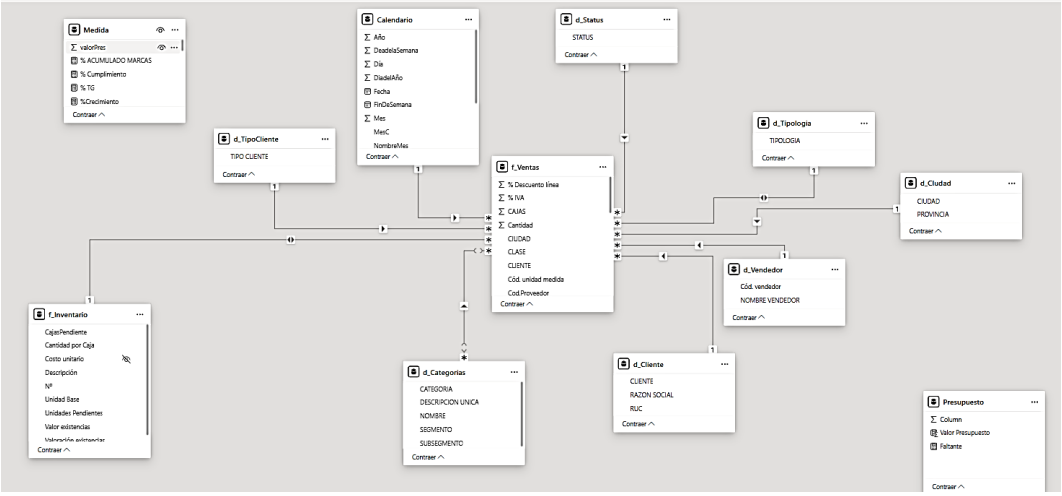
En conjunto, este enfoque ofrece a ICCOSA un marco analítico robusto que no solo optimiza sus operaciones comerciales, sino que también mejora su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado y anticiparse a las necesidades de los clientes. Este análisis resalta la importancia de integrar herramientas de inteligencia de negocios para tomar decisiones basadas en datos y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado B2B.

El motor principal de esta propuesta radica en analizar, simplificar y presentar de manera accesible y dinámica los millones de celdas que conforman las bases de datos, con el objetivo de optimizar la estructura de ventas a partir del conocimiento profundo de la información. Esto busca crear un diferencial competitivo basado en la calidad de atención y la rapidez en la respuesta a las necesidades del cliente, dejando atrás el enfoque tradicional de competir únicamente por precio.

Para la propuesta se ha desarrollado, un modelo de estrella, para poder agrupar los datos de tanto inventarios, como la base maestra de venta, y realizar los anidamientos necesarios para tener una visualización digerible para los usuarios de los tableros de información tal cual podemos observar en la Figura 46.

Figura 46

Indicadores de gestión



Nota. Estructura Estrella del Modelo propuesto

Se ha creado una variedad de medidas que permiten plasmar los indicadores de gestión mencionados, esto con la intención de tener parametrizado toda información que nos permita desmenuzar a detalle la mayor cantidad de oportunidades en el mercado.

3.2 Objetivos de la propuesta

1. Identificar los Indicadores de Gestión mediante los históricos de datos que permitan a los usuarios analizar de maneja ágil y eficaz la información.
2. Construir Tableros de Información que permitan el fácil acceso a la información histórica de cada cliente y sus hábitos de compra.
3. Publicar Tableros de Información para el equipo comercial que potencialice sus tiempos y procesos al momento de generar ventas y cubrir dudas con los clientes.

3.3 Estructura de la propuesta

Power Bi es una sofisticada herramienta de analítica de datos que permite usar gran cantidad de información proveniente de distintas fuentes con el fin de elaborar un poderoso análisis de datos, a través de herramientas de visualización, modela relaciones entre datos, segmenta información automatizadas para generar una efectiva toma de decisiones.

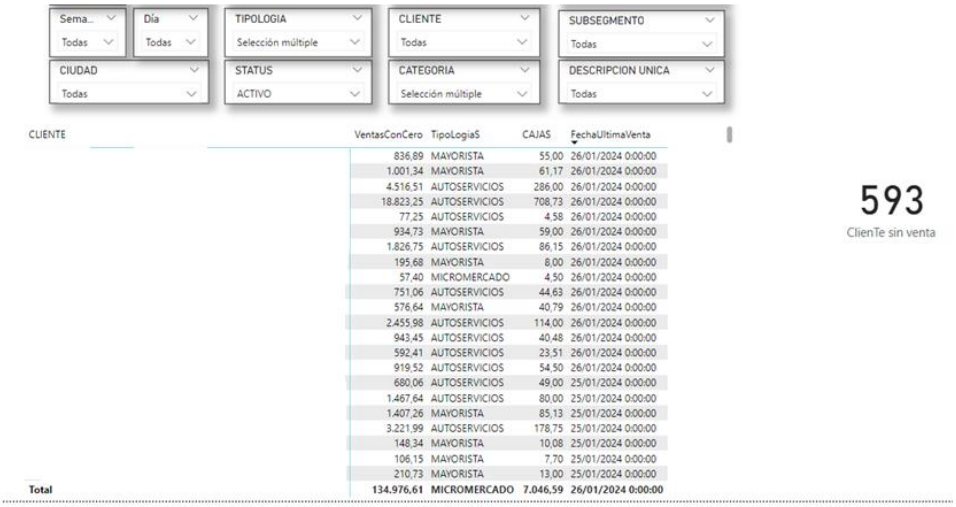
Al vincularse con bases de datos tabuladas en hojas de cálculo como Excel, permite que los usuarios puedan hacer uso de herramientas de cálculo ya conocidas como gráficos, tablas, campos calculados, etiquetas de datos, entre otros., incluso, desarrollar, modificación o eliminación de indicadores clave de la gestión, filtrado y segmentación de datos, para poder adaptar a la información en la jerarquía que los usuarios lo requieran.

Dentro del desarrollo de los indicadores de gestión, se han identificado los siguientes avances a partir de la implementación de la herramienta denominada ADN, cuyo significado corresponde a “Análisis y Diagnóstico de Negocios”. Esta herramienta desde su aplicación versus al periodo actual de ventas, comparados los mismos periodos, han brindado un crecimiento de 42.5% en el evolutivo de ventas en un mismo periodo y territorio, incluso, abarcando al mismo universo de clientes, lo cual, ADN lo ha plasmado en el siguiente gráfico:

Para todo este resultado se crearon los siguientes tableros de información, los cuales se vincularon mediante un código QR a las tablets de cada vendedor, y se usa nada más que una licencia Desktop para anclar y administrar la información. Los tableros desarrollados son los siguientes:

3.3.1 Clientes Compra

Figura 47
Tableros



Nota. Elaborado por el autor en base al modelo propuesto

Este tablero permite conocer que clientes tienen compra en el periodo actual, y que clientes no han realizado compras, con la finalidad de hacer un seguimiento cliente a cliente y por vendedor para poder minimizar la deserción de compras. Este tablero incluso permite que cada supervisor al momento del acompañamiento pueda observar quien no ha realizado compras y las razones de su negativa.

Volúmenes de Venta

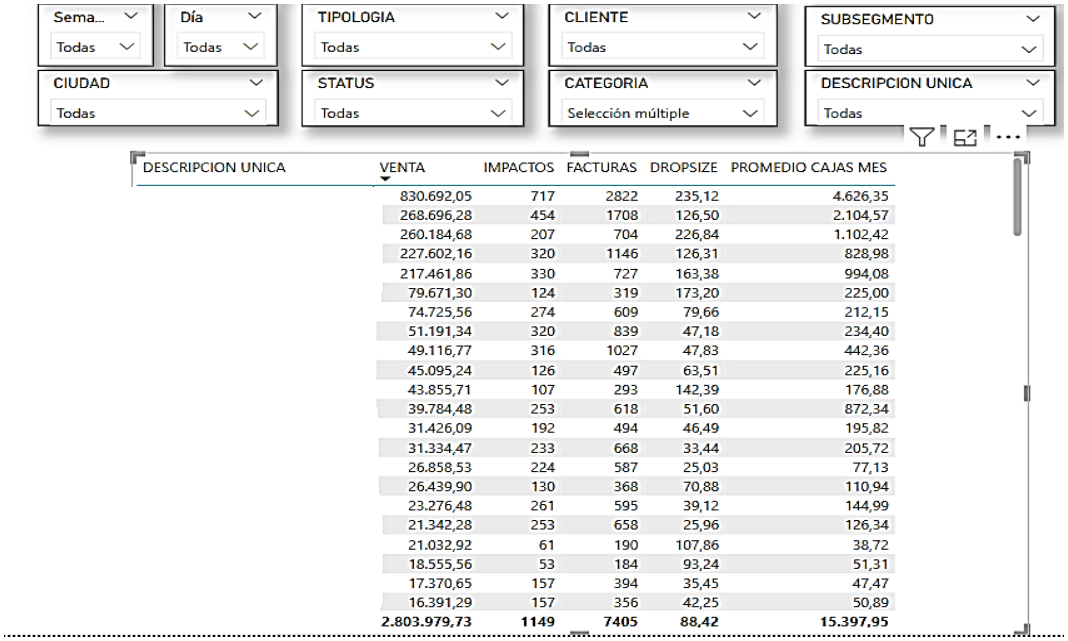
En el tablero de la Figura 48, se presenta información clave que permite analizar los productos con mayor volumen de venta en cajas y en dólares. A través de este tablero, es posible visualizar cuántas cajas requiere en promedio un cliente por mes, lo cual es fundamental para realizar una previsión de compra más precisa. Además, se detalla el promedio de venta por factura, el número de facturas generadas y la venta acumulada, proporciona un panorama completo del comportamiento de las ventas.

Esta información facilita la gestión eficiente de inventarios, ya que permite calcular de forma anticipada las necesidades de reabastecimiento. Con base en estos datos, es posible establecer un promedio de 30 días de inventario, asegurando que las compras se realicen de manera mensual y que la oferta disponible se alinee con la demanda esperada, reduciendo la posibilidad de faltantes o excesos de stock.

El tablero también permite mejorar las negociaciones con proveedores, al contar con un análisis claro y asertivo de la demanda, lo que optimiza las compras y mejora la efectividad de las ventas. Esto contribuye a mantener un flujo de ventas más estable y lineal, minimizando los picos y fluctuaciones abruptas en las operaciones comerciales. Como resultado, ICCOSA puede alcanzar una mayor consistencia en sus ingresos, fortaleciendo su posición competitiva y asegurando una gestión más estratégica de los recursos disponibles.

Figura 48

Tablero de Volúmenes de venta



DESCRIPCION UNICA	VENTA	IMPACTOS	FACTURAS	DROPSIZE	PROMEDIO CAJAS MES
	830.692,05	717	2822	235,12	4.626,35
	268.696,28	454	1708	126,50	2.104,57
	260.184,68	207	704	226,84	1.102,42
	227.602,16	320	1146	126,31	828,98
	217.461,86	330	727	163,38	994,08
	79.671,30	124	319	173,20	225,00
	74.725,56	274	609	79,66	212,15
	51.191,34	320	839	47,18	234,40
	49.116,77	316	1027	47,83	442,36
	45.095,24	126	497	63,51	225,16
	43.855,71	107	293	142,39	176,88
	39.784,48	253	618	51,60	872,34
	31.426,09	192	494	46,49	195,82
	31.334,47	233	668	33,44	205,72
	26.858,53	224	587	25,03	77,13
	26.439,90	130	368	70,88	110,94
	23.276,48	261	595	39,12	144,99
	21.342,28	253	658	25,96	126,34
	21.032,92	61	190	107,86	38,72
	18.555,56	53	184	93,24	51,31
	17.370,65	157	394	35,45	47,47
	16.391,29	157	356	42,25	50,89
	2.803.979,73	**1149**	**7405**	**88,42**	**15.397,95**

Nota. Elaborado por el autor en base al modelo propuesto

A su vez, este tablero, viene atado a otro muy similar que es el detalle de compras por cliente Pareto, mismo que permite saber quiénes son nuestros clientes *High Priority* o clientes Pareto.

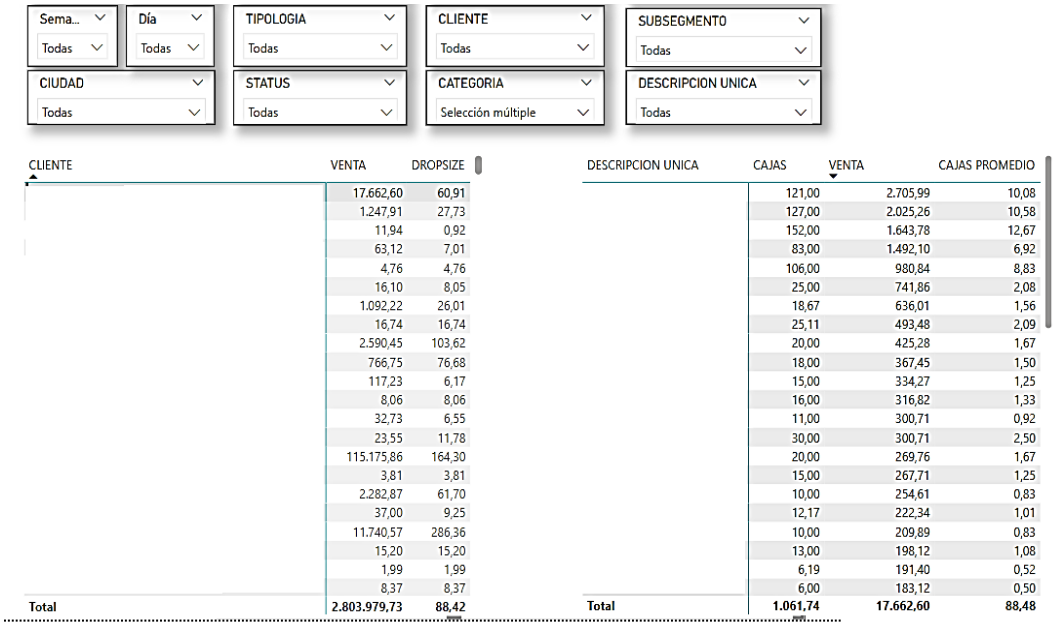
3.3.2 Clientes Pareto

El tablero de la Figura 49 ofrece una funcionalidad clave para la gestión comercial, ya que permite seleccionar un cliente específico y desplegar de manera detallada todos los productos que ha adquirido. Esta visualización incluye información sobre el promedio de cajas compradas por producto, lo cual se convierte en una herramienta fundamental para los vendedores al momento de negociar con el cliente.

Este tablero no solo facilita la preparación de propuestas comerciales personalizadas, sino que también permite que el equipo de ventas cuente con un punto de negociación base sólido, basado en los hábitos de compra previos del cliente. De esta manera, los vendedores pueden ofrecer recomendaciones precisas, optimizando la experiencia del cliente y aumentando las posibilidades de cerrar ventas exitosas.

Figura 49

Clientes Pareto



CLIENTE	VENTA	DROPSIZE
	17.662,60	60,91
	1.247,91	27,73
	11,94	0,92
	63,12	7,01
	4,76	4,76
	16,10	8,05
	1.092,22	26,01
	16,74	16,74
	2.590,45	103,62
	766,75	76,68
	117,23	6,17
	8,06	8,06
	32,73	6,55
	23,55	11,78
	115.175,86	164,30
	3,81	3,81
	2.282,87	61,70
	37,00	9,25
	11.740,57	286,36
	15,20	15,20
	1,99	1,99
	8,37	8,37
Total	**2.803.979,73**	**88,42**

DESCRIPCION UNICA	CAJAS	VENTA	CAJAS PROMEDIO
	121,00	2.705,99	10,08
	127,00	2.025,26	10,58
	152,00	1.643,78	12,67
	83,00	1.492,10	6,92
	106,00	980,84	8,83
	25,00	741,86	2,08
	18,67	636,01	1,56
	25,11	493,48	2,09
	20,00	425,28	1,67
	18,00	367,45	1,50
	15,00	334,27	1,25
	16,00	316,82	1,33
	11,00	300,71	0,92
	30,00	300,71	2,50
	20,00	269,76	1,67
	15,00	267,71	1,25
	10,00	254,61	0,83
	12,17	222,34	1,01
	10,00	209,89	0,83
	13,00	198,12	1,08
	6,19	191,40	0,52
	6,00	183,12	0,50
Total	**1.061,74**	**17.662,60**	**88,48**

Nota. Elaborado por el autor en base al modelo propuesto

El tablero permite seleccionar un cliente, y a su vez se despliegan todos los productos que posee, además, se puede tener como referencia cuantas cajas compra promedio por producto, lo que permite que cualquier vendedor pueda tener un punto de negociación base, además que también permite tener claro el inventario necesario para el punto de venta mes a mes.

3.3.3 Detalle de facturas

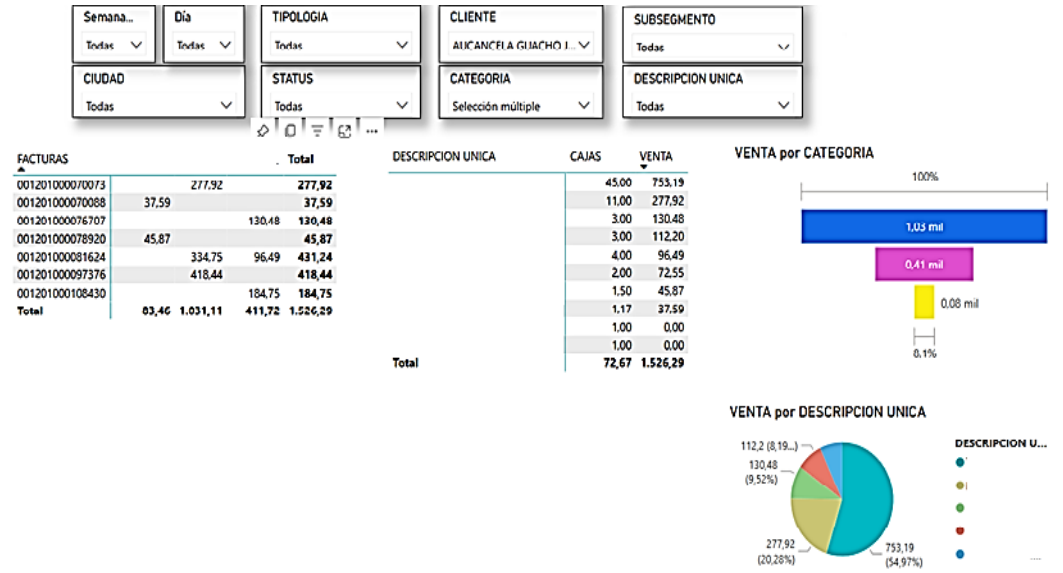
Como se muestra en la Figura 50, se dispone del Tablero de Facturas, una herramienta Como se muestra en la Figura 50, se dispone del Tablero de Facturas, una herramienta que permite visualizar categorías de compra y analizar el comportamiento de los clientes. A través de este tablero, es posible identificar qué referencias demanda un cliente, por ejemplo: cuántas cajas adquirió, cuáles fueron los cinco productos más comprados, así como los montos promedio de compra.

Además, este tablero facilita la comprensión de los hábitos de compra y permite generar respuestas rápidas y precisas durante el proceso de negociación. No es desconocido que, en muchas ocasiones, los clientes solicitan: “Envíenme lo que compré la última vez”. En este contexto, el tablero se convierte en una solución

práctica y eficiente, ya que permite que un representante comercial, incluso estando en campo, pueda consultar en tan solo dos clics los pedidos anteriores y confirmar rápidamente un nuevo pedido, eliminando búsquedas manuales y reprocesos que consumen tiempo y afectan la fluidez de la transacción.

Figura 50

Detalle de facturas



Nota. Elaborado por el autor en base al modelo propuesto

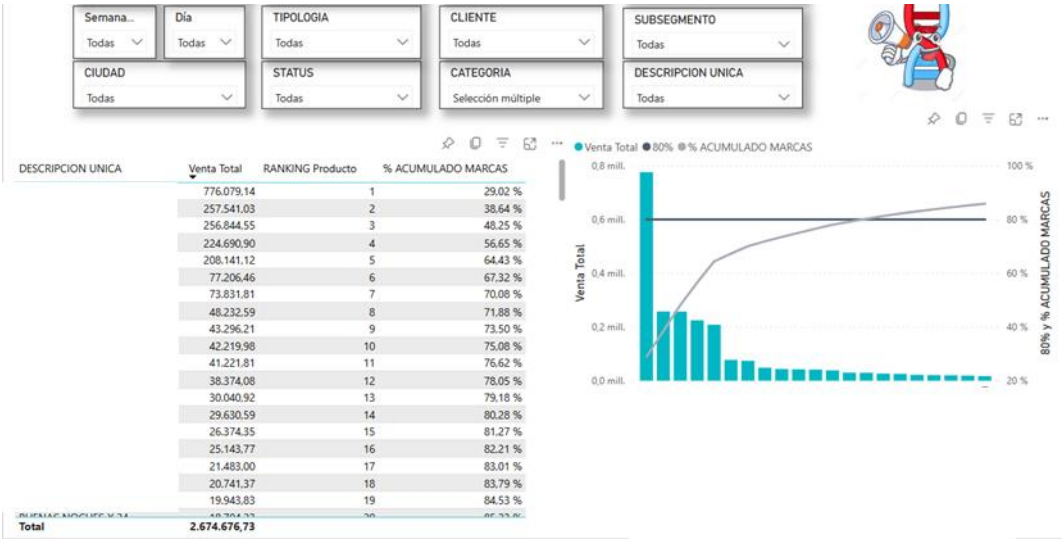
De esta manera, la herramienta no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a fortalecer la relación comercial al proporcionar un servicio ágil y personalizado, permitiendo que los representantes se enfoquen en añadir valor durante la negociación, en lugar de invertir tiempo en consultas repetitivas. Esto tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente y, a su vez, en la rentabilidad y sostenibilidad de los procesos comerciales de ICCOSA.

3.3.4 Productos Pareto

En la Figura 51 se presentan los Productos Pareto, una herramienta fundamental para el análisis de las ventas. Este tablero permite identificar qué productos generan el mayor volumen de ingresos, aplicando la regla del 80/20, donde un porcentaje reducido de productos representa la mayoría de las ventas. Conocer esta información es clave, ya que sin claridad sobre los productos que

impulsan los resultados comerciales, no es posible diseñar planes de acción efectivos que apunten a maximizar las ventas y optimizar los recursos.

Figura 51
Productos Pareto



Nota. Elaborado por el autor en base al modelo propuesto

El tablero también facilita la comparación entre los productos principales y la maestra de clientes, permitiendo identificar brechas comerciales. Este análisis genera un tablero interactivo que funciona de manera similar al juego de Buscaminas, donde cada celda representa un cliente y su relación con un producto específico. Si un cliente no ha adquirido ciertos productos clave, el tablero marca ese espacio como una oportunidad de venta, lo que permite detectar fácilmente áreas de crecimiento potencial.

Implementar esta herramienta permite al equipo comercial llevar un seguimiento detallado de las oportunidades no explotadas, convirtiendo clientes inactivos o de baja compra en fuentes de ingresos adicionales. Este enfoque proactivo es el secreto detrás de los resultados de crecimiento de ICCOSA, ya que

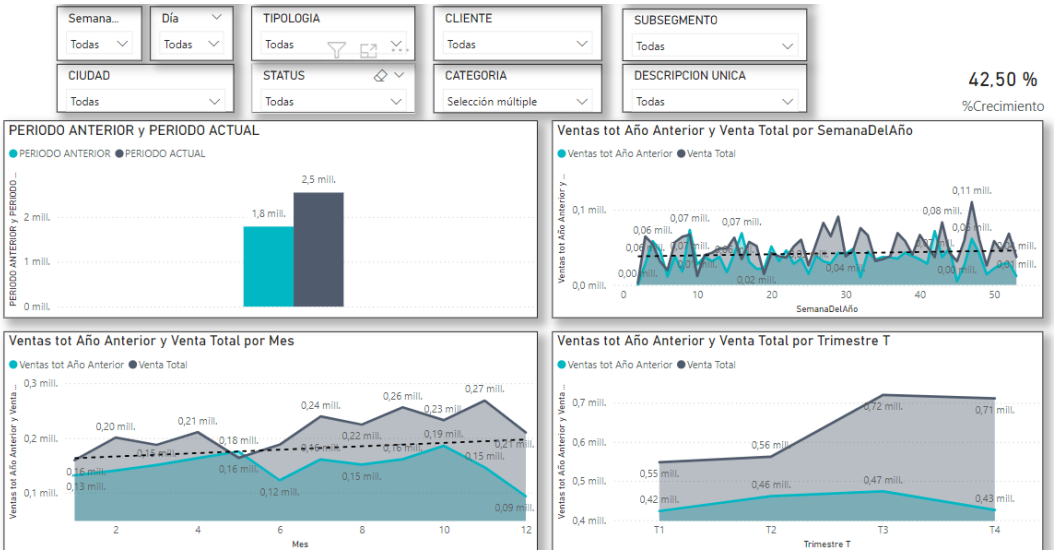
permite diseñar estrategias personalizadas basadas en datos, asegurando que ningún cliente o producto clave quede sin atención.

3.3.5 Resultados Obtenidos

El modelo de Inteligencia de Negocios aplicado en ICCOSA ha permitido obtener resultados significativos en un mismo intervalo de tiempo, como se detalla en la Figura 52. El crecimiento del 42.50% refleja importantes mejoras en los procesos comerciales, evidenciando que las estrategias implementadas han tenido un impacto directo y positivo en el desempeño de la empresa.

Figura 52

Resultados del modelo



Nota. Elaborado por el autor en base al modelo propuesto

Este crecimiento sostenido, comparado trimestre a trimestre, demuestra una estabilización en los picos de ventas, lo que contribuye a generar un incremento constante tanto en volumen monetario como en el número de cajas distribuidas. Esto no solo permite prever la demanda con mayor precisión, sino también optimizar la gestión de inventarios personalizados, adaptándolos a las necesidades específicas de cada cliente.

Así también, estos resultados resaltan el valor de contar con un modelo de Inteligencia de Negocios robusto, que no solo permite incrementar las ventas, sino

también optimizar procesos internos y fortalecer la fidelización del cliente, consolidando a ICCOSA como una empresa más rentable, competitiva y preparada para enfrentar los desafíos del mercado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos indican que la claridad en un modelo de inteligencia de negocios es fundamental en el ámbito empresarial. La Inteligencia de Negocios permite a las empresas supervisar y evaluar los objetivos de manera eficiente. Asimismo, estructura y optimiza la gestión estratégica, financiera, operativa y de clientes en las organizaciones.

Al optimizar la minería de datos, las empresas pueden detectar anticipadamente problemas y capitalizar las oportunidades emergentes en el mercado. Estas oportunidades pueden abarcar la formulación de nuevas metas, modificaciones en la retención de clientes, identificación de necesidades insatisfechas, ajustes de precios, análisis de la cadena de productos, aumentos en el margen de ganancia o en la cuota de mercado, entre otros factores significativos para el éxito empresarial.

La Inteligencia de Negocios también asiste a las empresas en el fortalecimiento de sus relaciones con los clientes. Esto implica que poder anticipar la partida de un cliente y tomar medidas proactivas antes de que suceda. Asimismo, optimizar los procesos de toma de decisiones, fomentando la lealtad y la activación de las salidas en las organizaciones. En síntesis, es claro que la adopción de Power BI presenta un considerable potencial para las organizaciones. La utilización de esta herramienta de Inteligencia Comercial capacita a las organizaciones para lograr sus metas, incluyendo el cumplimiento de regulaciones financieras y normativas, la disminución de costos fijos para facilitar el desempeño óptimo de los trabajadores y la eliminación de brechas en los procesos internos.

Como se ha indicado in esta propuesta, el uso de Power BI ofrece la ventaja de visualizar extensos volúmenes de datos en tiempo real. Se aconseja a las empresas de distribución de productos comercializables desarrollar indicadores que faciliten el análisis, la medición, la comprensión y el progreso en todas las áreas de ventas, marketing y gestión comercial. Así, podrán desarrollar estrategias más

eficaces para aumentar el volumen de ventas y la rentabilidad de sus operaciones, alcanzando un mayor éxito en el mercado.

Es importante señalar que Power BI se centra en cinco factores clave para asegurar una implementación exitosa en la empresa: Asegurar respaldo a nivel directivo, identificar a los principales promotores y asignarles un rol central, considerar la herramienta como un producto distintivo, mantener un control sobre la información compartida para salvaguardar los datos, y abordar la implementación como un proyecto en lugar de una mera actividad. En este contexto, examinaremos los factores críticos de éxito de la implementación de Power BI, que permitió a la empresa mantenerse actualizada, incrementar la eficiencia en el análisis y optimizar la gestión de informes y reportes. Esto dio lugar a numerosas oportunidades mediante la creación de su primera matriz digital, integrando información histórica, carga, *sell out*, inventarios de fin de mes y precios aplicados. Se generó un *dashboard* de gestión comercial a nivel de empresas, categorías, subcategorías, artículos, clientes, facturación, rentabilidad e inventarios, centrándose en las necesidades del vendedor contemporáneo para mejorar su gestión comercial con los clientes y superar ágilmente la competencia, transformando las conversaciones sobre precios en diálogos sobre satisfacción y servicio.

El presente estudio destaca la notable oportunidad que ofrece la implementación de inteligencia de negocios en las operaciones, evidenciando un crecimiento significativo en el volumen de ventas, la efectividad en la activación de clientes, el *Dropsize* y el *Ticket* Promedio desde el inicio de su ejecución. Este crecimiento se vuelve sostenible a lo largo del tiempo gracias al uso de la visualización de datos. Además, la portabilidad de la información capacita al equipo comercial para tomar decisiones y proporcionar respuestas inmediatas a las necesidades del cliente, sin requerir un extenso canal de comunicación para obtener dichas respuestas. La autogestión es esencial para obtener resultados inmediatos; por ende, se sugiere contar con personal capacitado en el manejo de tecnologías móviles.

REFERENCIAS

(CIAB), C. E. (2022). *el peso económico del consumo masivo en el total de las ventas en Ecuador.*

Arcila Calderón, C., Barbosa Caro, E., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2016). Técnicas big data: análisis de textos a gran escala para la investigación científica y periodística. *El Profesional de la Información*, 623-631.

Artificial, R. I. (2006). Inteligencia Artificia. *AEPIA*, 11-18.

Banco Central del Ecuador. (2022). https://www.bce.fin.ec

Bonome, M. G. (2010). *La Racionalidad en la toma de Decisiones: Análisis la Teoría de la decisión de Herbert A. Simon.* Netbiblo. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Pf1_uO6824AC&oi=fnd&pg=PA3&dq=La+Racionalidad+en+la+Toma+de+Decisiones:+Analisis+la+Teoria+de+la+Decision+...&ots=Yx0D44qw9E&sig=AV6kjjrHXhnmHs5L7XWXwvKIzkM

Catota Guanoquiza, M. A., et al. (2022). *sistema web para la gestión de ventas utilizando herramientas de Business Intelligence como apoyo al proceso de toma de decisiones*. utc.edu.ec

Curto, D. J. (2017). *Introducción al business intelligence.* https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=3447013&publisher=FZW977

Davenport, T. &. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning.* Boston: Harvard Business School Press.

Domo. (2024). *Aproveche sus datos y ayude a sus empleados a multiplicar sus resultados.* https://www.domo.com/es

Eckerson, W. (2010). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business.* John Wiley & Son´s.

Fernandez, E. (20 de 11 de 2022). *ANFIX*. https://www.anfix.com/blog/que-es-el-principio-de-pareto

Few, S. (2012). *Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten.* Analytics Press.

Fisher, R. &. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* Penguin Books.

Frontera, D. (2009). *El arte de dirigir empresas.* España: Almuzara.

Gómez, J. I. (2024). *La Ley de Pareto y su aplicación en el ámbito empresarial. Determinación de los intervalos*. www.jggomez.eu: http://jggomez.eu/K%20Informatica/3%20Excel/03%20Mis%20Temas/B%20BD%20y%20TD/TD%20III%20Pareto%20e%20Intervalos.pdf

Gómez, R. (08 de 11 de 2022). *h2m_*. https://heading2market.com/que-es-la-activacion-retail-o-activacion-en-el-punto-de-venta/

Google. (2024). *Bases de datos de Google Cloud.* https://cloud.google.com/products/databases?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=latam-LATAM-all-es-dr-BKWS-all-all-trial-b-dr-1710136-LUAC0020196&utm_content=text-ad-none-any-DEV_c-CRE_654758065370-ADGP_Hybrid+%7C+BKWS+-+BRO+%7C+Txt_Databases-Ge

Goza, L. O. (2024). *Experiencias en la aplicación de la minería de datos en la industria biofarmacéutica cubana.* Cuba.

Guerra, I. A. (2017). *La transformación digital de la empresa.* Universidad de Cantabria.

Howson, C. (2013). Successful Business Intelligence: Unlock the Value of BI & Big Data. McGraw-Hill Education.

Huamani, W. F., de la Cruz Ccora, J. L., & De la Cruz, R. Y. (2024). EL IMPACTO DE LAS TICS EN LACOMPETITIVIDAD GLOBAL Transformación Digital Empresarial. https://www.researchgate.net/publication/385090035_EL_IMPACTO_DE_LAS_TICS_EN_LACOMPETITIVIDAD_GLOBAL_Transformacion_Digital_Empresarial

IBM. (2024). *IBM Cognos Analytics.* https://www.ibm.com/es-es/products/cognos-analytics

Kalina, J. (2013). "Highly robust methods in data mining. *Serbian journal of management*, 9-24.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* John Wiley & sons.

Kotler et al. (2022). *Marketing 5.0.*

Krings, et al. (2021). *Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing.*

Langlois-Meurinne, P. (2023). *Distribución de productos de consumo masivo / Estructura de Route-To-Market: descripción general*. FieldPro: www.fieldproapp.com/

Laoyan, S. (21 de 02 de 2024). *Qué es el principio de Pareto o la regla 80/20.* www.asana.com: https://asana.com/es/resources/pareto-principle-80-20-rule

Leetaru, K.-H. (2011). *Data mining methods for the content analyst.* New York: Routledge.

Lopez, P. (2022). *Caso Kodak Alaris: evolución del modelo de negocios en la era post digital.* udesa.edu.ar

Marr, B. (2016). *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results.* John Wiley & Son´s.

Martínez, G. J. (2010). *La inteligencia de negocios como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en las empresas: análisis de su aplicabilidad en el contexto corporativo colombiano.* Universidad Nacional de Colombia. https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/6862

Mecalux. (4 de 7 de 2019). *www.mecalux.com.mx*. https://www.mecalux.com.mx/blog/lead-time-logistica#:~:text=El%20lead%20time%20%E2%80%93o%20tiempo,un%20particular%20o%20una%20tienda).

Medina, A. (2023). *BUSINESS INTELLIGENCE PARA LA TOMA DE DECISIÓNES CON POWER.* Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.

Microsoft. (2024). *Power BI.* https://www.microsoft.com/es-es/power-platform/products/power-bi

Moretti, S. L. (2021). Comportamiento del consumidor durante la pandemia por COVID-19: análisis de clases latentes sobre actitudes de. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 303 - 317.

Oracle. (2024). *Oracle Business Intelligence.* https://www.oracle.com/es/business-analytics/business-intelligence/technologies/bi.html

Padilla Santos, S. (2023). *Marketing de servicios y su influencia en la fidelización de los consumidores en una compañía B2B.* Piura: ucv.edu.pe.

Pedersen, et al. (2020). The praxis of studying interorganizational practices in B2B marketing and purchasing–A critical literature review. *Industrial Marketing Management.*

Plaza, I. (2022). *Estrategias metodológicas para la toma de decisiones sostenibles en enttornos X.0 en la gestión universitaria de ingeniería.* Esxuela Internacional de Doctorado. https://apidspace.linhd.uned.es/server/api/core/bitstreams/c2066373-748f-46ea-874b-d238208db638/content

Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Free Press.

Poyatos Díaz, J. M. (2019). *El negocio de la digitalización en B2B.*

Qlik. (2024). *ANALÍTICA MODERNA.* https://www.qlik.com/es-es/products/qlik-sense

Quiroz, J. (2003). El modelo relacional de bases de datos. *Boletín de Política Informática*, 53-61. http://ingenieriasimple.com/conred/el%20modelo%20relacional.pdf

Restrepo, S. S. (2024). *Optimización de estrategias de geomarketing para impulsar el crecimiento de ParaConstruir en el mercado retail.* iue.edu.co.

Ríos, R. A. (2023). *Márketing 5.0, inteligencia artificial y análisis predictivo en el sector de la moda.* https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/34569

Roncero, C. d. (2020). *"Las relaciones comerciales B2B se han transformado.*

Sánchez, K. P., Córdova, O. H., & Illescas, M. L. (2021). EL B2B COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN. UN ENFOQUE EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE DERIVADOS DE CACAO. *Revista Compendium: Cuaderno de Economía y Administración*, 25-41.

SAP. (2024). *SAP BusinessObjects Business Intelligence.* https://www.sap.com/latinamerica/products/technology-platform/bi-platform.html

Siense. (2024). *Data Visualization and Visual Analytics: Seeing the World of Data.* https://www.sisense.com/blog/data-visualization-and-visual-analytics-seeing-the-world-of-data/

Tableau. (2024). *Salesforce y Tableau.* https://www.tableau.com/es-es/solutions/salesforce

Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing.* Unión de Editoriales Universitarias Españolas.

Vázquez, R., & Trespalacios, J. A.-d. (2005). *Estrategias y aplicaciones sectoriales.* Madrid: Editorial Cívitas.

Vias, A. (2019). *La digitalización empresarial, una estrategia para fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante eventos disruptivos.*

Zoho. (2024). *Ve de los datos a la información.* https://www.zoho.com/es-xl/analytics/

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	TECNICA	INSTRUMENTO	ITEM	OPCIONES
Inteligencia de Negocios (Independiente)	Conjunto de **tecnologías**, **procesos** y **herramientas** que permiten a las empresas **recopilar**, **analizar** y presentar información relevante para la toma de decisiones empresariales.	**Tecnología**	Uso de la Tecnología	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	¿Utiliza Ud. algún Sistema de Ventas Móviles para su gestión comercial en ICCOSA?	sí / No
							¿A qué tipo de dispositivo se encuentra enlazado su sistema de ventas móviles?	* Celular / Tablet / Computador Portátil / Computador De Escritorio / Pocket
							¿Es útil para Ud. y su gestión comercial la reportería e información obtenida del sistema de ventas móviles?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

		Procesos	Habilidad de Negociación (Analítica)	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	¿Considera Ud. importante contar con información acerca de días de inventarios de sus clientes antes de entrar a una negociación?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Cree Ud. importante contar con información de productos de lenta rotación en sus clientes para generar actividades de desalojo y generar una recompra más rápida?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera ud importante contar con información previa de sus clientes para conocer sus hábitos, montos y periodos de compra antes de realizar una negociación?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
			Habilidad de Negociación (Comunicación)	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	Considera ud importante para su gestión contar con mecánicas promocionales que ayuden a generar volumen en las negociaciones con sus clientes	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

							¿Considera Ud. importante para su gestión contar con escalas de descuentos por montos y tipo de cliente?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. importante tener un catálogo digital de productos en los cuales se relacione características, ventas y beneficios de los productos que se comercializan?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
				Habilidad de Negociación (Conocimiento del Negocio)	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	¿Considera Ud. que los productos que ICCOSA comercializa son codiciados en el mercado?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
								¿Considera Ud. que los productos que ICCOSA comercializa tienen una estrategia clara de comercialización?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

							¿Considera Ud. que los productos que ICCOSA comercializa cuentan con una segmentación de mercado acorde a los negocios que Ud. visita?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
			Recopilar / Analizar	Análisis de Información	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	¿Considera ud importante contar con información previa de su gestión de clientes pendientes de venta en el mes?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
								¿Considera ud importante acceder desde el sistema de ventas móviles al histórico de compras de sus clientes por número de factura?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
								¿Considera ud importante acceder desde el sistema de ventas móviles al promedio de compras de sus clientes por referencia de compra?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

							¿Considera ud importante acceder desde el sistema de ventas móviles a información de productos prioritarios no vendidos por cliente?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
Procesos de Comercialización (Dependiente)	Son las **actividades** y **estrategias** que una empresa implementa para **distribuir** sus **productos o servicios** al **mercado** con la finalidad de cubrir las **necesidades y deseos** de los **clientes**	**Actividades Comerciales**	Identificación de clientes Potenciales	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	¿Cuenta Ud. con información de quienes son sus clientes potenciales?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Cuenta Ud. con información de cuanto promedio compra cada uno de sus clientes potenciales?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. que ICCOSA es considerado un proveedor con potencial en sus clientes?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo

								5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. que sus clientes potenciales son fieles en sus compras a ICCOSA?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							Considera Ud. que los planes comerciales con los que ICCOSA cuenta son apetecidos por sus clientes potenciales. ?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. que los planes comerciales con los que ICCOSA cuenta generan el volumen de ventas esperado para el retorno de la inversión generada?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

			Canales de Distribución	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	¿Considera Ud. que la cantidad de clientes asignados a su rutero son los adecuados?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. que su rutero de clientes este georreferenciado acorde a tiempos y movimientos?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. que las rutas de clientes fueron diseñadas de tal manera todos los vendedores tengan un peso similar de ventas?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. que los tiempos de entrega de ICCOSA son adecuados?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

			Generación de Demanda	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	¿Cuenta Ud. con material POP como cenefas, habladores de precios entre otros para desarrollar actividades de merchandising en los diferentes puntos de venta?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Informa Ud. a todos sus clientes sobre innovaciones y nuevos productos que ICCOSA está comercializando?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Informa Ud. a todos sus clientes sobre innovaciones y nuevos productos que ICCOSA está comercializando?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Realiza Ud. actividades de merchandising en los puntos de venta de sus clientes para generar demanda de sus productos?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

		Estrategia	PRECIOS	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	¿Considera Ud. que los precios de los productos que ICCOSA comercializa son competitivos en el mercado?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. que las marcas que ICCOSA comercializa cuidan sus precios en cada punto de venta para no afectar la competitividad de estas?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. que las mecánicas promocionales vigentes le permiten generar negociaciones importantes en sus clientes sin la necesidad de generar descuentos adicionales?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
			Seguimiento	Cualitativo - Nominal	Encuesta	Encuesta / Vendedores	¿Considera Ud. que la información sobre los planes comerciales con los que ICCOSA cuenta es de fácil acceso y comunicación para sus clientes?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

¿Considera Ud. que los días de inventario que ICCOSA maneja en los productos de mayor demanda es óptimo para su operación comercial?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
¿Conoce Ud. cómo se colocan sus presupuestos en ventas?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
¿Conoce Ud. las razones por las que sus clientes realizan devoluciones de sus pedidos?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
¿Tiene Ud. acceso para conocer la cartera pendiente de cada uno de sus clientes en su sistema móvil de ventas?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

							¿Le alertan a Ud. acerca de mercancía no entregada antes de llegar a visitar nuevamente a su cliente?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo
							¿Considera Ud. que el modelo de comercialización vigente en ICCOSA es óptimo?	1.Totalmente en Desacuerdo 2.En Desacuerdo 3.Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4.De Acuerdo 5.Totalmente de Acuerdo

Anexo 2. Encuesta a clientes

 ¿Escriba su correo electrónico?

 ¿Escriba en qué ciudad está ubicado su negocio?

 ¿Qué categoría de productos son los que más frecuentemente adquiere a ICCOSA?

 ¿Considera Ud. que el Asesor Comercial de ICCOSA se encuentra capacitado para proporcionar información sobre los productos básicos y su disponibilidad?

 ¿Los productos que distribuye ICCOSA son de alta demanda en mi negocio?

 ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos a ICCOSA? Seleccione una opción:

 ¿Qué canales de compra utiliza para adquirir los productos que ICCOSA distribuye? Seleccione todas las opciones que correspondan:

 ¿Qué mecanismo de compra utiliza para realizar sus pedidos a ICCOSA?

 ¿En qué tiempo recibe sus pedidos por parte de ICCOSA?

 ¿Considera Ud. que el tiempo de entrega de ICCOSA es el adecuado?

 ¿Recibe Ud. por parte de su asesor comercial información sobre bonificaciones por compra?

 ¿Recibe Ud. por parte de su asesor comercial información sobre producto con descuento especial?

 ¿Recibe Ud. por parte de su asesor comercial información sobre mecánicas de desalojo de producto?

 ¿Recibe Ud. por parte de su asesor comercial información sobre productos con onpacks adicional?

 ¿Recibe Ud. por parte de su asesor comercial información sobre productos con alta rotación de oferta?

 ¿Ha realizado devoluciones de pedidos a ICCOSA? Seleccione una opción:

 En caso de haber generado una devolución, ¿cuál fue el motivo? Seleccione una opción:

 Califique si la atención del Asesor Comercial de ICCOSA cubre sus expectativas.

 Califique si la atención del Supervisor de ICCOSA cubre sus expectativas.

 Califique si la atención de la Logística de ICCOSA cubre sus expectativas.

 ¿Mi Asesor Comercial demuestra interés y atención a mis necesidades?

 ¿Confío en la asesoría y opinión de mi Asesor Comercial de ICCOSA?

 ¿Siento que mi asesor comercial de ICCOSA se preocupa por mi satisfacción general?

 ¿Me siento valorado como cliente en ICCOSA?

Anexo 3. Encuesta al Equipo Comercial

 ¿Escriba su correo electrónico?

 ¿Cuál es su sexo?

 ¿Indique cuál es su edad?

 ¿Qué tiempo trabaja Ud. en ICCOSA?

 ¿Tuvo una inducción previa para su rol por parte del equipo comercial de ICCOSA?

 ¿Ud. como asesor considera que se encuentra capacitado para brindar asesoramiento y ayuda necesaria a los clientes en el proceso comercial?

 ¿Qué equipo tecnológico es el más útil en su gestión comercial? Seleccione la opción más relevante:

 ¿Ud. como vendedor implementa alguna medida especial para garantizar la disponibilidad de producto para sus clientes en situaciones de alta demanda?

 ¿Considera que el nivel de inventario que maneja ICCOSA en sus bodegas permite cubrir la demanda de sus clientes?

 ¿Cómo calificaría la capacitación que recibe de los representantes de las marcas que ICCOSA distribuye?

 ¿Ud. considera que el proceso actual de ventas en ICCOSA es el adecuado?

 ¿Considera Ud. que los productos que comercializa ICCOSA tienen alta demanda?

 ¿Considera Ud. que tener un catálogo de productos digital facilitaría su ejecución comercial?

 ¿La estrategia de precios de la empresa ICCOSA es clara y transparente para sus clientes?

 ¿Ud. considera eficaz el apoyo del supervisor en su acompañamiento en ventas?

 ¿Existe retroalimentación en el acompañamiento del supervisor sobre Portafolio Codificado?

 ¿Existe retroalimentación en el acompañamiento del supervisor sobre manejo de objeciones?

 ¿Existe retroalimentación en el acompañamiento del supervisor sobre cómo percibe su cercanía con el cliente?

 ¿Existe retroalimentación en el acompañamiento del supervisor sobre nuevas oportunidades de venta?

 ¿Qué tan importante es para usted tener tableros de información de toda su gestión a diario?

 ¿Valida Ud. que los productos solicitados por sus clientes lleguen completos en sus pedidos?

 ¿Verifica Ud. que no exista devoluciones de sus pedidos?

 ¿Verifica que las negociaciones de productos sean bonificadas, onpacks, etc., y lleguen según el acuerdo establecido en la compra?