



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD E INNOVACIÓN COHORTE 2023

Tema: Inteligencia de negocios en la toma de decisiones efectivas en el área comercial de cadenas de Retail.

Trabajo de titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gerencia de la Calidad e Innovación.

Modalidad del Trabajo de Titulación: Proyecto de Titulación con componentes de Investigación Aplicada.

Autor: Ingeniero, Eduardo Paúl Rodríguez Celi.

Director: Ingeniero, Edwin Javier Santamaria Freire, Magister.

Ambato – Ecuador

2025

A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados.

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por el: Ingeniero Edison Marcelo Coba Molina, PhD, e integrado por los señores, Doctor Carlos Vinicio Mejía Vayas, Magister, Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “INTELIGENCIA DE NEGOCIOS EN LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS EN EL ÁREA COMERCIAL DE CADENAS DE RETAIL”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Eduardo Paúl Rodríguez Celi, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Edison Marcelo Coba Molina PhD.

Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa

Dr. Carlos Vinicio Mejía Vayas, Mg.

Miembro del Tribunal de Defensa

Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.

Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: “INTELIGENCIA DE NEGOCIOS EN LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS EN EL ÁREA COMERCIAL DE CADENAS DE RETAIL”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Eduardo Paúl Rodríguez Celi, Autor bajo la Dirección del Ingeniero, Edwin Javier Santamaria Freire, Magister, Director del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Eduardo Paúl Rodríguez Celi.

AUTOR

Ing. Edwin Javier Santamaria Freire, Mg

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Eduardo Paúl Rodríguez Celi.

C.C. 180384308-3

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos	6
1.3.1. General.....	6
1.3.2. Específicos	6
CAPITULO II	7
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Fundamentación Científica.....	7
2.2.1. Variable independiente: Inteligencia de Negocios en la toma de decisiones.....	7
• Propiedades de Inteligencia de Negocios	8
• Herramienta de la inteligencia de negocios	9

• Toma de decisiones	13
• Toma de decisiones gerenciales	14
• Establecimiento de Objetivos en el área comercial	16
• Teoría de la inteligencia de negocios	17
• Teoría de cola en la toma de decisiones	18
2.2.2. Variable dependiente: Área comercial de cadenas retail	21
• Departamento comercial	21
• Ventas	21
• Pronóstico de ventas de la empresa	22
• Cuota de ventas	22
• Clases de cuotas	22
• Márgenes Brutos	23
• Presupuesto de ventas	23
• Comisiones por ventas	23
• Cuota de Mercado de la Empresa	23
• Ventas realizadas por mes	24
• Mercadotecnia	25
• Investigación de Mercado	26
• Planificación de Estrategias	26
• Promoción de la Empresa	26
• Inventarios	28
• Cadena retail	29
• Seguimiento de Indicadores de Rendimiento	30
• KPI de Mercadeo y de Servicio al Cliente	30
• KPI de Calidad	31

• Teoría del comportamiento del consumidor	32
CAPITULO III	34
MARCO METODOLÓGICO	34
3.1. Enfoque de investigación	34
3.2. Tipo de investigación	34
3.2. Método de investigación	34
3.3. Población o muestra	35
3.4. Idea a defender	36
3.5. Recolección de información	36
3.6. Herramientas investigación	36
3.6.1. Cuestionario	36
3.6.2. Formatos de la observación.....	37
3.7. Procesamiento de la información y análisis	39
CAPÍTULO IV	41
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
4.1. Análisis de la organización.....	41
4.2. Análisis del departamento comercial.....	31
4.2.1. Análisis de la entrevista	31
Es generalizado en el país.	32
4.2.2. Análisis de la ficha de observación.....	38
4.2.2.1. Procesos de venta	39
4.2.2.2. Proceso de importaciones.....	39
4.2.2.3. Proceso de marketing	39
4.2.2.4. Procesos de finanzas	40
4.2.3. <i>Discusión de la idea a defender</i>	41
4.2.4. Indicadores para la toma de decisiones efectivas en el área comercial de una cadena retail que opera en el Ecuador	44

4.2.4.1. Indicadores para el proceso de venta	45
4.2.4.2. Indicadores para el proceso de importaciones	46
4.2.4.3. Indicadores para el proceso de marketing	46
4.2.4.4. Indicadores para el proceso financiero	47
CAPÍTULO V	50
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS	50
5.1. Conclusiones	50
5.2. Recomendaciones	51
5.3. Bibliografía.....	52
5.4. Anexos.....	57
Anexo a: Formato de la entrevista focalizada a expertos	57
Anexo b: Ficha de observación.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características de las ventas retail	29
Tabla 2: Entrevista a los líderes de ventas, importaciones, marketing y finanzas de la cadena retail	31

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fases y etapas de la construcción de aplicaciones	10
Figura 2. Arquitectura de Inteligencia de Negocios con Integración de Big Data	12
Figura 3. Circuito de la toma de decisiones (Moody, 1983)	15
Figura 4. Datos e información de cada departamento	18
Figura 5. Sistema de cola simple	19
Figura 6. Costos de un sistema de colas	20
Figura 7. Representación gráfica de la cuota de mercado	24
Figura 8. Logística empresarial	27
Figura 9. Proceso de análisis cualitativo para generar categorías o temas	40
Figura 10. Ventas en unidades, total ventas en usd, precio usd de: PTV/FAT, equipos de sonido, loudspeakers	42
Figura 11. Participación % (valor)	43
Figura 12. Participación en % de unidades de febrero a julio del 2024	44
Figura 13. Ventas USD %	45
Figura 14. Ventas unidades %	46
Figura 15. Nube de palabras – procesos de ventas	31
Figura 16. Nube de palabras – procesos de importaciones	31
Figura 17. Nube de palabras – procesos de marketing	32
Figura 18. Nube de palabras – procesos de finanzas	32

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de esta tesis. Sin su apoyo, orientación y colaboración, este trabajo no habría sido posible, en especial a la Universidad Técnica de Ambato por los conocimientos impartidos y al Centro de Posgrados por el nivel educativo brindado.

Eduardo.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi amada familia, cuyo amor incondicional, apoyo constante y sacrificio han sido las bases sobre las cuales he construido este logro. Desde el primer día de mi educación hasta este momento, han estado a mi lado, impulsándome a seguir adelante y alcanzar mis metas académicas.

A mis padres, quienes me inculcaron la importancia del conocimiento y la perseverancia, y quienes sacrificaron tanto para asegurarse de que tuviera las mejores de las oportunidades. A mis hermanas, por su aliento constante y por ser un recordatorio de por qué este esfuerzo vale la pena.

A mi esposa, quien siempre creyó en mí y me inspiró con su sabiduría y experiencia. A mi adorable hija, quien han sido un sistema de apoyo y alegría en cada paso de este viaje.

Esta tesis es un testimonio no solo de mi esfuerzo, sino también del papel fundamental que ustedes han desempeñado en mi vida. Gracias por estar a mi lado, por creer en mí y por ser la razón detrás de mi éxito. Esta tesis es para todos ustedes.

Eduardo.

RESUMEN EJECUTIVO

La inteligencia de negocios en la toma de decisiones efectivas en cadenas minoristas tiene un enfoque multidimensional de esto nace la pregunta de investigación: ¿cómo la inteligencia de negocios hace más efectivas las decisiones tomadas en el área comercial de cadenas de retail? El objetivo del estudio es determinar el papel de la inteligencia de negocios en la toma de decisiones para el área comercial de las empresas retail. Se utiliza una metodología de estudio cualitativa de enfoque descriptivo; como herramientas de recolección de datos se diseña cuatro cuestionarios enfocados en medir los procesos de las áreas de: ventas, importaciones, marketing y financiera para saber si se toma dediciones empresariales en base a un análisis de datos. La población objeto es la empresa LG Electronics del Ecuador, cuyo departamento comercial está conformado por 15 colaboradores, distribuidos en la ciudad de Guayaquil y Quito. Los hallazgos encontrados son que el área comercial de LG Electronics del Ecuador realiza procesos de recolección, filtrado, procesamiento y análisis de datos de forma manual, apoyándose en el Sistema de Microsoft Excel. Por la gestión de cada área y por el volumen de datos, los reportes se procesan por áreas, se presentan a destiempo y se toma decisiones desde una perspectiva específica con criterio personal y no de una manera integral. La empresa no dispone de una base de datos de los principales proveedores de transporte (interno y externo) lo que ocasiona que se contrate operadores logísticos sin experiencia, por lo que en múltiples ocasiones la mercadería se recibe a destiempo; tampoco dispone de una base de datos que guarde y procese datos históricos de venta por cada cadena de retail del país, esto con aras de evaluar de mejor manera posibles ofertas de producto, las mismas se realizan acorde a disponibilidad de fábrica y más no con mejor venta de cada cadena.

DESCRIPTORES: ANÁLISIS DE DATOS, ÁREA COMERCIAL, BASE DE DATOS, CADENA RETAIL, DEPARTAMENTO COMERCIAL, INTELIGENCIA DE NEGOCIOS, OFERTA DE PRODUCTO, OPERADORES LOGÍSTICOS, TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS, VENTAS.

ABSTRACT

Business intelligence in making effective decisions in retail chains has a multidimensional approach, from which the research question arises: how does business intelligence make the decisions made in the commercial area of retail chains more effective? The objective of the study is to determine the role of business intelligence in decision making for the commercial area of retail companies. A qualitative study methodology with a descriptive approach is used; As data collection tools, four questionnaires are designed focused on measuring the processes of the areas of: sales, imports, marketing and finance to know if business decisions are made based on data analysis. The target population is the company LG Electronics of Ecuador, whose commercial department is made up of 15 collaborators, distributed in the city of Guayaquil and Quito. The findings found are that the commercial area of LG Electronics of Ecuador carries out data collection, filtering, processing and analysis processes manually, relying on the Microsoft Excel System. Due to the management of each area and the volume of data, reports are processed by areas, are presented at the wrong time and decisions are made from a specific and not a comprehensive perspective. The company does not have a database of the main transport providers (internal and external), which causes inexperienced logistics operators to be hired, which is why on many occasions the merchandise is received at the wrong time. Nor does it have a database that stores and processes historical sales data for each retail chain in the country. This is in order to better evaluate possible product offerings. These are made according to factory availability and not with the best sales of each chain.

KEYWORDS: BUSINESS INTELLIGENCE, COMMERCIAL AREA, EFFECTIVE DECISION MAKING, RETAIL CHAIN, SALES.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Introducción

“La inteligencia de negocios responde a la necesidad de tener mejores, más rápidos y eficientes métodos para extraer y transformar los datos de una organización en información y distribuirla a lo largo de una cadena de valor” (Curto, 2017, pág. 19). Esta inteligencia está asociada a las máquinas de aprendizaje, que son sistemas que pueden aprender y ayudar a un humano a emitir juicios utilizando una serie de algoritmos y enfoques implícitos.

El término inteligencia empresarial describe un conjunto de herramientas, procedimientos y/o tecnologías que ayudan a las empresas de todos los niveles a recopilar, organizar, analizar, procesar y presentar datos críticos. No obstante, según el estudio de Muñoz et al. (2016) que hace referencia a Rodríguez (2014) la inteligencia de negocios es la combinación de procedimientos, habilidades y tecnologías que las empresas utilizan para recopilar y combinar datos que, cuando se aplican de acuerdo con las políticas corporativas, garantizan la validez de los informes para mejorar el rendimiento.

Ahora bien, este conjunto de tecnologías se encuentra ligado a la toma de decisiones empresariales y a la gerencia estratégica. Esta última se fundamenta en mirar a la empresa como un sistema abierto que interactúa con los actores externos (estresores corporativos) con el fin de que la organización otorgue respuestas apropiadas en cumplir con los objetivos.

Pensar estratégicamente implica prestar atención al entorno y realizar una extroversión mental y psicológica, lo que exige el desarrollo de capacidades de escucha, observación y análisis, así como el mantenimiento de relaciones permanentes con los actores del entorno. También implica disponer de un sistema de información externo basado en datos que apoye el proceso de toma de decisiones estratégicas, ya que este sistema, junto con las percepciones individuales, conforma la imagen de la empresa.

Trazar el rumbo de la organización es una característica fundamental de los directivos; en ella se perfeccionan las estrategias y tácticas para el éxito empresarial. En las decisiones influyen cuatro factores: las percepciones de la dirección y del entorno, las actitudes del directivo ante el riesgo, el conocimiento de la estrategia anterior y las relaciones de poder de la dirección. En el aspecto estratégico, el directivo toma decisiones radicales y elige opciones que le permitan resolver situaciones complejas y arriesgadas. Dicha complejidad suele darse en condiciones difíciles, lo que implica un esfuerzo de gestión.

La planificación estratégica se aborda en este proceso porque se centra en las herramientas, el proceso y la consecución de las decisiones correctas, lo que valida la comprensión de los factores que afectan al negocio, la organización de la empresa, las diversas perspectivas e ideas de los ejecutivos y el personal clave y, por último, la identificación de los supuestos subyacentes y la evaluación del futuro de la empresa (Medonza, 2011, pp. 29-34).

Tras una breve explicación de la planificación estratégica y la toma de decisiones estratégicas, es fundamental comprender cómo la inteligencia empresarial está relacionada con la gestión del conocimiento y la toma de decisiones, por lo que Ahumada et al. (2015) examina las nociones relativas a la finalidad del conocimiento y al modo en que otorga autonomía a las personas. Todas las instituciones consideran el conocimiento como un recurso valioso que se maneja de manera eficaz debido a su aplicabilidad. También se considera un valor añadido, un alto valor competitivo y una herramienta de gestión.

A este respecto, Grant (1996) confirma que las empresas basadas en el saber trascienden en el entorno empresarial; además, varios estudios respaldan la importancia de la gestión del saber y su aplicabilidad para almacenarlo, transformarlo y difundirlo. La importancia de la gestión del desarrollo de las organizaciones se establece en la década de 1990.

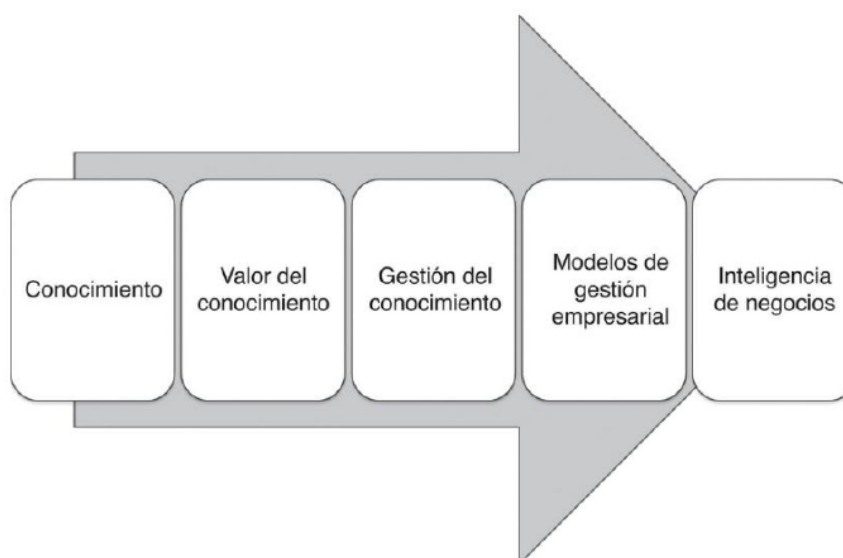
La base de la inteligencia de negocios es la capacidad de una empresa para aprender y obtener valor de las habilidades y del saber específico de su capital humano, sus estructuras organizativas, las circunstancias del mercado y, lo que es más importante, las instrucciones que crean estrategias de conexiones y alianzas. Para que

esta inteligencia se utilice de modo eficaz en los sistemas de información, los mecanismos de innovación y los procesos de toma de decisiones deben estar supervisados por un sistema de gestión del conocimiento que depende de los estilos de gestión y liderazgo.

La inteligencia de negocios surge de los trabajadores, los procesos y las relaciones entre ellos, por lo que encaja en un modelo de gestión empresarial. La figura 1 resume la secuencia teórica de la inteligencia empresarial.

Figura 1

Secuencia teórica de la inteligencia de negocios



Fuente: Ahumanda et al. (2015)

Dado que la competencia sistémica afecta a todas las industrias, Ahumanda et al. (2015) revelan que el análisis de la competitividad debe realizarse en los cuatro niveles económicos y sociales (en función del contexto social):

Nivel macro: Las redes y empresas que surgen de ellas apoyan la mejora de los métodos de fabricación.

Nivel meso: La creación de estructuras y procesos de aprendizaje se ve favorecida por la emisión de políticas de cooperación y apoyo por parte del Estado y de los agentes sociales.

Nivel macro: Las expectativas del entorno permiten crear necesidades internas de productividad y rendimiento.

Nivel meta: Para ser incluidos en la estrategia organizativa, estos patrones estructurales se encuentran en los campos del derecho, la economía, la política y la responsabilidad social.

Herramientas de inteligencia empresarial: Para procesar y extraer información valiosa de los datos recopilados y ayudar a las organizaciones a tomar las mejores decisiones posibles, es crucial elegir y utilizar herramientas de inteligencia empresarial, como el software de análisis de datos (Power BI, Google Data Studio y otros). Las organizaciones utilizan la inteligencia empresarial para apoyar la toma de decisiones en sistemas de información, recursos materiales, financieros y humanos. Cuando se combinan estos elementos, se simulan diferentes escenarios, se genera previsiones, informes y se evalúan los posibles resultados, lo que les da una ventaja competitiva sobre sus rivales (García, Aguilar, & Lancaster, 2021).

Análisis y toma de decisiones: La inteligencia empresarial es un software que automatiza procesos basados en las principales métricas de gestión de una organización. Con la ayuda de datos e información de mercado actualizada, es posible generar informes precisos y actualizados, predicciones y otros informes (Alvarez, 2021).

Personalización de ofertas: La capacidad de crear cuadros de mando interactivos que proporcionen a los equipos de ventas y marketing datos en tiempo real sobre el comportamiento de los consumidores y las tendencias del mercado para que puedan tomar decisiones empresariales fundamentadas en las causas, todo esto es posible gracias a que se personalizan las ofertas y promociones basadas en el análisis de los datos de los clientes. Según la investigación de (Palomino, 2021) que cita a Cheung (2012) las empresas utilizan la inteligencia empresarial para mejorar sus estrategias de marketing y promoción basándose en los datos de los consumidores y

las previsiones de compra. Las cadenas minoristas utilizan un enfoque polifacético de la inteligencia empresarial en la toma de decisiones, que abarca consideraciones macroeconómicas, dinámicas particulares y la aplicación de iniciativas de inteligencia empresarial al más alto nivel directivo. Debido a la forma en que interactúan varios niveles empresariales para garantizar el rendimiento industrial, surge la siguiente cuestión de investigación: ¿cómo puede la inteligencia empresarial mejorar la eficacia de las decisiones tomadas en el sector comercial de las cadenas minoristas?

1.2.Justificación

Debido al avance de la información difícil de estructurar, comparar y analizar, la globalización, el desarrollo de las empresas y el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aportan tanto grandes beneficios como retos. Por este motivo, un área de estudio en el sector comercial es la aplicación de técnicas de inteligencia empresarial. La información se ha convertido en un componente crucial de la gestión, así como para la competitividad y expansión de la empresa, debido a la creciente complejidad del entorno en el que operan las empresas. Aparte de los recursos convencionales como la tierra, la mano de obra y el capital, la información es otro insumo esencial que la empresa valora.

Las disciplinas académicas examinan la cuestión de la falta de un proceso adecuado para la toma de decisiones empresariales. Desde sus inicios como teoría de gestión en la década de 1950, el tema ha sido estudiado por varios eruditos de diversos campos científicos. El principal objetivo de cualquier empresa es obtener beneficios para mantener su viabilidad y su ventaja competitiva en el mercado. Para lograrlo, es esencial disponer de información estratégica que respalde su toma de decisiones; de lo contrario, alcanzar sus objetivos es casi imposible. Si la inteligencia de negocios no está plenamente implantada en la organización, resulta difícil recopilar información desde la mejor perspectiva posible para la toma de decisiones.

Hoy en día, las empresas que carecen de inteligencia de negocios tienen dificultades para ofrecer información precisa y oportuna, por lo que los sistemas de inteligencia de negocios ayudan a los analistas, gestores de procesos y responsables de la toma de decisiones a alcanzar métricas y niveles elevados para evaluar el desempeño, la productividad, el cambio y el prestigio de la empresa en el mercado.

Con estos antecedentes, es preciso mencionar que los beneficiarios directos de esta investigación son:

1. El área comercial de cadenas retail, dado que se evidencia cómo es el procesamiento de datos, de reportes y de análisis que se fundamentan en los niveles medios y altos.
2. Los tres niveles de una organización (estratégico, táctico y operativo), debido a que mejora la eficiencia al momento que se obtiene información oportuna y en tiempo real.

En cambio, los clientes son los beneficiarios indirectos del estudio, la implantación de la inteligencia de negocios mejora la oferta de productos y/o servicios y aumenta la satisfacción de los consumidores.

1.3.Objetivos

1.3.1. General

Determinar el papel de la inteligencia de negocios en la toma de decisiones para el área comercial de una cadena retail que opera en el Ecuador.

1.3.2. Específicos

Fundamentar la relación de la inteligencia de negocios en la toma de decisiones de una cadena retail que opera en el Ecuador, por intermedio de la indagación de sustentos teóricos, con el fin de que el estudio se desarrolle con una perspectiva estructurada.

Examinar la aplicación de la inteligencia de negocios para la toma de decisiones del área comercial de una cadena retail que opera en el Ecuador, mediante el uso de bases de datos que apoyan a la toma de decisiones.

Al identificar los procedimientos y actividades que generan una mala gestión corporativa en un retail que opera en Ecuador, se detecta la necesidad de establecer indicadores para que la toma de decisiones sea acertada en su sector comercial.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

En el estudio de inteligencia artificial en el comercio minorista, examina la inteligencia artificial como herramienta para mejorar y optimizar la experiencia del cliente en los negocios que operan en el sector y en el comercio digital (Rodríguez, 2020, p. 1), el autor también señala que el término inteligencia artificial se asocia al mejor método para analizar datos procedentes de diversas fuentes, con el fin de mejorar la experiencia del cliente.

Además, Shollo (2013) investiga cómo se emplea y se despliega la producción de BI para llegar a decisiones corporativas, el estudio llega a la conclusión que la inteligencia de negocios es uno de los temas más relevantes y discutidos en la industria, debido a que enfatiza la toma de decisiones. También, la literatura define el proceso de B.I. con la finalidad de obtener resultados; la inteligencia de negocios utiliza datos de múltiples bases lo que muestra que no es el único recurso que se utiliza por quienes siguen un proceso ordenado de toma las decisiones. En diversas ocasiones, la inteligencia de negocios no siempre cumple la función de informar a los tomadores de decisiones, más bien, su uso es un complemento sustituido, interpretado, negociado, manipulado y reformulado de acuerdo con los factores contextuales y las características de la situación.

2.2. Fundamentación Científica

2.2.1. Inteligencia de Negocios en la toma de decisiones

- Inteligencia de negocios

El término inteligencia de negocios describe un conjunto de procedimientos, tecnologías e instrumentos que permiten a las empresas recopilar, examinar, evaluar y mostrar datos empresariales para que puedan tomar decisiones estratégicas y bien informadas. Al respecto Muñoz et al. (2016) indica que actualmente las organizaciones identifican sus estrategias centradas en la fusión de grandes cantidades de datos

dispersos, debido a la era digital y a la abundancia de información. La correcta administración, gestión y control de los datos y la información es un arma estratégica que forma parte de la inteligencia empresarial; una mayor comprensión del entorno y de los procesos también se ve favorecida por la gestión del conocimiento.

Considerando lo antes indicado es preciso exponer que el estudio realizado por Mesías et al. (2016) identificó las necesidades de una empresa de calzado, por lo que utiliza una arquitectura Modelo Vista Controlador y herramientas de software libre para desarrollar la solución de inteligencia de negocios, bajo una metodología Kimbal y con la herramienta Power BI, genera un ETL como fuente de base de datos, el resultado que se obtuvo son reportes interactivos con visualización de datos para los interesados, esto es un gran aporte para la toma de decisiones gerenciales, ya que identifica y produce reportes oportunos para el área de ventas.

Gracias a las técnicas de inteligencia empresarial, una organización puede gestionar, procesar y actualizar muchos datos con mayor facilidad. Sin embargo, es importante que los datos estén relacionados entre sí y que se extraiga información de alto valor directivo para que la empresa tome las mejores decisiones posibles al mismo ritmo que cambian las condiciones económicas y del mercado.

A nivel estratégico, la inteligencia de negocios proporciona a la alta dirección datos para examinar, seguir y evaluar tendencias y cambios, además, evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa en términos de toma de decisiones.

A nivel táctico, la inteligencia de negocios permite a los directivos del nivel 2 tomar decisiones mediante el uso de datos y herramientas analíticas.

A nivel operativo, la inteligencia de negocios proporciona a los funcionarios información precisa, organizada y directa sobre los protocolos que deben seguirse (López, 2018).

- Propiedades de Inteligencia de Negocios

En el estudio realizado por Alvarado et al. (2023) la inteligencia de negocios es un conjunto de herramientas, procedimientos y prácticas que las empresas utilizan

para recopilar, examinar y mostrar datos empresariales, con el fin de facilitar la toma de decisiones. Estas herramientas transforman los datos y ayudan a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas, operativas y tácticas.

- Herramienta de la inteligencia de negocios

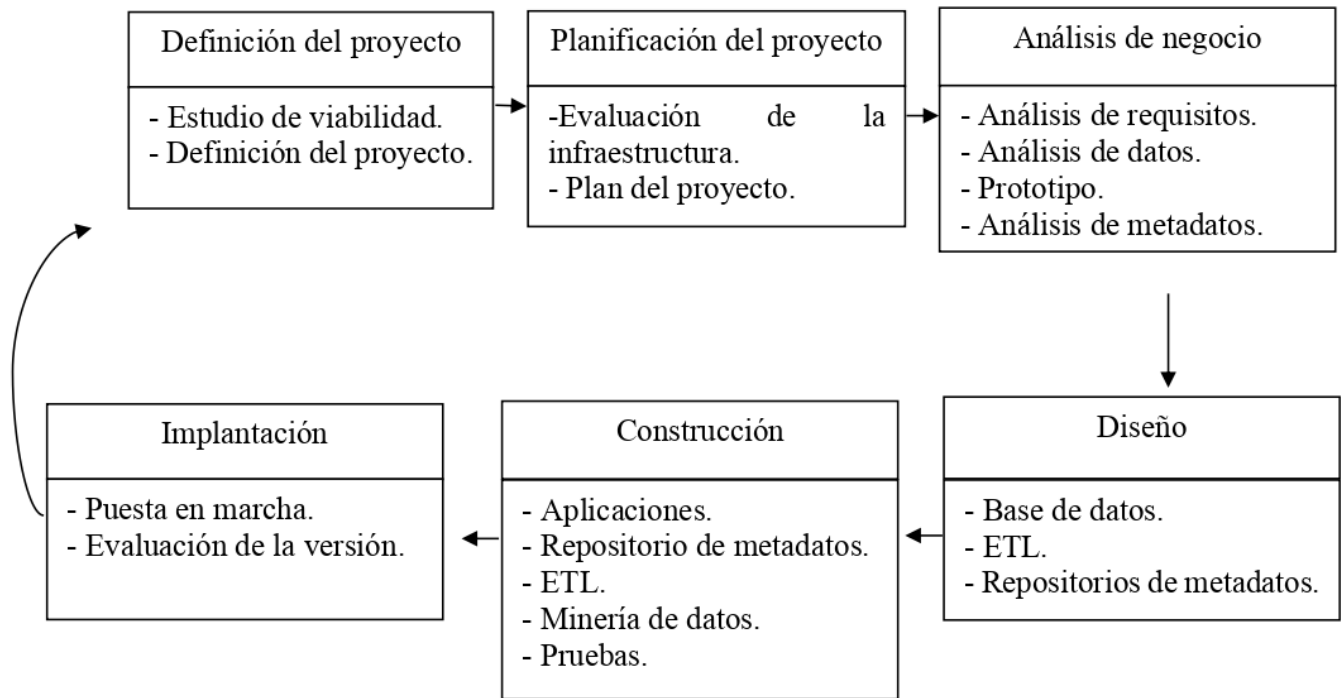
Con base en la información encontrada en el texto académico escrito por Benítez (2018), las herramientas que intervienen y facilitan el desarrollo de estrategias para la toma de decisiones se traducen en reportes y cuadros de mando, las siguientes numeraciones son las herramientas que se vinculan con la inteligencia de negocios:

1. Fuente de datos: Los datos son la fuente con la que se nutre a los sistemas de inteligencia de negocios, éstos pueden provenir de fuentes externas, es decir, de la relación que una organización mantenga con los clientes (CRM), a su vez, la empresa utiliza también sus propios datos (ERP).
2. ETL: Son siglas son: Extrat = Extraer, Transform = Transformar, Load = Cargar, por lo que se define a ETL como el conjunto de extracción y transformación de datos, con el objetivo de ser cargados para almacenarlos en el sistema de organización de datos.
3. Data Warehouse (DWH): Es el término que representa al almacén o almacenes de datos, mismo que es representando por un contenedor. En los diferentes DWH el corporativo acumula y clasifica las fuentes de datos.
4. Data Marts: Son subconjuntos de datos que se almacenan en pequeños contenedores y se clasifican por cada área de la organización.
5. Informes: Es la representación detallada de la información extraída de los datos, son figurados en gráficos estadísticos, lo que aporta con información valiosa y útil para la toma de decisiones y a la organización.

Implantar un sistema de inteligencia de negocio implica personalizar o adaptar el sistema a las necesidades de la organización o en la construcción de una solución propia, en esta fase se destina mayor tiempo, complejidad y recursos (González, 2016). En la Figura 1 se presenta una aproximación operativa y estructurada en fases como en etapas.

Figura 1

Fases y etapas de la construcción de aplicaciones



Autor: (González, 2016, p. 30)

La base de los sistemas de inteligencia de negocios son los datos, debido a que proceden tanto de fuentes internas como externas, así como de la relación con los clientes de una organización (CRM) o sus propios datos (ERP); los sistemas mencionados son:

1. Power BI: Esta aplicación, integrada con Microsoft Office 365, utiliza la analítica empresarial basada en la nube y la observabilidad de los datos empresariales para hacer un seguimiento de la salud de la empresa. Este sistema cuenta con dos versiones: La primera, es Power BI Desktop y la segunda es Power Bi de aplicaciones móviles; ambas versiones facilitan el modelado de datos, crean objetos visuales (gráficos) e informes que se comparten entre varios usuarios que trabajan en proyectos de inteligencia empresarial (Betancourt, 2021, p. 16).

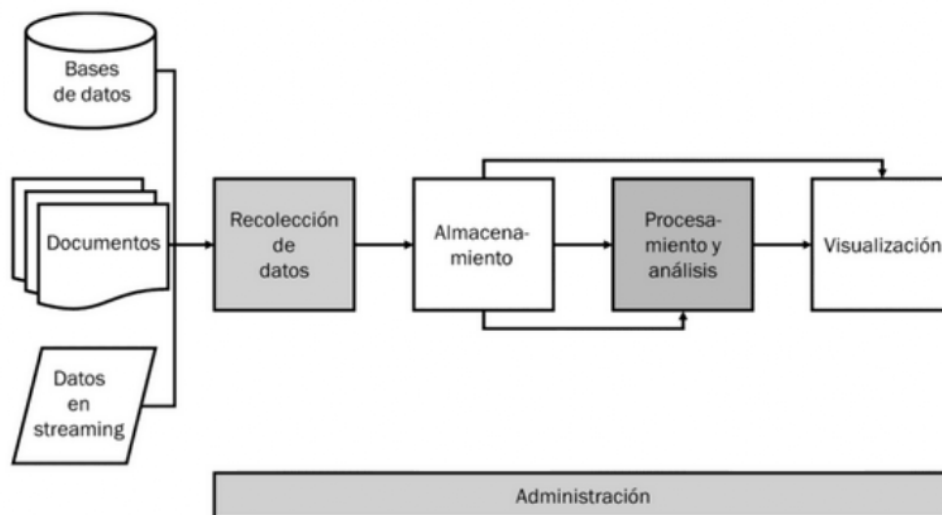
2. Qlik: Es una herramienta informática que facilita el acceso a la información y el análisis de datos, de esta forma se agiliza el proceso de toma de decisiones empresariales (García, Aguilar, & Lancaster, 2021).
3. Tableau: Es una herramienta de inteligencia empresarial que se usa para visualizar datos y analizarlos. “Los usuarios crean y distribuyen un panel interactivo y compartible que está representado por tendencias, variaciones y densidad de los datos tanto en forma de gráficos y tablas” (Murray, 2013, p. 5). En esta herramienta se conectan archivos y big data para combinarlos y procesarlos en tiempo real. Las características únicas de esta herramienta son:
 - Velocidad de análisis: El usuario no requiere de gran experiencia en programación, cualquier usuario puede acceder y obtener valor de los datos.
 - Autosuficiente: La versión de escritorio de Tableau se instala con facilidad, contiene las características necesarias para iniciar y completar el análisis de datos.
 - Descubrimiento visual: Mediante el uso de herramientas visuales, el usuario explora y analiza datos.
 - Combinación de una diversidad de datos: Esta herramienta permite combinar datos relacionables, semiestructurados y sin procesar en tiempo real.
 - Arquitectura agnóstica: El usuario no se preocupa de los requisitos de software ni de hardware, la herramienta funciona en todo tipo de dispositivo donde fluyan datos.
 - Colaboración en tiempo real: Tableau filtra, ordena y analiza datos sobre la marcha e integra un dashboard activo en portales.
 - Datos centralizados: La herramienta ofrece una ubicación centralizada que administra todas las fuentes publicadas de la empresa; es fácil programar las actualizaciones de extracciones y administrarlas en el servidor de datos. Los administradores tienen la capacidad de definir la forma de centralización de las extracciones en el servidor.
 - Recopilación de Datos: Según Joyanes (2019), los datos se recopilan en la capa uno de la arquitectura de inteligencia de datos con integración de big data, y se integran en las capas posteriores de

administración, proceso, almacenaje y visualización de datos. En la actualidad, las soluciones de inteligencia de negocios disponen de un diseño generalizado, no obstante, las nuevas tecnologías añaden tecnología en cada capa en función de los requisitos empresariales y de las soluciones eficaces. Los datos se procesan, examinan y visualizan tantas veces como sea necesario.

La arquitectura de inteligencia empresarial con integración de big data se representa en la Figura 2.

Figura 2

Arquitectura de Inteligencia de Negocios con Integración de Big Data



Fuente: (Joyanes, 2019, p. 22).

Con muchas fuentes de datos que se reciben y almacenan en la capa de recopilación de datos, en la Figura 2 se ilustra el flujo de información en una arquitectura de big data.

Es fundamental recordar que el sistema se conecta a sus múltiples fuentes de información, extrae los datos, los guarda, los procesa, los analiza, a continuación, muestra los resultados en la capa de recopilación de datos. Se distinguen dos categorías de técnicas de recopilación de datos en función de su relación con la fuente de datos.

1. Batch o por lotes: Para encontrar nueva información, establece de forma periódica una conexión con la fuente de información (archivos o bases de datos).
2. Streaming o transmisión en tiempo real: Cada vez que hay una transferencia, hay que descargar información para mantener una conexión constante con una fuente de datos. Esta herramienta se utiliza para conectarse a redes sociales o para supervisar sistemas de una colección de sensores (Joyanes, 2019, p. 23).

Gracias a los avances tecnológicos, hoy en día existen herramientas que pueden utilizarse tanto para el streaming como para la descarga de información por lotes. Hay que tener en cuenta que los datos o la información pasan por un proceso de cambio en esta capa, como el formateo del sistema de almacenamiento o el filtrado de información no deseada.

La toma de decisiones estratégicas en las empresas depende en gran medida de la recopilación de datos. Los corporativos recopilan información sobre las preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y otros aspectos pertinentes para modificar sus planes de negocio. En este sentido, el análisis de datos es crucial para identificar tendencias, predecir patrones y tomar decisiones bien fundadas que repercutan directamente en el éxito de una empresa.

La credibilidad de cualquier investigación se ve influida por la calidad de los datos recopilados, es crucial garantizar la exactitud y coherencia de los datos para evitar sesgos y asegurar que los resultados representen fielmente la realidad estudiada. La ética es un componente clave de la recopilación de datos y se debe respetar los derechos y la privacidad de los participantes. El éxito y la integridad de este proceso se respalda por el cuidadoso filtro de los procedimientos, la consideración de los aspectos éticos y la atención a la calidad de los datos.

- Toma de decisiones

El proceso por el que una persona u organización selecciona una probabilidad o un grupo de posibilidades entre una variedad de alternativas disponibles se conoce como toma de decisiones. Este procedimiento, es crucial tanto en la vida cotidiana

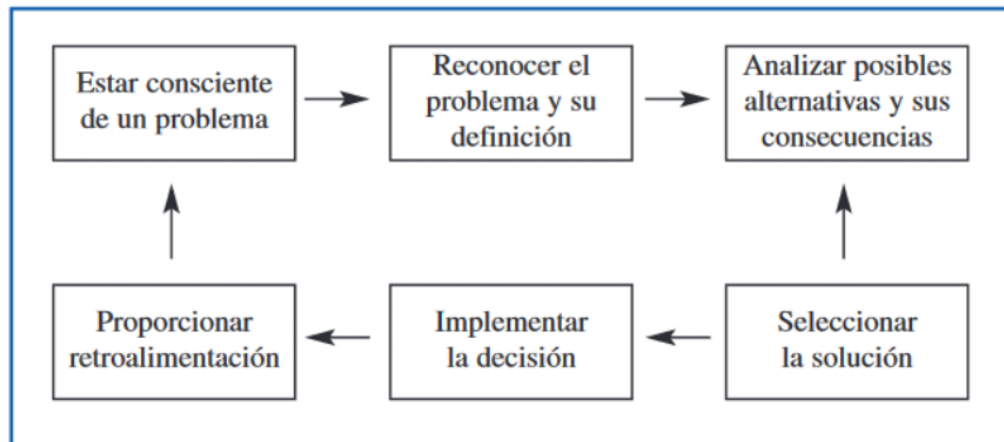
como en los negocios, ya que implica sopesar las opciones disponibles, tener en cuenta las posibles consecuencias de cada elección y elegir la que se considera más adecuada para realizar una tarea o abordar un problema concreto (Solano, 2003). La toma de decisiones requiere una serie de pasos, que cambian en función de la complejidad y el contexto de la situación:

- Identificación del problema u oportunidad: El procedimiento comienza con la identificación precisa del problema o la oportunidad que hay que aprovechar.
 - Compilado de información: Se adquieren los datos pertinentes sobre las alternativas disponibles y los resultados potenciales de cada elección.
 - Análisis y evaluación: Para estudiar y evaluar las opciones se utilizan determinados criterios, como costes, beneficios, riesgos y oportunidades.
 - Toma de decisiones: Se selecciona la alternativa que mejor satisface los objetivos y normas establecidos en el análisis.
 - Implementación: Se lleva a cabo el plan, para ello se selecciona las actividades que permitan implementar la programación de una manera eficiente.
 - Evaluación de resultados: Los resultados de la decisión se califican para evaluar su eficacia, caso necesario, se modifica la estrategia.
- Toma de decisiones gerenciales

En su artículo, Solano (2003) publica que la característica común de los gerentes es la responsabilidad para tomar decisiones, pueden ser grandes o pequeñas en función a la magnitud de la situación o problema. El proceso de toma de decisiones se describe en un proceso cerrado de seis pasos que se aplica en todas las circunstancias, al respecto, Solano (2003) cita a Moody (1983) y expone el circuito de la toma de decisiones:

Figura 3

Circuito para la toma de decisiones



Fuente: (Moody, 1983); (Solano, 2003).

Con el círculo cerrado para la toma de decisiones, los directivos disponen de métodos para llegar a una decisión, que depende de la importancia y de la relación que tenga con el cargo que ocupa el decisor. Además de estas aristas, es indispensable exponer los cinco factores que corroboran para evaluar la importancia de la decisión:

1. **Tamaño del compromiso:** Este punto muestra el componente numérico relativo a los fondos, el personal y el tiempo. En la mayoría de los casos, una decisión implica importantes cantidades de dinero, esfuerzo, talento humano y, sobre todo, el impacto a largo plazo en la organización.
2. **Flexibilidad en los planes:** Algunos planes se cambian fácilmente, mientras que otros son definitivos; las decisiones que obligan a seguir un camino son a la vez significativas y reversibles.
3. **Certeza de objetivos:** Las organizaciones tienen políticas explícitas que describen cómo responderán en circunstancias específicas, lo que simplifica la toma de decisiones. Cuando una empresa evoluciona y las decisiones que hay que tomar dependen de factores que sólo comprenden los empleados de mayor rango, la toma de decisiones se vuelve crucial.
4. **Cuantificación de las variables:** Si se indican claramente los gastos asociados a la elección, la decisión puede tomarse con facilidad.
5. **Impacto humano:** Hay que tener cuidado cuando una decisión tiene consecuencias imprevistas para el talento humano.

La toma de decisiones es un arte, al respecto Solano (2003) expone que se requiere de los siguientes elementos:

- a. Información: La información es poder, un mayor monto facilita la toma de decisiones, a pesar de ello, es pertinente considerar el costo y beneficio de recolectar información. En el caso que no se obtenga información, la decisión se fundamenta en los datos disponibles con la información general, no obstante, esta acción incrementa la incertidumbre.
 - b. Conocimientos: Algunas decisiones requieren de conocimientos científicos y cuando se suscite esta situación, es pertinente buscar consejos de quienes están informados.
 - c. Experiencia: La experiencia es un elemento esencial para tomar decisiones instantáneas, debido a que la persona experimentada recuerda problemas o situaciones similares para solucionar los problemas actuales.
 - d. Análisis: El desarrollo de las habilidades analíticas y la intuición es necesaria para tomar decisiones cuando los métodos analíticos no los solucionan.
 - e. Buen juicio: Es el elemento integrador que combina la información, la sabiduría, la experiencia y el análisis para tomar decisiones.
- Establecimiento de objetivos en el área comercial

Sin lugar a duda el establecimiento de los objetivos está ligado a la planificación que constituye un proceso de toma de decisiones; los objetivos que se establecen en el área comercial son múltiples, diferentes y excluyentes, manejar diversas opciones corrobora a desarrollar estrategias. La toma de decisiones es consciente, segura y eficaz entre varias opciones; para ello, como primer paso se confecciona un plan que conduce al establecimiento de objetivos y responden con precisión la pregunta ¿hacia dónde vamos?, es vital responder la pregunta ¿dónde estamos y cómo hemos llegado ahí?

Los objetivos se redactan de forma clara por lo que se debe usar metodología SMART, que significa que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y con una duración de tiempo limitada. Los objetivos se cumplen siempre y cuando en

su elaboración se involucra al equipo, puesto que dispone de todo el conocimiento en cuanto a recursos y habilidades para cumplirlos (Marketing Publishing, 1995).

- Teoría de la inteligencia de negocios

En el mundo empresarial abunda la información procedente de diversas fuentes. Gracias a los avances tecnológicos, existen numerosos sistemas de información completos que ofrecen datos de aplicaciones informáticas y ERP (planificación de recursos empresariales). No obstante, existe una falta de integración de los sistemas, lo que provoca que la información se presente de forma aislada. A su vez, es típico encontrar sistemas que ofrecen informes y consultas profundas.

Basados en la integración y universalización de la información, los sistemas de inteligencia de negocio analizan datos de toda la organización, así como de cada área que está conectada a la cadena de valor. Esto les permite dar respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué áreas venden más? ¿Quiénes son los clientes más rentables? ¿Cuál es la relación entre las operaciones cerradas y el esfuerzo comercial? ¿A qué proveedores se compra la mayor parte de los productos? (Pérez, 2015). Los datos que se gestan en cada área se convierten en información valiosa por lo que en la Figura 4 se visualiza ciertos datos que produce cada área:

Figura 4

Datos e información de cada departamento



Fuente: (Pérez , 2015, p. 20)

Con la utilización de los sistemas de inteligencia de negocios, cada usuario accede a la información tanto de su departamento como de los otros que se relaciona con su gestión, considerando los permisos de visualización se garantiza que las acciones son efectivas y en base a información real (Pérez , 2015).

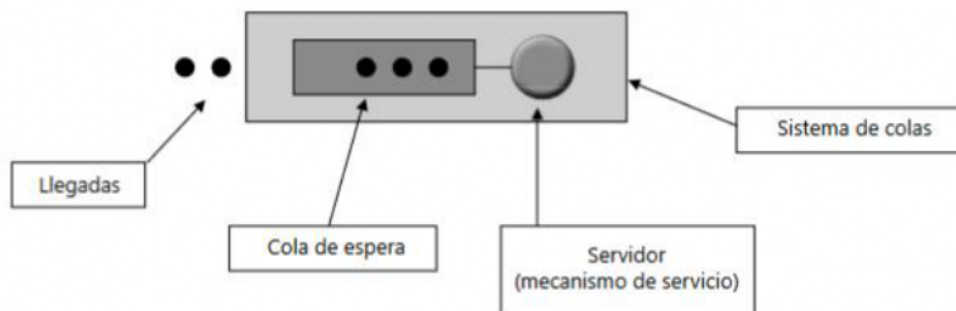
- Teoría de cola en la toma de decisiones

Según Amaya (2011), toda actividad humana requiere tomar decisiones, y todo el mundo las toma. Sin embargo, elegir el mejor curso de acción requiere un proceso de pensamiento coherente y deliberado. Cada día, un directivo debe tomar decisiones que estén en consonancia con el objetivo y la cultura de la empresa. Algunas de estas decisiones son rutinarias, mientras que otras tienen efectos significativos en las operaciones de la organización, lo que implica beneficios o pérdidas.

Cuando un usuario, empleado o unidad debe esperar para ser atendido porque la unidad de servicio se encuentra con su capacidad máxima, es incapaz de satisfacer la necesidad en el tiempo previsto, determinados procedimientos organizativos crean colas de espera. La cola y el mecanismo son las dos partes del sistema de colas. Sistema de colas básico se representa en la Figura 5.

Figura 5

Sistema de cola simple



Fuente: (Amaya, 2011, p. 110).

Los clientes entran en el sistema y se unen a la cola porque necesitan un servicio que se genera en el tiempo de la fuente de entrada. Al cabo de cierto tiempo, uno de los clientes es elegido para gestionar el servicio, lo que se conoce como disciplina de servicio y control del mecanismo de atención. El cliente abandona el sistema en cuanto es atendido tras ser elegido y acceder a un mecanismo de servicio.

Fundamentándose en este escenario, en el sistema de colas intervienen los siguientes factores:

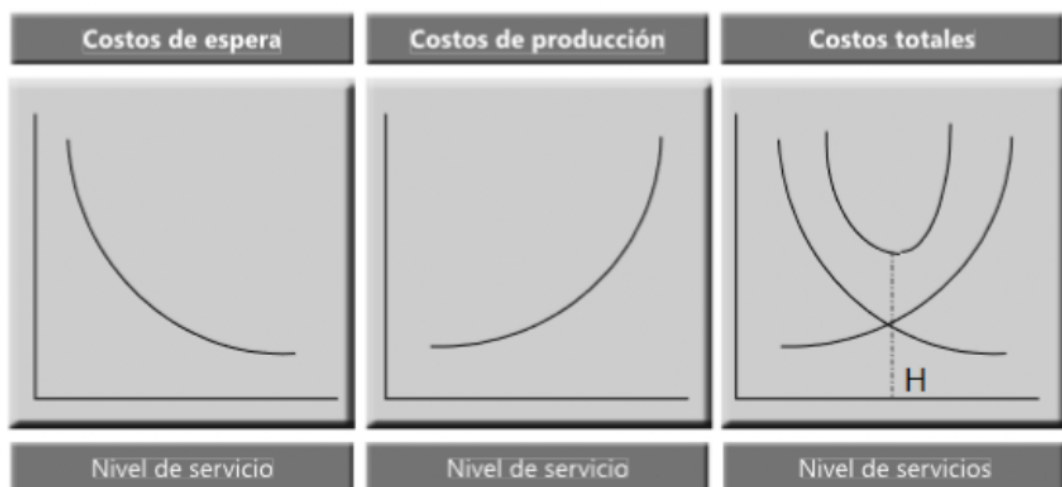
1. Población potencial infinita: En comparación con el número posible de usuarios del sistema, el tamaño de la cola es mínima.
2. Patrón estadístico: Utiliza el proceso de Poisson porque genera clientes de forma gradual.
3. Fuga del cliente: El diseño de la cola debe tener en cuenta si la persona que se incorpora elige ser atendida o decide marcharse porque está cansada de esperar.

4. La disciplina de la cola está regida por el mecanismo del servicio: Por lo general, los sistemas utilizan el método FIFO (primero en entrar primero en salir), otro sistema que se puede usar es el aleatorio o el sistema de prioridad que es determinado por la organización.
5. El servicio está estructurado en una o más instalaciones del servicio: Cada servicio es atendido en una o más canales de servicios, el tiempo de espera se considera desde el inicio del servicio hasta el tiempo de terminación del servicio.

El objetivo del tiempo de espera es minimizar ese tiempo y, al mismo tiempo, minimizar los costos de la ejecución del sistema. Estos objetivos son incompatibles porque reducir el tiempo requiere contratar recursos, lo que aumenta los costos de producción. Como los seres humanos forman parte de los sistemas, los tiempos de espera pueden ser difíciles de medir en algunas situaciones. La figura 6 ilustra el compromiso entre costos de producción y gastos de espera.

Figura 6

Costos de un sistema de colas



Fuente: (Amaya, 2011, p. 104).

Si se mide el total de los costos, este alcanzaría un mínimo del punto H (nivel óptimo de servicio), a pesar de ello, la obtención objetiva del resultado es complicado por la cuantificación del tiempo de espera en valores monetarios que son subjetivos; es por ello que la solución es lógica en función a los valores que adopta el modelo.

2.2.2. *Área comercial de cadenas retail*

- Departamento comercial

Posee una gran responsabilidad de crear estrategias y tácticas que impulsen la supervivencia, su accionar depende de la adquisición y mantenimiento del parque de clientes que aportan dinero a la organización y así hacer frente a las obligaciones (Artal, 2010, p. 2).

- Funciones del área comercial

Las funciones del área comercial han ido evolucionando de acuerdo a la estructura, a las necesidades y sobre todo a los objetivos de la institución, de forma similar a cualquier departamento de una empresa, la forma de vender se ha alterado, debido a las nuevas estrategias de gestionar los equipos y clientes, a las entradas de información, a capacitar al personal comercial, a la creación de nuevos canales de comunicación y a la importancia a la distribución.

En este sentido, las funciones del área comercial se han ampliado para abarcar una serie de actividades relacionadas con los estudios de mercado, la captación y fidelización de clientes, la publicidad, la promoción y el apoyo posterior a la compra. (Artal, 2010, p. 13).

- Ventas

La obra digital del Comité de Definiciones de la American Marketing Association indica que la venta es “El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo, un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor”. (Acosta, Salas, & Jiménez, 2018, p. 9)

Por otro lado, León (2013) destaca cómo la globalización, la innovación, el conocimiento y, lo que es más importante, el uso de estrategias justas y adecuadas han ayudado a superar los avances, retrasos y retrocesos que se han producido en los mercados mundiales. El autor también señala que, dado que la competencia es cada

vez más feroz, es vital que las empresas utilicen diversas herramientas de marketing para seguir siendo competitivas. Dado que los resultados de la empresa dependen de la eficacia de los planes que aplique, la administración y la gestión estratégica de las ventas son esenciales para su competitividad. El primer paso en este proceso es analizar el entorno, sopesando los factores importantes como situaciones y señales.

- Previsión de ventas de la empresa

Es la cantidad de ventas que se prevé en función al mercado y del plan de marketing. Muy a menudo las empresas comentan que deben preparar el plan de marketing basándose en las previsiones de ventas, una relación válida es si la previsión es una estimación de la actividad económica nacional o si la demanda de la organización no es expansible. La relación no es válida cuando la demanda es expansible o cuando el término previsión se utiliza como sinónimo de cálculo de ventas de la empresa. La previsión de ventas no sirve de base para decidir cuándo invertir en marketing, sino que es el resultado de un plan de gasto en actividades de marketing (Kloter & Keller, 2016, p. 112).

- Cuota de ventas

El objetivo de ventas puede fijarse para una división, una línea de productos o sólo para un vendedor. La cuota de ventas es una herramienta de gestión que define y motiva el esfuerzo de venta. Para aumentar el esfuerzo de los vendedores, la cuota de ventas se fija por encima del nivel de ventas previsto (Kloter & Keller, 2016, p. 112).

- Clases de cuotas

Las cuotas se establecen de acuerdo a la frecuencia de uso: El volumen de ventas se manifiesta en unidades monetarias, físicas y en porcentaje. Así también, se establece por áreas geográficas, gama de productos, sectores o clientela. La cuota se establece en función a:

1. Las visitas.
2. La cantidad de clientes nuevos por captar.
3. Las cuotas en función a las metas o de disminución de los costes.
4. A la combinación de los puntos anteriores (Artal, 2010, p. 195).

- Márgenes Brutos

Es una medida que evidencia la diferencia de los ingresos por ventas y el costo directo de los bienes producidos y vendidos. Representa la rentabilidad de la organización previo al descuento de gastos operativos, impuestos y otros valores relacionados al costo indirecto (Irrázabal, 2010). La fórmula del margen bruto es:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ingresos por Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ingresos por Ventas}} \times 100$$

- Presupuesto de ventas

Para tomar las mejores decisiones en cuanto a compras de material, producción y liquidez, se utiliza la estimación de ventas. El presupuesto de ventas se fija por debajo del nivel de estimación de ventas para minimizar riesgos (Kloter & Keller, 2016, p. 112).

- Comisiones por ventas

Es una estrategia de pago que consiste en abonar a los vendedores una cantidad proporcional al volumen de ventas. Este sistema de comisiones tiene las siguientes ventajas:

1. El vendedor lo encuentra motivado, pues si conoce el objetivo de ventas, su remuneración aumenta.
2. Facilita a la empresa fijar el presupuesto de ventas y calcular la compensación.
3. El sistema selectivo, permite eliminar la baja productividad y retener a los empleados capaces en la fuerza de ventas.
4. Los gastos de ventas están correlacionados con el volumen de negocio (Díez, Navarro, & Peral, 2003, p. 68).

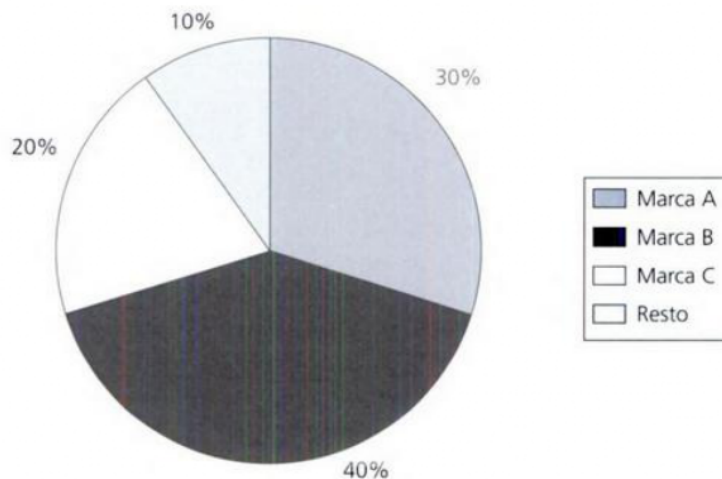
- Cupo del mercado de un corporativo

Es una medida de cuán acogida tiene un producto, servicio o empresa entre los consumidores; el porcentaje se calcula dividiendo el tamaño del producto por el tamaño del mercado y multiplicando luego el resultado por 100. El aumento de la cuota

de mercado del producto es un indicio que se trata de un competidor. (Ordozgoiti & Pérez, 2003). Así la representación gráfica la cuota de mercado es:

Figura 7

Ilustración de la cuota de mercado



Fuente: (Ordozgoiti & Pérez, 2003)

Es posible ver rápidamente la penetración de cada rival en un momento dado gracias a la representación circular, que muestra la porción del pastel de cada competidor. Para diagnosticar de forma rápida el problema y comprender la evolución de la cuota de mercado de cada competidor, es necesario un diagrama de columnas.

A nivel corporativo y de acuerdo con las políticas administrativas y comerciales, es necesario medir la participación en el mercado y tomar decisiones oportunas para garantizar que el producto mantenga o mejore la participación en el mercado.

- Ventas mensuales

La dinámica del mundo empresarial ha experimentado cambios significativos en el siglo XXI y las estrategias de ventas son fundamentales para el éxito corporativo, en ese sentido, García (2009) manifiesta que las ventas son las únicas funciones que generan ingresos, las demás funciones de una empresa generan ingresos de manera indirecta o en su gran mayoría son gastos, tal como indica Peter Duker, que, el propósito de una empresa es crear clientes, por lo que en las ventas intervienen

recursos, dado que los buenos vendedores son caros, difíciles de encontrar y sobre todo difíciles de mantener dentro de una empresa.

Las ventas mensuales es un indicador que mide la salud financiera de una organización, por lo que la trazabilidad mensual evalúa la demanda del mercado y facilita la identificación de patrones estacionales, sobre todo, de adaptación de estrategias comerciales. Es importante acotar que el análisis de las ventas conduce a identificar áreas de mejora e implementación de nuevas estrategias que aumentan los ingresos.

- **Mercadotecnia**

Entender cómo los productos de una empresa se intercambian con el mercado es la esencia del marketing, pues se centra en el cliente, ya que determina sus deseos e intenta satisfacerlos para obtener beneficios cuando la oferta supera a la demanda (Santesmases, Sánchez, & Valderrey, 2021, pp. 4-5).

Algunos ejemplos de cómo han evolucionado las ideas, los métodos y las generaciones de marketing a lo largo del tiempo son los siguientes:

Mercadotecnia masiva: En los años 40 y 50, el marketing masivo era una estrategia popular utilizada por las empresas para llegar a la población en general de manera uniforme.

Mercadotecnia de segmentos: El marketing experimentó un cambio drástico como resultado de la implementación por parte de las empresas de estrategias dirigidas al grupo objetivo elegido.

Mercadotecnia de nichos: Este tipo de marketing era común en la década de 1980 y, debido a la crisis financiera, los segmentos se separaron. Por esta razón, se creó el término nicho de mercado, que se refiere a los clientes que eligen trabajar con empresas proveedoras siempre que estén preparadas para satisfacer sus necesidades diarias.

Mercadotecnia personalizada: Este tipo de marketing era común en la década de 1990 y fue posible gracias a los avances en la tecnología para gestionar bases de datos que contuvieron información sobre el comportamiento de los consumidores.

Mercadotecnia global: A medida que las fronteras se han ido desmantelando desde mediados de la década de 1990, el marketing se ha globalizado, lo que se define como la fabricación, venta, compra e inversión en ubicaciones más convenientes en todas las naciones y regiones.

Mercadotecnia global: Los clientes que participan en este tipo de marketing contribuyen a la cultura popular mundial de comprar bienes y servicios de todo el mundo (Fischer, 2017, pp. 5-6).

- Investigación de Mercado

Comprender la dinámica del entorno empresarial requiere realizar estudios de mercado, lo que pone de relieve la necesidad de conocer a fondo a los consumidores, los rivales y las tendencias del mercado para emitir juicios acertados (Armstrong & Kotler, 2013). Los datos de los estudios de mercado son esenciales para modificar la estrategia, los productos y satisfacer las cambiantes demandas de los consumidores.

- Planificación de Estrategias

Es un procedimiento clave que dirige las actividades de una organización hacia el logro de sus objetivos, según Porter (2015) es seleccionar las actividades para proporcionar un valor a una táctica exitosa. Los recursos y competencias de la empresa se adaptan a las oportunidades y peligros del entorno mediante una planificación estratégica.

- Promoción de la Empresa

La campaña aumenta la visibilidad de la empresa y sus productos, de acuerdo con Kotler et al. (2016), la importancia de las estrategias de comunicación integradas construye y mantiene una imagen de marca positiva. Las relaciones públicas, las

tácticas de marketing digital y la publicidad convencional son todas formas de promoción.

- Logística empresarial

Es la forma cómo se gestiona la cadena de suministro empresarial y la importancia de cada actividad individual para las operaciones (Vélez, 2014, p. 18). Las opiniones sobre lo que es y no es la logística varían, dado que incluyen procesos de transformación, opciones de compra, estrategias de venta, procedimientos de almacenamiento y tránsito hacia y desde la empresa.

Figura 8

Logística empresarial



Fuente: (Vélez, 2014, p. 19).

Tomando en cuenta a la logística como tal, los procesos que lo engloban son:

- a. Procesos de almacenamiento: Administración de bodegas.
- b. Procesos de transporte: Desde y hacia la empresa de todo tipo de bienes.
- c. Flujos internos: En materia prima, planta, bienes en proceso y bienes terminados.

- d. Manejo de inventarios.
- e. Recolección, administración, almacenamiento y transmisión de datos.

La fusión de estos procesos se resume de dos principales funciones:

- a. Almacenar bienes y/o datos.
 - b. Transportar dentro y hacia la empresa bienes y/o datos (Vélez, 2014, pp. 19-20).
- Inventarios

Es la verificación y control de bienes y materiales patrimoniales de una organización, este proceso corrobora a regularizar la cuenta de existencias contables de los registros y calcular si existe pérdidas o beneficios. El inventario físico se ejecuta de forma periódica a los materiales y bienes para obtener una evaluación real de la existencia, para que un inventario sea correcto es preciso:

- Mantener una base de datos y documentación.
- Saber exactamente qué cosas se guardan en el almacén.
- No cometer errores en la cuantificación de los productos.
- Disponer de productos diferenciados.
- Ejecutar los pedidos de forma clara.
- Determinar los productos del lote de pérdidas.
- Poseer un organigrama con funciones detalladas.
- Zonificar el almacén.
- Disponer de estanterías (Meana, 2017, pp. 4-7).

Con lo expuesto, un indicador operativo que tiene un impacto directo en la capacidad de satisfacer la demanda de los consumidores es el inventario. Manteniendo un equilibrio adecuado, se evitan pérdidas de ventas provocadas por la escasez de existencias o la obsolescencia de los productos almacenados. La observación continua de este indicador mejora la eficacia operativa y optimiza la gestión del inventario.

- Cadena retail

Es cualquier área que se considera un punto de venta y está situada en entornos comerciales con miras tanto a empresas y profesionales (B2B) como a consumidores (B2C). En ciertos casos, la cadena minorista vende miles de unidades de productos y servicios intangibles, lo que demuestra su versatilidad más allá del comercio minorista. Como resultado, las cadenas retail están ubicados en tiendas de barrio, cadenas internacionales o en lugares como clubes nocturnos, clínicas veterinarias, gimnasios, centros de fitness, consultorios médicos y almacenes agrícolas. Dicho de otro modo, la cadena retail no tiene límites y beneficia a todas las empresas, independientemente de su tipo (Llorca, 2018).

- Características de las ventas retail

Un retail es un mercado intermediario que comercializa productos al cliente final. Según Dunne et al. (2014), existen 8 tipos de tiendas de retail, que se describen a continuación:

Tabla 1

Características de las ventas retail

Tipo	Descripción	Ejemplo
Tienda de departamento	Vende una variedad de productos en departamentos separados.	JCPenny, Nordstrom
Tienda de descuento	Vende diferentes productos a precios generalmente bajos.	Walmart, Target.
Supermercado	Vende alimentos con otros productos aditamentos alimentarios desde detergente hasta papel.	Safeway, Kroger.
Club de almacén	Venden alimentos y mercadería en general en instalaciones más grandes que los supermercados, ofertan productos en descuento y es necesario la membresía.	Cotsco, Sams's Club.

Tienda de conveniencia	Venden alimentos y otro tipo de artículos a conveniencia del sector geográfico, por lo general este tipo de retail atienden en las noches.	7 – Eleven
Tienda de categoría	Venden una gran variedad de productos y un tipo de producto domina la categoría.	Office Max, Bass Pro Shops.
Tienda Outlet	Venden la mercadería con descuento procedente directamente del fabricante, los artículos pueden estar descontinuados o con fallas.	Nike, Liz Claiborne, TJ Max.
Tienda especializada	Vende una amplia selección de productos de categoría.	Jewelry stores, shoes store, bicycle shops.

Fuente: (Dunne, Lusch, & Caver, 2014, p. 390).

- Seguimiento de Indicadores de Rendimiento

Según Parmenter (2019), los indicadores de rendimiento son medidas de área que se vinculan a un equipo o un grupo de equipos que trabajan para lograr un objetivo en común. Estos indicadores se centran en los aspectos de desempeño organizacional y son los más críticos para el éxito actual y futuro de la empresa.

- KPI de Mercadeo y de Servicio al Cliente

Estos indicadores evalúan la calidad de la gestión de la empresa de los clientes, de modo que puedan desarrollar estrategias de marketing eficientes proporcionándoles información precisa y oportuna.

Los indicadores que tienen mayor influencia en el área comercial se enumeran a continuación, aunque hay muchos que se crean para medir la gestión de la empresa:

1. Generación de satisfacción de los clientes externos por los servicios que recibieron: Cuando se entrevista o encuesta a un consumidor externo, se utiliza este indicador para que pueda evaluar el servicio dentro de un contexto más amplio.

2. Rapidez en la prestación del servicio: La eficacia del proceso se realiza con el registro de la fecha de inicio y la fecha de finalización de la solución.
 3. Atención del servicio requerido: Evalúa la eficacia de las contestaciones emitidas a las solicitudes.
 1. Respuesta oportuna: Califica la eficiencia en la atención de peticiones.
 2. Cumplimiento: Evalúa la eficiencia de los servicios o productos prestados.
 3. Retención: Califica la relación entre los clientes actuales y la rotación que generan.
 4. Lealtad: Sirve como estándar para medir la preferencia del consumidor por los productos de la empresa frente a los de sus rivales.
 5. Cuota del mercado total: Indica el tamaño de la empresa dentro de la categoría de productos y en el entorno competitivo.
 6. Adquisición de clientes nuevos: Indica la proporción de nuevos clientes y evalúa la eficacia de la fuerza de ventas.
 7. Rotación: Indica los clientes que abandonan la empresa.
 8. Cuota de mercado por volumen: Indica la proporción de las ventas de la industria que representa la empresa.
 9. Cuota de mercado por segmento: Evalúa la cuota de ventas por sector de mercado de la empresa.
 10. Eficacia en las ventas: Evalúa el funcionamiento de las ventas puntuales y el cumplimiento de los pagos de los clientes.
 11. Retención de clientes: Evalúa el funcionamiento de los métodos y la prestación del servicio de atención al cliente.
 12. Productividad comercial: Indica el grado de cobertura del mercado objetivo por parte del equipo de ventas.
 13. Efectividad comercial: Evalúa el cumplimiento del presupuesto de ventas.
- (Uribe, M.; Reinoso, J., 2014, pp. 70-75).

- KPI de Calidad

Mide el desempeño de la empresa para implementar programas de calidad en sus procesos. Basados en la información encontrada en el texto académico Sistema de Indicadores de Gestión, los KPI de calidad que se recomiendan para su aplicación en la empresa son:

1. Participación de defectos: Mide los defectos de los productos vendidos.
2. Eficiencia en la gestión de requerimientos: Analiza la eficiencia en la gestión de los requerimientos.
3. Evaluación de la eficacia en el desarrollo del estudio estratégico: Califica la eficacia en el desarrollo de estudios.
4. Evaluar la eficacia de la elaboración de informes de inteligencia financiera: Califica la eficiencia en la creación de reportes de inteligencia financiera (Uribe et al., 2014, pp. 92-94).

- Teoría del comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor se “define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, evaluar y desechar productos o servicios que consideran que satisfacen sus expectativas” (León & Lazar, 2005, pág. 8). Este comportamiento se centra en las decisiones que toman los consumidores sobre cómo gastar su tiempo, dinero y esfuerzo en productos. Esto abarca, lo que compran, por qué compran, cuándo compran, dónde compran, con qué frecuencia compran, cómo evalúan y cómo influye la evaluación en su compra. La decisión de compra afecta la demanda de los productos e influye en el recurso humano, en los recursos y sobre todo en el éxito o el fracaso de los sectores económicos.

El comportamiento del consumidor describe dos categorías de consumidores: el consumidor personal, que compra bienes y servicios para su propio uso, para su familia o simplemente para regalar a un amigo, y el consumidor organizacional, que compra bienes y servicios para empresas con o sin ánimo de lucro con el fin de mantener sus operaciones.

Las herramientas y estrategias utilizadas para investigar el comportamiento del cliente se denominan investigación del consumidor. Esta metodología de investigación del consumidor se guía por dos puntos de vista teóricos. El primero es el enfoque positivista, que se utiliza para tomar decisiones estratégicas de gestión y tiende a ser objetivo y empírico a la hora de examinar las razones que subyacen al comportamiento. La segunda estrategia es la interpretativista, que consiste en una investigación cualitativa que emplea muestras de una población pequeña y busca patrones comunes de valores operativos, significativos y de comportamiento a través del análisis del

consumo, ya que reconoce que cada interpretación del consumo es diferente. (León & Lazar, 2005).

- Teoría de Estrategia Empresarial – Michael Porter

Michael Porter es el representante de la Teoría de Estrategia Empresarial, quien en 1979 diseñó el enfoque de las ventajas competitiva, obra que es un referente esencial en el desarrollo corporativo.

Las cinco fuerzas de Porter es un marco analítico robusto que evalúa el entorno competitivo de una industria y la posición que ocupa la empresa en el sector. La ventaja competitiva asegura una rentabilidad a largo plazo y las fuerzas mencionadas son:

1. Intensidad de las fuerzas ante el sector: A las empresas del mismo sector les resulta difícil mantenerse en el negocio.
2. El poder de negociación de los proveedores: Cuando un proveedor tiene mayor poder, gana más territorio para imponer condiciones en cuanto a: precio, calidad y cantidad; lo contrario suceden cuando los proveedores tienen poca influencia.
3. Poder de negociación de los consumidores: Los clientes y/o consumidores exigen en relación al monto, el servicio y la calidad, de esta manera influyen en la rentabilidad del mercado.
4. Peligro de nuevos competidores que ingresen al mercado: Este punto depende de una serie de factores, como el tamaño del mercado (economías de escala), la necesidad de diversificación, los costes de entrada, la accesibilidad a las materias primas y las normas técnicas. La posición de los participantes en el mercado se ve totalmente alterada por los nuevos rivales.
5. Riesgo de los productos sustitutos: Proporcionan una alternativa a lo que está disponible en el mercado a un precio razonable.

Todos estos componentes están influenciados por la ley y las normas establecidas de los poderes públicos (Robben & Serra, 2018, pp. 28-29).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

El presente estudio emplea una técnica cualitativa, que es un método inductivo que va de lo específico a lo general (explorando, descubriendo y creando ideas teóricas). Con el fin de identificar o perfeccionar las preguntas de investigación durante el proceso de interpretación, emplea la recopilación de datos sin medición numérica (Hernández et al., 2018, p. 8).

3.2. Tipo de investigación

La investigación se lleva a cabo de manera descriptiva, lo que facilita el análisis debido a la forma en que se construyen las preguntas del estudio. Según Hernández et al. (2014) sirven de base para la investigación correlacional o explicativa, ya que ofrecen datos para realizar experimentos exploratorios estructurados que fomentan la comprensión. Sin embargo, la investigación exploratoria ayuda a plantear cuestiones de investigación específicas por lo que este tipo de investigación también se aplica en este trabajo. La flexibilidad, la amplitud y la ayuda en la comprensión del contexto de los aspectos específicos del fenómeno que se estudia, son características de este tipo de investigación (Hernández et al., 2014, p. 122).

3.2. Método de investigación

El trabajo también se apoya en la investigación de campo, con el propósito de recoger información directa de la realidad del problema, es esencial elaborar anotaciones o registros que se realicen durante los eventos, en el caso de no poderlos realizar en la situación, se recomienda desarrollarlo cuando finalice la visita. Los registros o anotaciones se deben guardar de forma separada, es decir, evento por evento, registrar fechas, horas y detalle. Las herramientas que se utilizan son: laptop, tableta, celulares, grabadoras, videos y fotografías, para que así el investigador logre elaborar diagramas sobre el contexto del ambiente y de los fenómenos que se está investigando; es preciso mencionar que las anotaciones incluyen las propias palabras del investigador y registrará los sentimientos, conductas o variables determinadas para

recolectar información en el sitio donde se ha elegido la investigación (Hernández et al., 2014, p. 402).

Además, el estudio usa el método de investigación bibliográfica, porque recopila información secundaria de textos, libros, revistas, artículos científicos. Al respecto, Tamayo (2004) explica que la investigación bibliográfica recopila ideas con el objetivo de disponer de un corpus de saberes sistemáticos, para lo cual se procesa la información de obras escritas que se relacionan con el tema de investigación.

Población o muestra

- Población de estudio

La empresa LG Electronics Ecuador es la población de estudio, se trabaja con información de los principales procesos del área comercial, debido a que es la responsable de generar ingresos para la empresa. La información de los procesos y subprocesos de venta, importación, marketing y finanzas son cuantificables y accesibles para el investigador.

LG Electronics Ecuador es una empresa que se dedica a la venta de Línea Marrón (Audio y Televisión), Línea Blanca (Lavadoras, Refrigeradoras, Cocinas, Secadoras) y Ventilación (Aires Acondicionados tanto para hogar como empresariales). El 2023, la empresa llegó a cerrar su facturación con un total de \$110'000.000 millones en todas sus operaciones.

Adicional de atender las cuentas de cada una de las principales cadenas de retail del país, LG Electronics Ecuador también posee tiendas propias, denominadas shopping shop, las mismas que se encuentran dentro del espacio físico de cadenas de retail, la operación es controlada y dirigida totalmente por LG Electronics Ecuador, bajo este formato son 6 los shopping shop que existen en el país, con un total de facturación al año de \$3'000.000; adicional la marca posee islas dentro de los principales centros comerciales del país, dando un total de 8 islas operativas hasta el momento, con un monto total de facturación anual de \$840.000. Bajo estos dos esquemas de comercialización de LG Electronics Ecuador es en donde se lleva a cabo el estudio, ya que el crecimiento anual en monto de facturación es de alrededor del

15% promedio de los últimos 3 años; con la data procesada se quiere entender de mejor manera las decisiones comerciales que se tomen a futuro.

Como muestra, se establece la revisión de los siguientes procesos:

- Ventas
- Pronóstico de ventas
- Planificación de importación
- Planificación de promociones
- Cobranza
- Rentabilidad por venta
- Rentabilidad por cliente

3.3. Idea a defender

La toma de decisiones en la división comercial de LG Electronics Ecuador se agiliza con la introducción de la inteligencia empresarial.

3.4.Recolección de información

El proceso de recopilación y análisis de datos se lleva a cabo mediante cuatro entrevistas y cuatro fichas de observación.

3.5.Herramientas investigación

Los instrumentos de tipo cualitativo que se utiliza en esta investigación son: cuatro cuestionarios de entrevistas que ayudan a recolectar información mediante las entrevistas aplicadas a los líderes de las áreas de ventas, marketing, importaciones y finanzas. Además, se diseña cuatro fichas de observación, con el fin de conocer si la cadena retail toma decisiones basadas en datos de forma efectiva.

3.5.1. Cuestionario

Consiste en formular una serie de preguntas que evalúan los principales procesos comerciales; las respuestas proporcionan información que permite el análisis de la inteligencia empresarial en la toma de decisiones comerciales para retailers.

Las características de los cuestionarios son:

- Cuestionario direccionado al líder de ventas

Tiene como objetivo medir los procesos de ventas de la cadena retail, está estructurado por seis preguntas abiertas y concisas que abordan temas de pronóstico de ventas, registro de ventas, actualización de datos del cliente, aspectos y manejo del sistema de ventas.

- Cuestionario dirigido al líder de importaciones

Tiene como finalidad evaluar los procesos de importaciones, su estructura se fundamenta en cinco preguntas abiertas y simples que abordan temas de: planificación, cumplimiento y aspectos de mejorar en el proceso de importaciones.

- Cuestionario propuesto para el líder de marketing

De igual manera, este cuestionario tiene como propósito medir los procesos del área de marketing, se basa en nueve preguntas claras y abiertas que tratan temas de estudios de mercado, competencia y promoción.

- Cuestionario enfocado al líder de financiero

Tiene como finalidad calificar los procesos de cobranza, rentabilidad de ventas y de cliente de la cadena de retail, para ello, se estructura doce preguntas abiertas y directas relacionadas con el proceso de cobranza, morosidad, rentabilidad de la empresa e indicadores de cobro y rentabilidad del cliente.

Es esencial indicar que las estructuras de los cuestionarios se detallan en el anexo del presente estudio.

3.5.2. *Formatos de la observación*

No es posible adoptar un formato concreto durante la primera inmersión de la observación. A veces, el enfoque es tan sencillo como dividir un papel por la mitad y anotar notas descriptivas e interpretativas en las caras opuestas (Hernández, Baptista, & Fernández, 2014, p. 433); en tal sentido, las fichas de observación del estudio son

cuatro que se aplican a las áreas de: ventas, importaciones, marketing y finanzas de LG Corporation, formatos que se describen a continuación:

- Ficha de observación para el área de ventas

Tiene una estructura estandarizada, fácil de llenar y registrar datos observados, contiene 10 ítems y tiene como propósito medir si el área de ventas dispone de:

1. Bases de datos de los compradores potenciales
2. Perfil del cliente ideal
3. Proceso de seguimiento de ventas

- Ficha de observación destinada al área de importaciones

Al igual que la ficha anterior, este registro está estructurado de forma simple para evaluar los procesos que se ejecutan en esta área, luego, se propone indicadores de evaluación que permiten obtener datos para tomar decisiones; los procesos que se evalúan son:

1. Plan estratégico de importaciones
2. Registro de proveedores
3. Seguimiento a la logística nacional e internacional
4. Cumplimiento de la planificación

- Ficha de observación dirigida al área de marketing

La ficha tiene un esquema organizado de fácil entendimiento y está estructurada por diez ítems que permite observar:

1. El desarrollo de los estudios de mercado
2. Formulación de estrategias
3. Distribución óptima de recursos
4. Evaluación de las necesidades del consumidor

- Ficha de observación destinada al área de finanzas

La ficha de observación se enfoca en observar lo siguiente:

1. Procesos y gestión de cobranzas
2. Rendimiento y control de estrategias financieras
3. Análisis de la rentabilidad sobre las ventas

Las estructuras de las fichas se encuentran en el anexo b.

3.6. Procesamiento de la información y análisis

Según Hernández et al. (2014), el análisis de datos cualitativos se realiza al mismo tiempo que la recopilación de información; sin embargo, debido a que no es consistente, cada estudio necesita un análisis diferente. Los métodos de análisis que sugiere Hernández et al. (2014) no es una camisa de fuerza, el investigador o tutor decide si adaptarlos o no.

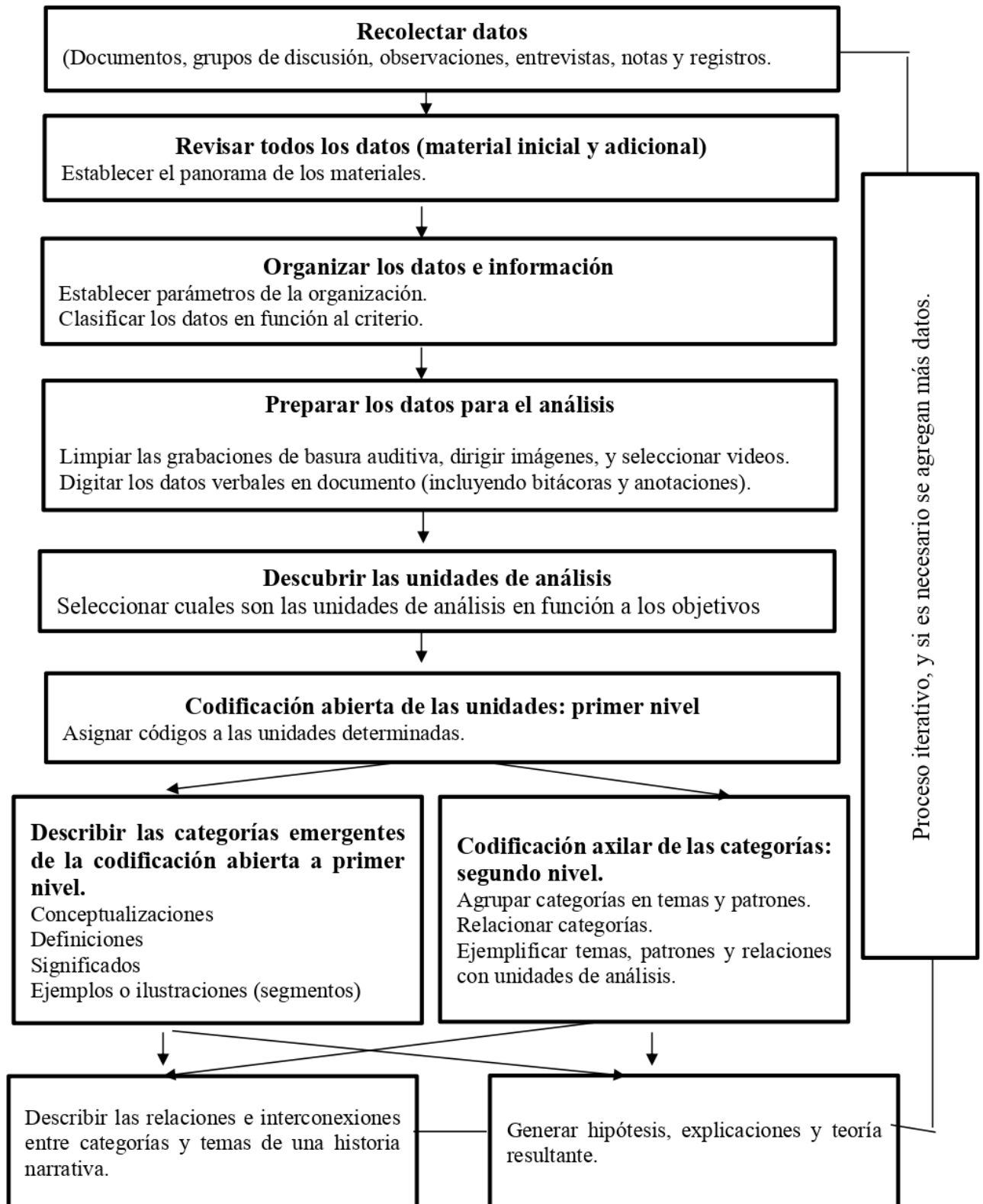
Las narrativas de los participantes y las observaciones del investigador sirven de base para el análisis de datos cualitativos. Los siguientes son los objetivos del análisis cualitativo:

- a. Examinar los datos
- b. Asignar una estructura
- c. Explicar las experiencias de los participantes utilizando el punto de vista, el vocabulario y la experiencia del investigador.
- d. Encontrar ideas, clasificaciones, temas, tendencias en los datos y las conexiones entre ellos para interpretarlos, explicarlos y darles sentido.

El proceso del análisis cualitativo se genera por temas o categorías, que está compuesto por ocho pasos (Hernández, Baptista, & Fernández, 2014), que a mayor detalle se visualizan en la Figura 9.

Figura 9

Método de análisis cualitativo para crear categorías o temas



Fuente: (Hernández, Baptista, & Fernández, 2014, pág. 423)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de la organización

Con sede en Corea del Norte, LG Corporation es una empresa multinacional coreana que opera mediante filiales (LG Electronics, Zenith, LG Display, LG Plus, LG Innotek, LG Chem y LG Solution) en más de 80 países de todo el mundo. La corporación produce dispositivos de telecomunicaciones y electrónica química.

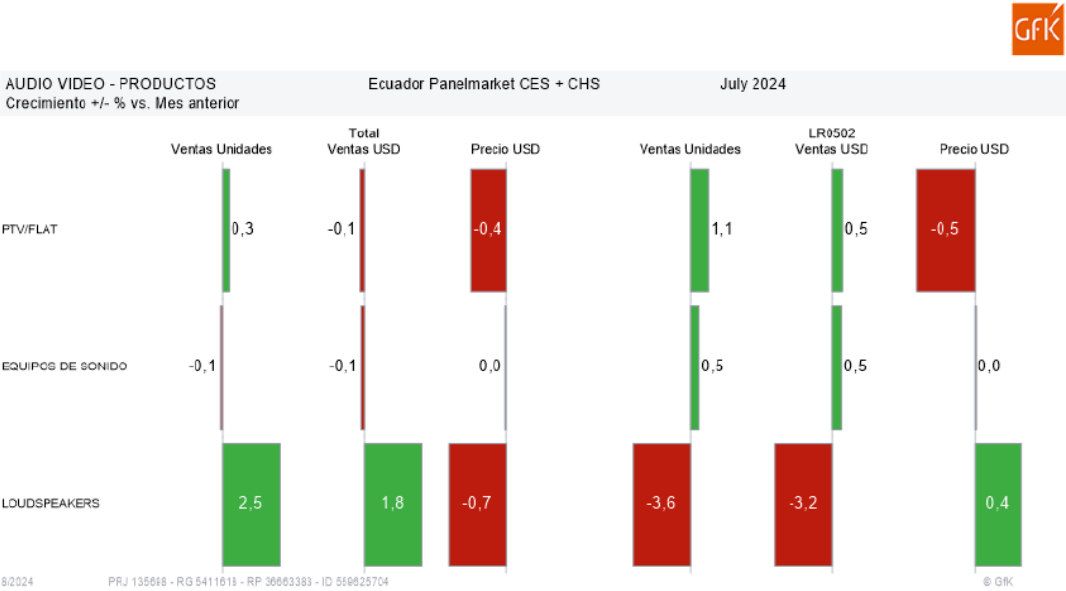
El giro de negocio de LG del Ecuador es comercializar productos de: TV Audio y Video, línea blanca, soluciones de aire acondicionado, informática y soporte adicional, como repuestos, accesorios y mantenimiento preventivo. En el país la marca se comercializa a nivel de cadena retail, mayoristas y canales.

El departamento comercial de la empresa está conformado por 15 colaboradores, distribuidos en la ciudad de Guayaquil y Quito; siendo Guayaquil la sede principal de LG en Ecuador. En cada una de las ciudades se atiende a clientes puntuales, en la ciudad de Guayaquil los principales son: Grupo Unicomer y La Ganga; mientras que en la ciudad de Quito son: Corporación Favorita, Comohogar, Almacenes ETATEX, Cresa, entre otros.

LG Electronics pertenece al sector de tecnológico, está clasificada como la industria de la electrónica de consumo y tecnología de la información, los indicadores de venta en unidades, total de ventas en USD, precio USD de audio y video lo analiza el proveedor mundial de datos Growth of Knowledge (GFK), en el mes de Julio, estos indicadores fueron: PTV/FAT, equipos de sonido y loudspeaker:

Figura 10

Ventas en unidades, total ventas en usd, precio usd de: PTV/FAT, equipos de sonido, loudspeakers

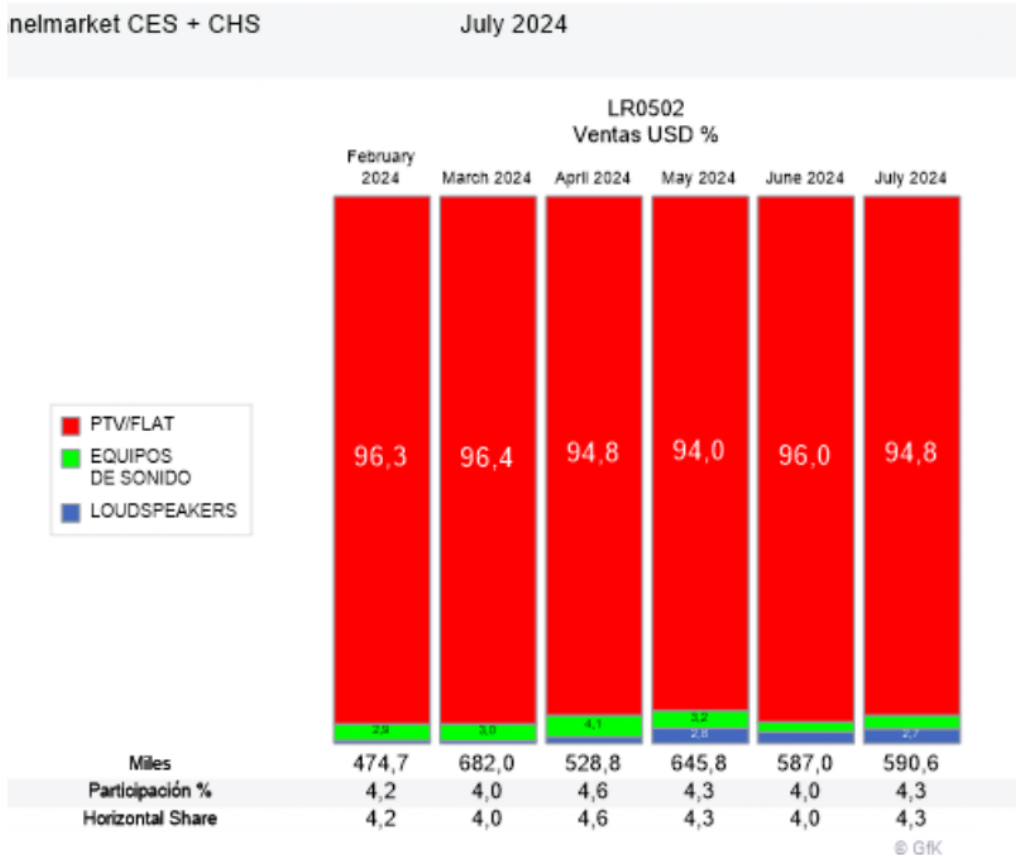


Fuente: (GfK, 2024, p. 3)

Como se puede evidenciar en el mes de julio del 2024 las ventas en unidades del producto PTV/FLAT fue del 1,1, de equipos de sonido 0,5 y de loud speak -3,6. En cambio, las ventas en USD de PTV/FLAT fue del 0,5, de equipos de sonido el 0,5 y de loud speaker -3,2. En cuanto al precio, PTV/FLAT decreció el -0,5, equipos de sonido fue de 0,0 y de loud speaker fue el 0,4. Ahora bien, es vital analizar el porcentaje de participación de los productos de audio y video desde febrero a julio del 2024, valores que se observan en la Figura 11.

Figura 11

Participación % (valor)

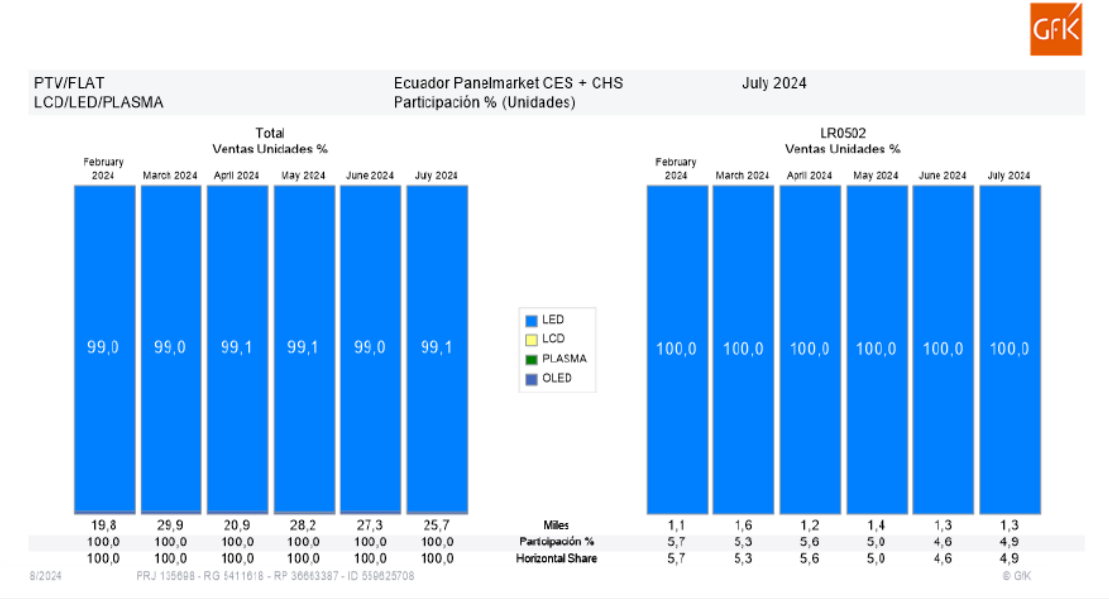


Fuente: (GfK, 2024, p. 4).

Si se analiza el ranking de participación en porcentaje de los productos de audio y video: PTV/FLAT, equipos de sonido y loud speaker, desde febrero a julio del 2024; el producto PTV/FLAT, sin lugar a dudas, que tiene mayor participación, siendo el mes de marzo su cantidad mal alta, puesto que, alcanzó el 96,4. En segundo puesto de participación estuvieron los equipos de sonido, ya que en el mes de abril alcanzaron el 4,1% de participación de ventas en USD. El producto loud speakers se encontró en tercer lugar, debido a que en el mes de julio tuvo una participación del 2,7%.

Con estos datos, es preciso analizar la participación en unidades, mismos que se describen en la Figura 12.

Figura 12
Participación en % de unidades de febrero a julio del 2024

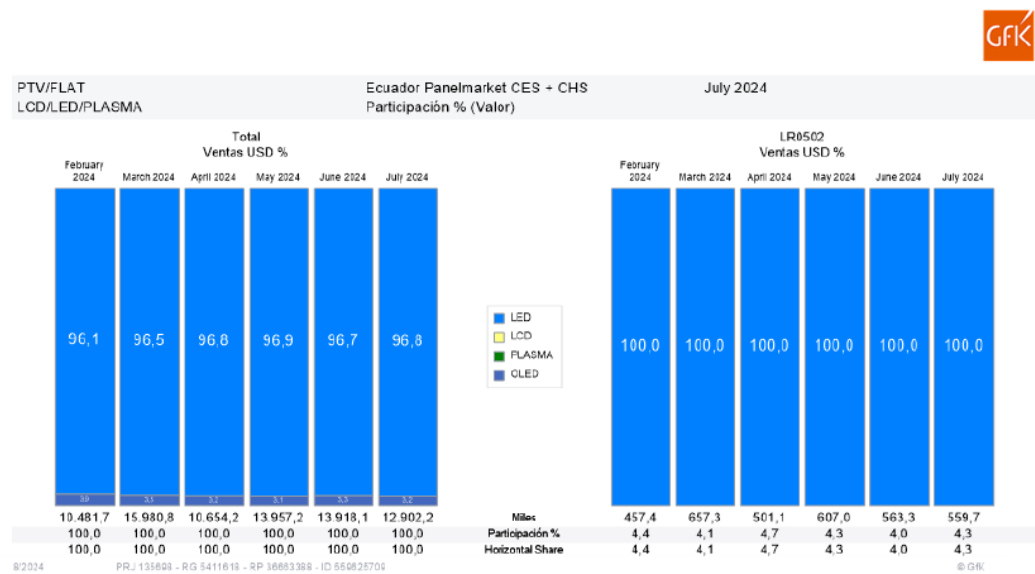


Fuente: (GfK, 2024, p. 6)

El porcentaje de participación de ventas, en unidades, desde los meses de febrero a julio del 2024 del producto LED fue del 100,0. Ahora bien, las ventas USD % del producto PTV/FLAT se describen en la Figura 13.

Figura 13

Ventas USD %

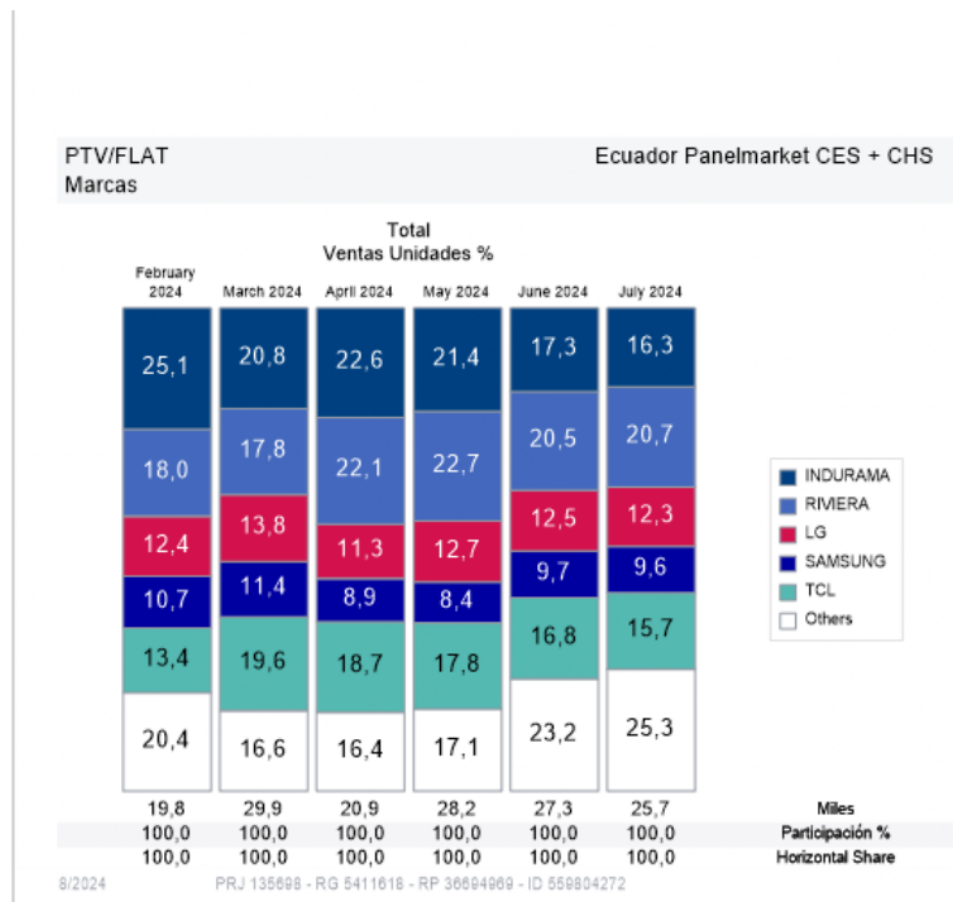


Fuente: (GfK, 2024, p. 7)

La participación del producto PTV/FLAT; LCD/LED/ PLAMA desde febrero hasta julio del 2024 fue del 100%. Para analizar el producto PTV/FLAT por marcas en el período indicado es preciso mencionar que las marcas que se comercializan en Ecuador son: Indurama, Riviera, LG, Samsung, TCL y otras, por lo que en la Figura 13 se visualiza los porcentajes de participación por unidades del total de ventas.

Figura 14

Ventas unidades %



Fuente: (GFK, 2024, p. 8)

Si se analiza el total de ventas por unidades y por marcas del producto PTV/FLAT desde febrero a julio del 2024, se evidencia que en primer lugar se encontró la marca Indurama con un promedio del 25.58, en segundo lugar Riviera con el 20.3, en tercer lugar otras marcas con el 19.83, en cuarto lugar TCL con el 17, en quinto lugar LG con el 12,5; y la marca Samgung estuvo el 4.61.

4.2. Análisis del departamento comercial

4.2.1. Análisis de la entrevista

Tabla 2

Entrevista a los líderes de las áreas de: ventas, importaciones, marketing y finanzas de la cadena retail.

Ventas	Importaciones	Marketing	Finanzas
1. ¿Cómo pronosticas las ventas? En base a los históricos por punto de venta y en general de toda la empresa, por categoría, marca y producto.	1. ¿Tienes alguna planificación para importar? Sí, principalmente se debe de cumplir la planificación en productos estacionales.	1. ¿Han realizado estudios de mercado de qué tipo de productos son los que más usan los clientes? Sí, los hacemos semanalmente acorde a las ventas por categoría, y con esa información se elabora el cronograma a seguir en promoción.	1. ¿Por qué crees que el proceso de cobranzas tiene ese estatus? Las empresas no viven solo de la venta sino de lo que se recupera por esa acción.
2. ¿Se están registrando todas las ventas? Sí, en el sistema se registran todas las ventas de todos los puntos.	2. ¿Cómo planificas las importaciones? Por estacionalidad y origen del producto.	2. ¿Qué resultados nuevos se han obtenido? Acorde a la tendencia de los consumidores o clientes hemos obtenido valiosa información, sobre	2. ¿Qué parámetros principales se toma en cuenta en el proceso de cobranza? Monto adeudado, tiempo de crédito y cliente.

		qué tipo de producto o marca es el que marca una tendencia de compra, por ejemplo, es tv's marca una tendencia a mayor pulgada por un menor costo.	
3. ¿Cuándo se llenan los datos en el sistema, se actualizan los datos del cliente?	3. ¿Se ha cumplido la planificación?	3. ¿Se ha evaluado a la competencia?	3. ¿En qué zonas o provincias existe mayor morosidad?
Sí, al momento de elaborar una pre-factura se tiene la alternativa de actualizar o no los datos de los clientes.	Sí, pero es muy complejo hoy en día, por varios factores, uno de ellos es el roleo de carga por problemas en Oriente Medio.	Sí, se hacen constantes shopping de precios, para compararnos en varios aspectos, tanto financieros o comerciales.	Es generalizado en el país.
4. ¿Qué tipo de datos del cliente se está actualizando?	4. ¿Por qué se ha o no se ha cumplido la planificación?	4. ¿Qué resultados se ha obtenido de esta evaluación?	4. ¿Cómo piensas que se podría mejorar las cobranzas en la cadena?
Principalmente, correo, dirección o número de celular.	Para que se cumpla o no una importación se depende de varios factores internos como externos, problemas	La marca tiene un marcado posicionamiento en el mercado versus su competidor directo.	Con clientes que se tardan en pagar realizar ventas más pequeñas con distintas formas de pago.

	geopolíticos, económicos, sociales entre otros.		
5. ¿Piensas que debería mejorar el sistema?	5. ¿Qué aspectos mejorarías en el proceso de importación?	5. ¿En base a los resultados de los estudios de mercado han pensado crear promociones?	5. ¿Necesitas del apoyo de algún área para que mejoren el proceso de cobranzas?
Sí, le sistema actual no presta las condiciones necesarias para automatizar varios procesos que hoy en día los realizamos de manera manual.	Tarifas de importaciones preferenciales.	Sí, pero a manera general las promociones generales ya vienen predefinidas desde Panamá, y acá las tropicalizamos a nuestro medio.	Sí, del área comercial.
6. ¿Qué aspectos del sistema lo mejorarías?		6. ¿Cómo realizas la promoción de ventas?	6. ¿El proceso de cobranza afecta la rentabilidad de la empresa?
Automatización de procesos principalmente y otro factor clave sería el de la comunicación entre departamentos dentro del mismo sistema creando “casos”.		Por medios digitales principalmente ya que tienen un bajo costo y un alto impacto.	Desde luego que sí, sino se cobra en los tiempos establecidos la empresa pierde liquidez.

	7. ¿Piensas que se debería realizar más promociones que impulsen las ventas? Por el momento creo que no sería lo adecuado, ya que el competidor directo está perdiendo participación y si inyectamos más dinero en promoción nuestro margen bajaría.	7. ¿De pronto has realizado algún análisis de la rentabilidad de la venta? Sí, por ejemplo, el margen de en tv's es del 12% a manera general y se deben vender 3.000 unidades mensualmente para llegar a nuestro punto de equilibrio.
	8. ¿Qué mejoraría para que la promoción de ventas tenga un mayor impacto? Alianzas con más ramas del deporte en el país. LG actualmente es sponsor oficial de la selección de fútbol y lo que se desea a futuro es ser sponsor de las diferentes ramas deportivas del país.	8. ¿Cómo realizas este análisis? En base al mix de las ventas; es decir, por tipo de producto, cliente entre otros.

9. ¿Crees que esas promociones se comunican de forma clara al cliente? Sí, acorde a las campañas promociones que se realiza con retails o canales del país se llega al público deseado.	9. ¿Realizas algún análisis de la rentabilidad del cliente? Sí
	10. ¿Cómo realizas este análisis? Acorde a los volúmenes de compra y pago del cliente.
	11. Qué tipo de resultados arrojaron los indicadores de los procesos de cobro y rentabilidad de la cadena ¿cómo se podría mejorar esos indicadores? Como te indique anteriormente, a clientes puntuales vendiéndoles menos con formas de pago diferentes, con retails grandes del

	país no se tiene mayor problema, el foco de problemas por morosidad se da en los canales.
	12. ¿Piensas que requieres de alguna estrategia para mejorar los indicadores financieros?
	Sí y debe de ir de la mano con las aspiraciones del área comercial.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: (Rodríguez, 2024)

Tabulación de las respuestas

El estudio se desarrolla bajo una metodología de investigación cualitativa, por lo que la tabulación de las encuestas se realiza en nube de palabras.

1. Procesos de Ventas

Figura 15

Nube de palabras – procesos de ventas



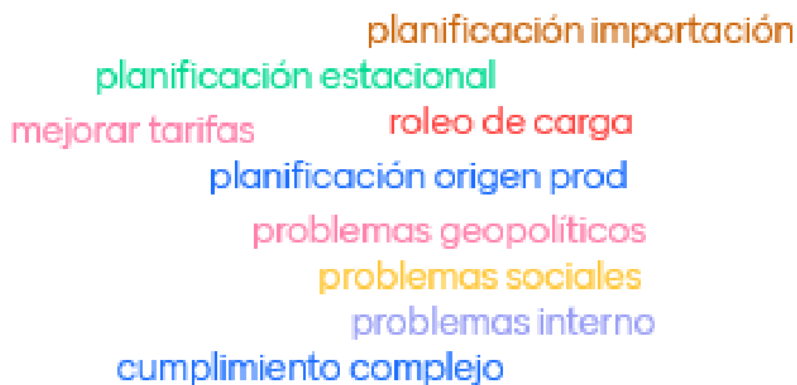
Fuente: Entrevista

Elaborado por: (Rodríguez, 2024)

2. Procesos de Importaciones

Figura 16

Nube de palabras – procesos de importaciones



Fuente: Entrevista

Elaborado por: (Rodríguez, 2024)

3. Procesos de Marketing

Figura 17

Nube de palabras – procesos de marketing



Fuente: Entrevista

Elaborado por: (Rodríguez, 2024)

4. Procesos de Finanzas

Figura 18

Nube de palabras – procesos de finanzas



Fuente: Entrevista

Elaborado por: (Rodríguez, 2024)

Los hallazgos encontrados en los principales procesos del área comercial de LG Electronics son:

Las ventas se pronostican en base a los históricos, por punto de venta y para toda la empresa, estos pronósticos se realizan por categoría, marca y producto. En el sistema se registran todas las ventas de los puntos. Al momento de elaborar la pre-factura se tiene la alternativa de actualizar o no los datos del cliente como: correo, dirección o número de celular. El sistema que hoy por hoy usa la corporación no está automatizado, existen procesos que se realizan de forma manual como es el reporte de ventas.

Las importaciones se ejecutan con una planificación por estacionalidad y por origen del producto. Sin embargo, es muy complejo cumplirla por varios factores externos e internos, tales como: existe inconvenientes con el roleo de carga, y sobre todo con los factores geopolíticos, económicos o sociales. Para optimizar las importaciones de LG Corporation se debería mejorar las tarifas preferenciales.

En cuanto con los procesos de marketing, cada semana se realizan estudios de mercado en función a las ventas por categoría y se elabora el cronograma de promoción. La tendencia de los consumidores es una guía para saber el producto y la marca que se encuentra en tendencia, por ejemplo, se menciona que las televisiones marcan la tendencia de a mayor pulgada un menor costo. En relación a la competencia, la cadena retail la evalúa de manera constante, el shopping de precios lo analiza y lo compara con aspectos financieros y comerciales.

Los resultados de la evaluación marcan una posición en el mercado vs el competidor directo. En cuanto a las promociones, es vital mencionar que son predefinidas desde Panamá y en Ecuador se tropicalizan al medio. Las promociones se comunican de forma clara, las campañas se direccionan acorde al target y se las publicita en medios digitales, debido al bajo costo y alto impacto, a pesar de ello, se piensa que por el momento no es adecuado realizar más promociones que impulsen las ventas, puesto que el competidor directo pierde participación en el mercado y si se inyecta más dinero en la promoción el margen se reduce. Para incrementar la promoción, es preciso realizar otras alianzas deportivas, LG es patrocinador oficial de la selección de fútbol.

En el proceso de cobranza se toma en cuenta el monto adeudado, el tiempo de crédito y el cliente. La morosidad de la cartera es general en el país, para fortalecerla se debe realizar ventas pequeñas con distintas formas de pago. Además, es vital que el área comercial apoye en tareas de cobranza, puesto que la rentabilidad se ve afectada sino se cobra en los tiempos establecidos.

LG Corporation realiza los análisis de la rentabilidad en ventas en conjunto con el área de ventas tomando en cuenta: el tipo de producto, el cliente y otros parámetros. Para determinar si un cliente es rentable o no, la cadena realiza análisis en función a los volúmenes de compra y pago del cliente. De forma constante, la empresa analiza el producto de televisión, en julio del 2024, se obtuvo un margen del 12%; para que la empresa llegue al punto de equilibrio debe vender 3.000 unidades mensuales.

La corporación evalúa los resultados financieros en función a los resultados de los indicadores de cobro y de rentabilidad; a los clientes puntuales se los vende menos porcentaje con formas de pago diferenciadas, ahora bien, el foco de problema latente es la morosidad en los canales, para disminuirla es esencial establecer estrategias financieras y comerciales.

Tomando en consideración los datos de comercialización por producto, se indaga estudios relacionados con intenciones de compra de Smart Tv, en relación a esto, Pachecho et al. (2024) analiza el valor funcional, el valor emocional, el valor social y la intención compra que se vincula con esta intención en la ciudad de Machala y expone que el valor funcional satisfacen las necesidades prácticas de los usuarios lo que afecta a la intención de compra, en cambio, el valor emocional se basa en las emociones positivas y negativas; y, el valor social se refiere a las interacciones sociales y las influencias del grupo.

4.2.2. Análisis de la ficha de observación

Se diseñó cuatro fichas de observación que evidencian si los procesos de ventas, importaciones, marketing y finanzas se ejecutan de forma óptima para que la toma de decisiones del área comercial sea sustentada en datos cuantitativos, por lo que se encontraron los siguientes hallazgos:

4.2.2.1. Procesos de venta

En el subproceso de captación, la empresa no cuenta con una base de datos de los potenciales compradores y no se busca nuevos clientes.

Como la venta de la cadena es pasiva los asesores comerciales abordan al posible cliente que muestra interés en el o los producto(s), se le resumen los beneficios de los mismos y el precio, además, se le informa de manera clara que los productos son diferentes al de la competencia por las ventajas que le brinda la cadena.

En el subproceso de negociación, se llega a un acuerdo con el cliente en cuanto a los ajustes de precio y se resalta que los productos de la cadena cumplen con sus expectativas.

En el subproceso de cierre, los asesores comerciales no gestionan la firma en el contrato, además, en el subproceso de posventa no se evidencia la ejecución de ventas cruzadas.

4.2.2.2. Proceso de importaciones

La cadena retail dispone de un plan estratégico para ejecutar el proceso de importaciones, por lo que se establece una planeación inicial fundamentada en información, en las restricciones de los productos y en los proveedores. Los procesos de desaduanización son rápidos, ya que se contrata los servicios de agentes de aduanas y se ejecuta el monitoreo respectivo. En cuanto a la logística, la empresa realiza una supervisión oportuna y exhaustiva al transporte interno y externo.

A pesar de que estas actividades garantizan un proceso de importación óptimo, la empresa no registra los acuerdos comerciales y no cuenta con una base de datos del transporte interno y externo, un punto álgido en el proceso de importación es que los productos no se reciben en el lugar ni en la hora planificada.

4.2.2.3. Proceso de marketing

LG Corporation desarrolla estudios de mercado de compra y recompra de los productos de televisión, audio, video, línea blanca, aire acondicionado, IT products, accesorios y repuestos. Además, analiza las ofertas de la competencia y formula

estrategias que le permiten alcanzar los objetivos, es necesario acotar que el área de marketing distribuye recursos, asigna tareas y coordina actividades para ejecutar las estrategias de marketing.

Al proporcionar a los clientes noticias sobre los productos y servicios de la cadena, la empresa informa al mercado de su valor añadido y garantías.

El departamento comunica su estrategia, objetivos y resultados a otros departamentos de la organización, incluidos al de ventas, desarrollo de productos e importaciones, analiza los datos de ventas anteriores y las tendencias del mercado para generar estrategias de marketing. El departamento de marketing lleva a cabo estudios de mercado, lo que le facilita reconocer las tendencias, oportunidades y peligros emergentes.

4.2.2.4. Procesos de finanzas

Los procesos financieros se respaldan con bases de datos para contactar a los clientes morosos y los documentos como facturas y recibos de pago se suben en el sistema. A pesar de ello, los procesos de cobranza no cuentan con indicadores y no disponen de canales habilitados efectivos como email, llamadas, mensajes para comunicar al cliente la deuda que tiene con la corporación; tampoco se dispone de un reporte de rendimiento, de control de estrategias y de métodos de cobro, en tal sentido, el área financiera no realiza un análisis de la rentabilidad de las ventas y del cliente.

Los hallazgos detallados se correlacionan con el estudio desarrollado por Díaz et al. (2019), puesto que identifica las tecnologías que están transformando la distribución comercial en España, además, los autores manifiestan que los retailers disponen de un gran abanico de soluciones tecnológicas, el reto es decidir cuál debe ser incorporada para incrementar el valor ofrecido al consumidor. Según las investigaciones, los clientes buscan productos tanto en línea como en tiendas físicas antes de realizar una compra. Una vez que han efectuado una compra, evalúan, revisan y sugieren los productos. Dado que todos los clientes utilizan los canales disponibles al mismo tiempo, este método de compra favorece la difuminación de las líneas entre el mundo real y el virtual. La omnicanalidad, o venta minorista armonizada, es una tendencia que requiere una gestión de inventario, transporte y entrega de artículos

excepcional, así como una logística óptima. Los competidores se esfuerzan por ofrecer a los clientes una experiencia cómoda, ofrecer garantías que acompañan a una entrega rápida y eficaz.

Para adaptarse a las preferencias de sus clientes, los retailers deben comprender su comportamiento en cada punto de contacto. Las técnicas de minería de datos e inteligencia artificial se usan para ayudar a interpretar los datos, lo que concede a los retailers adaptar sus acciones comerciales y la experiencia del cliente.

Las soluciones tecnológicas se asocian a la automatización, y esta última se relaciona con las actividades y procesos que operan de manera simultánea, sin la necesidad de disponer con un recurso humano, la investigación de Díaz et al. (2019) cita a Gartner (2017) con la denominación de las cosas autónomas, mediante la inteligencia artificial u otros sistemas se automatiza tareas, procesos rutinarios y predecibles de forma más eficiente y efectiva que las que desarrolla un ser humano. A la medida en que los procesos, subprocesos, tareas o actividades sean autónomas e inteligentes dejarán de trabajar aisladamente y crearán redes de trabajo colaborativas.

Por último, el estudio ratifica que la automatización es una gran oportunidad para que los retailers sean eficientes en sus procesos, es decir, en el back y en el front office. Gracias a la automatización se ajusta precios en tiempo real tomando en cuenta las acciones de la competencia, la elasticidad, la estacionalidad de la demanda o del mix del producto.

4.2.3. Discusión de la idea a defender

Paucar et al. (2023) propone un sistema de inteligencia empresarial diseñado para ayudar a una empresa láctea a tomar mejores decisiones. Los autores concluyen que el enfoque de Ralph Kimball es el más apropiado para la planificación y el desarrollo del resguardo de datos e inteligencia empresarial tras emplear una metodología de investigación bibliográfica. Gracias a esta técnica, el usuario navega y examina la información con facilidad. Los componentes clave del estudio incluyen el volumen anual de ventas de leche, la industria con el mayor volumen de entrega, los productos más vendidos, los gastos, las ganancias, el método de pago y los diez principales clientes. Se utiliza SQL Server para importar los datos, Excel para

extraerlos y limpiarlos, el sistema Knime para cargarlos en Exasol y Power BI para generar el panel de control.

Los resultados de las hojas de observación revelan que el personal de ventas carece de una base de datos de clientes potenciales, lo que habría hecho más eficaz el proceso de contratación. A pesar de ello, los asesores de ventas no adoptan las medidas comerciales necesarias para atraer nuevos clientes. La cadena minorista no dispone de indicadores clave de rendimiento (KPI) que evalúen la eficacia de la gestión de ventas y el servicio de atención al cliente, debido a la naturaleza de sus operaciones, que se concentran en el proceso de ventas pasivas.

Estos resultados se igualan a la investigación de Gutiérrez (2020), dado que expone que la cadena retail de farmacias Farmaenlace Cía. Ltda. no cuenta con indicadores, lo que causa inconvenientes en la tomar decisiones, así también, la empresa no cuenta con soluciones de inteligencia de negocios que optimice las evaluaciones de ventas.

LG del Ecuador importa los electrodomésticos desde China para maximizar el proceso de importación, el líder del área de importaciones piensa que las tarifas de importaciones preferenciales deberían mejorar, al respecto, el estudio realizado por Guerrero et al. (2023) muestra que las reglas de origen son esenciales en las gestiones de comercio exterior, pues, se depende de ellas para que una mercancía obtenga preferencias arancelarias en función a los acuerdos y tratados comerciales. A pesar de los beneficios que estas reglas otorgan al proceso de importación, no son muy conocidas por los comerciantes o en su mayoría son ignoradas. Para tener una noción más amplia, las reglas se clasifican en tarifas preferenciales y tarifas no preferenciales. Las reglas preferenciales son aplicadas dentro de un Tratado de Libre Comercio (TLC) entre los países que ejecutan las prácticas de comercio internacional; y, las reglas de origen no preferenciales se aplican cuando no existen ninguna preferencia comercial, por lo general se usan para mitigar las prácticas de comercio internacional.

Toda vez que se aborda y se despeja las brechas de información encontradas en los procesos de venta e importación, se acota que, el área de marketing desarrolla procesos eficientes, enfocados en suplir las necesidades, cumplir con las expectativas del cliente y los planes estratégicos de la empresa, es por ello que, la cadena retail

realiza cada semana estudios de mercado por categoría de producto; este proceso tiene relación con la investigación titulada “Integración de la Inteligencia de Negocios, la Inteligencia de Mercados y la Inteligencia Competitiva desde el análisis de datos” (Ospina et al., 2020, p. 1), los autores de esta investigación desde una concepción interdisciplinaria las integran para aprovechar el potencial de cada una de ellas y aplicarlas en el ámbito empresarial, es estudio concluye que las tres inteligencias son herramientas de gestión que se usan para exportar datos, generar inteligencia y crear datos para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

La inteligencia de negocios es significativa en la integración de la inteligencia competitiva y de mercados, debido a la implementación de nuevas tecnologías donde los diversos sistemas de la inteligencia de negocios compilan mega cantidades de datos (en bruto) sobre las aristas del negocio (desde ganancias hasta las pérdidas de productividad) para procesarlos y convertirlos en informes de mercado y de competitividad.

Business Intelligence, brinda al usuario datos históricos, actuales y predictivos de las operaciones empresariales, mediante el uso de la tecnología, de los procesos y de las aplicaciones que examina los datos internos, los datos estructurales y los procesos comerciales, mientras que la Inteligencia Competitiva recopila, evalúa y comparte datos de los competidores.

La inteligencia de marketing como la inteligencia competitiva contribuyen al desarrollo racional del programa para recopilar, analizar y manejar datos externos que cooperan en la toma de decisiones organizativas; la inteligencia de marketing, por otro lado, se concentra exclusivamente en los mercados de la organización, mientras que la inteligencia competitiva se centra en la competencia (Ospina et al., 2020, p. 616).

En lo referente a los procesos financieros el sub proceso de cobranza no cuenta con indicadores, este resultado se asocia con el estudio realizado por Mejía (2021) quien manifiesta que los colaboradores de la empresa Plastiazuay desconocen sobre la existencia “de indicadores de eficiencia y eficacia, verificación de historial crediticio (Mejía, 2021, p. 77). El hecho de que el retail no cuente con indicadores de cobro le impide evaluar la eficacia de los procesos de cobro y tener una visión respaldada numéricamente de cómo se gestiona la recuperación de la deuda, que es esencial para

conocer la salud financiera de la cadena, ya que afecta de manera directa a los ingresos y la liquidez; descuidar estos indicadores da cabida a graves problemas financieros y pone en peligro la viabilidad de la empresa.

A más de estos estudios, es esencial acotar que el estudio desarrollado por Prieto (2022) que detecta debilidades y amenazas en las áreas de finanzas y comercial de la empresa L'Oréal Colombia, un punto crucial por destacar es que la empresa lleva en una hoja de cálculo de Excel, y de forma manual, el registro de los clientes. Junto a este problema la autora identifica una gran limitación en el programa, debido a que los datos sobrepasan la capacidad recomendada del sistema Excel. Así también, el sector financiero de la División de Consumo Masivo (CPD) demanda una visualización constante de los datos debido a: 1. El flujo de ventas de la multinacional; y, 2. La entrega de esta información que se envía a destiempo. Con el fin de optimizar el proceso de creación y representación de la cifra diaria, la autora propone implementar una interfaz en Power BI, de tal manera los usuarios de las áreas de finanzas, comerciales y otras visualicen y controlen de forma concisa y a tiempo los datos de ingresos de cifra diaria, con este accionar los directivos y ejecutivos toman decisiones oportunas y sobre todo obtienen a tiempo la representación de los datos.

4.2.4. Indicadores para la toma de decisiones efectivas en el área comercial de una cadena retail que opera en el Ecuador

Los indicadores que se presentan en este punto se sustentan en lo que manifiesta Paramenter (2019) que los indicadores de rendimiento se centran en los aspectos de desempeño organizacional y son los más críticos para el éxito actual y futuro de la empresa. Además, Uribe et al. (2014) expone que los indicadores de mercadeo evalúan la gestión de la organización de los clientes, para que así reciban información oportuna y precisa con el propósito que se implementen estrategias efectivas de mercadeo. A su vez, este último autor también expone que los indicadores de calidad miden el desempeño de la empresa para implementar programas de calidad en sus procesos. Lo indicado se presenta más a detalle en el capítulo 2 de este trabajo.

Los indicadores se seleccionaron en función al giro del negocio y los resultados que arrojaron las herramientas de investigación (entrevistas y fichas de observación)

evidencian con claridad que el área de ventas tiene inconvenientes con la regularización de los documentos (firma del cliente en la prefactura), el área de importaciones no cuenta con una base de datos del transporte. El área financiera no posee insumos para el proceso de cartera. Por último, el área de marketing lleva a cabo estudios de mercado en función a las ventas por categoría. Los resultados expuestos de manera exhaustiva se encuentran en el capítulo 3. La optimización de la gestión interna de los departamentos se gestiona con indicadores que se asocian a las actividades y funciones de cada área.

4.2.4.1. Indicadores para el proceso de venta

- Indicador de efectividad en las ventas

Indicador de número de ventas: Es el indicador más decisivo, dado que se debe tener un número de ventas realistas; este es el resultado de los promedios de ventas y el historial de la fuerza de ventas. Es vital ir aumentando de forma paulatina este porcentaje para motivar a los asesores comerciales y así la empresa sea más rentable.

$$\text{Efectividad en ventas} = \frac{\text{Volumen de las ventas}}{\text{Volumen planificado de ventas}} \times 100$$

- Indicador de captación de clientes

Mide la cantidad de clientes nuevos en la empresa.

$$\text{Captación de clientes} = \frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número de clientes antiguos}}$$

- Indicador de eficacia en ventas

Evalúa la capacidad del equipo de ventas para convertir prospectos en clientes satisfechos, de esta manera, se maximiza los ingresos y la rentabilidad.

$$\text{Eficacia en ventas} = \frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Visitas realizadas por semana}} \times 100$$

- **Indicador de productividad en ventas**

Mide la tasa en la que un vendedor incrementa los ingresos de la empresa.

$$\text{Productividad en ventas} = \frac{\text{Total de ventas realizadas por semana}}{\text{Vendedor por horas trabajadas por semana}}$$

$$\text{Productividad en ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Horas vendedor}}$$

4.2.4.2. Indicadores para el proceso de importaciones

- **Indicador de entrega a tiempo**

Evalúa el porcentaje de los envíos que se entregan a la fecha planificada.

$$\text{Entrega a tiempo} = \frac{\text{Días de entrega}}{\text{Días programados de entrega}} \times 100$$

- **Indicador de costo por envío**

Mide el costo promedio incurrido por cada envío.

$$\text{Costo por envío} = \frac{\text{Costo total de los envíos}}{\text{Número total de envíos}}$$

- **Indicador de tiempo de autorización aduanera**

Mide el tiempo promedio que tardan los bienes en la aduana y ser liberado para la entrega.

$$\text{Tiempo de autorización aduanera} = \frac{\text{Tiempo total dedicado a los procedimientos aduaneros para todos los envíos}}{\text{Número total de envíos}}$$

4.2.4.3. Indicadores para el proceso de marketing

- **Indicador la cantidad de visitas**

Califica el volumen de tráfico de la página web en un tiempo determinado, es decir, el número de veces que ingresa un usuario al sitio web.

$$\text{Número de visitas} = \frac{\text{Cantidad de leads}}{\text{Cantidad de visitas}}$$

- **Indicador de número de leads calificados**

Evalúa el desempeño de la estrategia de generación de leads calificados, los interesados de un producto de la página web desean más información al momento que se direccionan al WhatsApp.

$$\text{Número de leads calificados} = \frac{\text{Nro. de Leads Calificados}}{\text{Nro. de Leads Generados}}$$

- **Indicador de coste de leads**

Mide cuáles y cuántos son los leads potenciales para convertirlos en clientes.

$$\text{Coste de leads} = \frac{\text{Inversión total de conseguir el lead}}{\text{Total de leads logrados}}$$

- **Indicador de costo de adquisición de un cliente**

Valora la inversión económica que realiza la empresa para conseguir clientes potenciales.

$$\text{Costo de adquisición de un cliente} = \frac{\text{Gasto total de marketing}}{\text{Nro. de leads}}$$

- **Indicador de retorno de la inversión**

Calcula el rendimiento de la inversión y ayuda en la definición del presupuesto, la planificación de la estrategia a largo plazo y el análisis del impacto del dinero gastado en el plan.

$$\text{Retorno de la inversión} = \frac{\text{Ganancia obtenida}}{\text{Cantidad gastada en la inversión}}$$

4.2.4.4. Indicadores para el proceso financiero

Gitman (2007) explica que los indicadores financieros son mediciones que evalúan la salud financiera de una organización, mediante el examen de sus estados

financieros, con el fin de desarrollar planes de control y expansión. Los resultados de la encuesta y de la ficha de observación sugieren los siguientes indicadores financieros:

- **Indicador de Plazo Promedio de Cobranzas (PPC)**

Mide el tiempo que tardan los clientes en pagar las facturas cada vez que se les envían. Por ejemplo, un indicador superior a 60 días es problemático, dado que afecta a la liquidez de la empresa porque retrasa la recepción de beneficios.

$$\text{Plazo promedio de cobranza} = \frac{\text{Fecha de facturación}}{\text{Fecha de pago}}$$

- **Indicador de antigüedad promedio de la deuda**

Valora cuánto tiempo llevan los clientes para pagar las deudas desde la fecha de facturación. Una alta antigüedad de 90 días señala que existe problemas en la gestión de cuentas por cobrar, por lo que es preciso revisar las políticas de crédito y cobranza, a fin de garantizar que los clientes cumplan con los plazos de pago, así se mejora la liquidez y la salud financiera de la empresa.

$$\text{Antigüedad promedio de la deuda} = \frac{\text{Fecha de facturación}}{\text{Fecha de la última cuota de pago}}$$

- **Indicador de porcentaje de clientes gestionados**

Evalúa el funcionamiento de la gestión de la deuda durante un período de 30 días. El objetivo ideal de este indicador es que la empresa alcance el 80%, lo que demuestra que las deudas se gestionan de manera eficiente y dentro de un plazo razonable, lo que coopera a preservar la liquidez y la estabilidad financiera.

$$\text{Porcentaje de clientes gestionados} = \frac{\text{Nro. de facturas pagadas}}{\text{Nro. de facturas emitidas}}$$

- **Indicador de rentabilidad sobre las ventas**

Mide la eficiencia operativa del corporativo para convertir las ventas en beneficios, es decir, califica cuánto se obtiene de beneficio por cada dólar del importe de las ventas en un tiempo determinado.

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ventas}}$$

- **Indicador de rentabilidad del cliente**

Mide los clientes rentables de una empresa, para así enfocar los esfuerzos en aquellos que generan mayores ganancias.

$$\text{Rentabilidad del cliente} = \text{Ingresos generados por cliente} - \text{costos asociados por atender al cliente}$$

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS

5.1. Conclusiones

1. El papel de la inteligencia de negocios en la toma de decisiones para el área comercial de una cadena retail corrobora a que los niveles estratégicos y tácticos tomen decisiones fundamentadas en datos numéricos y se optimicen los procesos que generan contratiempos en las actividades de venta, importaciones, marketing y finanzas.
2. Mediante una indagación exhaustiva en artículos científicos, tesis, revistas, periodos y libros de repositorios académicos y comerciales se conceptualizó la relación que existe entre la inteligencia de negocios y la toma de decisiones en la cadena retail, a fin de disponer de un sustento teórico y conceptual que respalda la investigación.
3. Las megas bases de datos que genera la corporación corroboró a que se examine la posibilidad de aplicar la inteligencia de negocios en la cadena retail, de este modo, se reduce el tiempo de ejecución de la elaboración de informes y se presentan organizados y precisos, así los niveles estratégicos y tácticos toman decisiones en función a los indicadores claves de desempeño.
4. La identificación de procedimientos y actividades que generan una mala gestión corporativa de un retail que opera en Ecuador corroboró a que se establezcan indicadores de gestión comercial y financieros para que la toma de decisiones sea acertada y la empresa reaccione de forma eficiente a los cambios de mercado.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda aplicar la inteligencia de negocios en el área comercial de la cadena retail que opera en Ecuador, a fin de que los informes gerenciales de índole comercial se generen a tiempo y sobre todo los niveles estratégicos y tácticos tomen decisiones sustentadas en datos cuantitativos.
2. Se recomienda que se tome como base de estudio este trabajo de investigación para que en una segunda fase de optimice los indicadores en función a la dinámica del sector, a las necesidades internas de la empresa y del cliente final, así se garantiza que los factores internos y externos de la empresa se controlan.
3. Se recomienda que las bases de datos se generen con una estructura estandarizada, de este modo el tiempo de ejecución del proceso de lavandería de datos se minimiza, tomando en cuenta que se deben asociar a los indicadores y a las decisiones de la corporación.
4. Se sugiere determinar un tiempo de monitoreo a los indicadores de gestión para conocer la evolución de los procedimientos y actividades que generan una mala gestión, así se podría tomar decisiones correctivas que incentivan el logro de las metas por área y del plan corporativo.

5.3. Bibliografía

- Acosta, M., Salas, L., & Jiménez, M. (2018). *La administración de ventas conceptos clave en el siglo XXI*. España: : 3Ciencias .
- Ahumanda, E., & Alberto, J. M. (2015). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*(61), 127-158. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Alvarad, J., Ramírez, A., Tripp, C., Martínez, Y., & Álvarez, I. (2023). Inteligencia de negocios en América Latina. Una revisión sistemática de literatura. *Revista Investigación en Tecnología de la Información (RITI)*, 11(24). doi:<https://doi.org/10.36825/RITI.11.24.007>
- Alvarez, B. (2021). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones: Un enfoque desde la dirección estratégica de instituciones educativas. *Revista Scientific*, 6(19), 295-312. doi:<https://orcid.org/0000-0002-3902-788X>
- Amaya, J. (2011). *Toma de decisiones gerenciales. Métodos cuantitativos*. México: Ecoe ediciones.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Person.
- Artal, M. (2010). *Dirección de ventas*. México: Esic editorial.
- Betancourt, J. (2021). *Análisis de datos con Power Bi, R-studio y Knime*. Madrid: Rama Editorial.
- Cheung, C. (2012). A quantitative correlation coefficient mining method for business intelligence in small and medium enterprises of trading business. *Expert Systems with Applications*, 39(7), 6279-6291. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.10.021>
- Curto, J. (2017). *Introducción al business intelligence (nueva edición revisada y ampliada)*. España: niversidad Oberta de Catalunya.
- David, P., & Aguilar, W. (2024). Factores que inciden en la intención de compra de Smart TV en la ciudad de Machala. *Digital Publisher CEIT*, 9(3), 942-953. doi:[10.33386/593dp.2024.3.2422](https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2422)
- Díaz, J., Cruz, I., Quiñones, M., & Gómez, M. (2019). Estudio de investigación. *Retail fórum*, 2-78. Obtenido de <https://www.retailforum.es/wp-content/uploads/2019/12/Estudio-retailforum.pdf?utm>

- Díez, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Dunne, P., Lusch, R., & Caver, J. (2014). *Retailing*. Mason, OH: South-Western. México: Cengage Learning.
- Fischer, L. (2017). *Mercadotecnia*, . México: McGraw-Hill.
- García, A., Aguilar, N., & Lancaster, E. (2021). La inteligencia de negocios: herramienta clave para el uso de la información y la toma de decisiones empresariales. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 33(1), 132-139. doi:<https://doi.org/10.33975/riuq.vol33n1.514>
- García, L. (2009). *+ Ventas*. Madrid: Esic Editorial.
- Gartner. (2017). *Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018* . Obtenido de [tps://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-](https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-)
- GFK. (Julio de 2024). Presentación Audio y Video. Quito, Ecuador.
- González, X. (2016). *¿Cómo planificar un proyecto de inteligencia de negocio?* Barcelona : Universitat Oberta de Catalunya.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-base theory of the firm. *Strategy Management Journal*(17), 109.
- Guerrero, J., Villagomez, V., Mora, J., & Loeza, Á. (2023). Las reglas de origen y su impacto en los procesos de importación y exportación de mercancías. *Red Iberoamericana de Academias de Investigación*, 183. Obtenido de <https://redibai-myd.org/wp-content/uploads/2024/01/comercio-.pdf#page=16>
- Gutiérrez, C. (Junio de 2020). Obtenido de [https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/42887/TFG%20-](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/42887/TFG%20-%20Rodriguez%20Gutierrez%2c%20Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
%20Rodriguez%20Gutierrez%2c%20Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2018). *Metodología de Investigación*. México: McGraw Hill.
- Irrázabal, A. (2010). *Contabilidad: fundamentos y usos*. Chile: Universidad Católica de Chile .
- Irrázabal, A. (2010). *Contabilidad: fundamentos y usos*. Chile: Universidad Católica de Chile.

- Joyanes, L. (2019). *Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos*. México:: Alfaomega.
- Kloter, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.
- León, G., & Lazar, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Costa Rica: Pearson Educación.
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX , 379-380. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Llorca, F. (2018). *El código retail. Lo que el management puede aprender del retail*. España: Libros de Cabecera S.L.
- López, Y. (2018). *Business Intelligence*. Málaga: IC Editorial .
- Marketing Publishing. (1995). *Toma de decisiones eficaces*. Madrid : Diaz de Santos.
- Meana, P. (2017). *Gestión de inventarios*. UF0476. España: : Ediciones Paraninfo SA.
- Medonza, J. (2011). *Decisiones estratégicas. Macroadministración*. Colombia: Universidad del Norte.
- Mejía, O. (2021). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20358/1/UPS-CT009161.pdf>
- Mesías, J., Álvarez , M., Chicaiza, D., & Vélez , K. (2016). Desarrollo de un Sistema BI Inteligencia de Negocios para la toma de decisiones gerenciales: Caso práctico empresa CTLSPORTS. VITEC. *Revista Académica y Científica.*, 6, 86-114. Obtenido de <https://server.istvicenteleon.edu.ec/victec/index.php/revista>
- Moody, P. (1983). *Decision making: methods*. New York: Mc. Graw Hill .
- Muñoz, H., Osorio, R., & Zuñiga, L. (2016). Inteligencia de negocios. Clave del éxito en la era de la información. *Revista Clío América*, 10(20), 194-211. doi:<http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1877>
- Murray, D. (2013). *Manual de entrenamiento paso a paso Visualización de datos usando tableau*. México: Willey.
- Ordozgoiti, R., & Pérez, I. (2003). *Imagen de marca*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ospina, M., Medina, V., & Rodríguez, J. (2020). Integración de la inteligencia de negocios, la inteligencia de mercados y la inteligencia competitiva desde el análisis de datos. *Revista Iberoamérica de Sistemas y Tecnologías de la Información*, 34(90), 609-619. Obtenido de

- https://www.researchgate.net/profile/Miguel-Angel-Ospina-Usaquen/publication/344754398_Integracion_de_la_Inteligencia_de_Negocios_la_Inteligencia_de_Mercados_y_la_Inteligencia_Competitiva_desde_el_analisis_de_datos/links/5f946b9ba6fdccfd7b7d38a6/Integraci
- P., R. (2014). *Cómo hacer inteligente su negocio: business intelligence a su alcance*. México: Grupo Editorial Patria.
- Palomino, C. (2021). *La inteligencia de negocios y su relación con el incremento de ventas, de una empresa Farinácea del Callao*. Obtenido de http://190.12.84.13:8080/bitstream/handle/20.500.13084/5752/UNFV_EUPG_Palomino_Vidal_Carlos_Efrain_Doctorado_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Parmenter, D. (2019). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Newark: John Wiley & Sons. México: Incorporated.
- Paucar, W., Flores, C., Urgilez, D., & Carrillo, J. (2023). Solución de inteligencia de negocios para la toma de decisiones de la empresa de lácteos Viglac. *Revista de Producción Ciencias e Investigación ProSciences*, 7(48), 18-37. doi:<https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol7iss48.2023pp18-38>
- Pérez, M. (2015). *Business Intelligence*. México: Alpha Editorial.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria.
- Prieto, J. (2022). Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/50545/2023jennyprieto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robben, X., & Serra, M. (2018). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice la ventaja competitiva*. México: Lemaitre Publishing.
- Rodríguez, C. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/42887/TFG%20Rodriguez%20Gutierrez%2c%20Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santesmases, M., Sánchez, A., & Valderrey, F. (2021). *Mercadotecnia*. México: Patria Education.

- Shollo, A. (2013). *The Role of Business Intelligence in Organizational Decision-*.
Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/208846/1/cbs-phd2013-10.pdf>
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerencial. *Revista Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51. Obtenido de <file:///C:/Users/TECH/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719.pdf>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A. de C.V.
- Uribe, M.; Reinoso, J.;. (2014). *Sistema de indicadores de gestión*. Bogotá:: Ediciones de la U.
- Vélez, T. (2014). *Logística empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.

5.4. Anexos

Anexo a: Formato de la entrevista focalizada a expertos

Líder del área de Ventas

La presente entrevista tiene como objetivo medir los procesos de ventas de la cadena retail, por lo que las preguntas que se realizará al Líder del área de ventas son:

1. ¿Cómo pronosticas las ventas?
2. ¿Se están registrando todas las ventas?
3. ¿Cuándo se llenan los datos en el sistema, se actualizan los datos del cliente?
4. ¿Qué tipo de datos del cliente se está actualizando?
5. ¿Piensas que debería mejorar el sistema?
6. ¿Qué aspectos del sistema lo mejorarías?

Muchas gracias por la participación y apertura a esta entrevista que me permite desarrollar mi estudio de titulación enfocado en la inteligencia de negocios y la toma de decisiones efectivas.

Líder de Importaciones

La presente entrevista tiene como objetivo medir los procesos del área de importaciones de la cadena retail, por lo que las preguntas que se realizará al Líder de esa área son:

1. ¿Tienes alguna planificación para importar?
2. ¿Cómo planificas las importaciones?
3. ¿Se ha cumplido la planificación?
4. ¿Por qué se ha o no se ha cumplido la planificación?
5. ¿Qué aspectos mejorarías en el proceso de importación?

Muchas gracias por la participación y apertura a esta entrevista que me permite desarrollar mi estudio de titulación enfocado en la inteligencia de negocios y la toma de decisiones efectivas.

Líder de Marketing

La presente entrevista tiene como objetivo medir los procesos del área de marketing de la cadena retail, por lo que las preguntas que se realizará al Líder de esa área son:

1. ¿Han realizado estudios de mercado de qué tipo de productos son los que más usan los clientes?
2. ¿Qué resultados nuevos se han obtenido?
3. ¿Se ha evaluado a la competencia?
4. ¿Qué resultados se ha obtenido de esta evaluación?
5. ¿En base a los resultados de los estudios de mercado han pensado crear promociones?
6. ¿Cómo realizas la promoción de ventas?
7. ¿Piensas que se debería realizar más promociones que impulsen las ventas?
8. ¿Qué mejoraría para que la promoción de ventas tenga un mayor impacto?
9. ¿Crees que esas promociones se comunican de forma clara al cliente?

Muchas gracias por la participación y apertura a esta entrevista que me permite desarrollar mi estudio de titulación enfocado en la inteligencia de negocios y la toma de decisiones efectivas.

Líder Financiero

La presente entrevista tiene como objetivo medir los procesos de cobranza y rentabilidad de ventas y de cliente de la cadena de retail, por lo que las preguntas que se realizará al Líder de esa área son:

1. ¿Por qué crees que el proceso de cobranzas tiene ese estatus?
2. ¿Qué parámetros principales se toma en cuenta en el proceso de cobranza?
3. ¿En qué zonas o provincias existe mayor morosidad?
4. ¿Cómo piensas que se podría mejorar las cobranzas en la cadena?
5. ¿Necesitas del apoyo de algún área para que mejoren el proceso de cobranzas?
6. ¿El proceso de cobranza afecta la rentabilidad de la empresa?
7. ¿De pronto has realizado algún análisis de la rentabilidad de la venta?
8. ¿Cómo realizas este análisis?
9. ¿Realizas algún análisis de la rentabilidad del cliente?
10. ¿Cómo realizas este análisis?
11. ¿Qué tipo de resultados arrojaron los indicadores de los procesos de cobro y rentabilidad de la cadena, cómo se podría mejorar esos indicadores?
12. ¿Piensas que requieres de alguna estrategia para mejorar los indicadores financieros?

Muchas gracias por la participación y apertura a esta entrevista que me permite desarrollar mi estudio de titulación enfocado en la inteligencia de negocios y la toma de decisiones efectivas.

Anexo b: Ficha de observación

El objetivo de esta hoja de observación es determinar en qué medida la cadena retail utiliza los datos para fundamentar sus decisiones. Dado que el éxito de la toma de decisiones empresariales basada en datos depende de las personas y de la infraestructura empresarial, el autor de este proyecto llena la siguiente hoja de observación para indicar si cada parámetro se aplica o no en las áreas de ventas, importaciones, marketing y finanzas.

- Área: Ventas

Nro.	Detalle	Si	No
1	Se tiene una base de datos de los potenciales compradores.		
2	Se busca potenciales compradores.		
3	Se aborda a alguien que muestra interés en el/los producto(s).		
4	Se tiene descrito el perfil del cliente ideal.		
5	Se realiza el seguimiento adecuado a las posibles ventas.		
6	Se resume los beneficios de los productos y el precio en el subproceso de venta.		
7	Se informa de forma clara la diferenciación de los productos en relación a la competencia y se recuerda a los clientes las ventajas de adquirir nuestro(s) producto(s).		
8	En el subproceso de negociación, se discute los ajustes de precio y las expectativas que tiene el cliente por los productos para llegar a un acuerdo.		
9	Se firma la factura en el momento oportuno.		
10	Se realiza venta cruzada en el subproceso de postventa.		

- Área: Importaciones

Nro.	Detalle	Si	No
1	Se establece un plan estratégico para la importación.		
2	Se realiza una planeación inicial de la importación sustentada en información.		
3	Se busca proveedores para realizar una buena operación comercial.		
4	Se registra los acuerdos comerciales en una base de datos.		
5	Se enlista a las mejores empresas de transporte interno y externo.		
6	Se contrata los servicios de Agentes de Aduana.		
7	Se conoce las restricciones de los productos a importar.		
8	Se realiza el seguimiento al o los Agentes de Aduana.		
9	Se realiza un seguimiento exhaustivo al transporte interno y externo.		
10	Se recibe los productos en el lugar determinado y hora planificada.		

- Área: Marketing

Nro.	Detalle	Si	No
1	Se realiza estudios de mercado de compra y recompra de los productos de televisión, audio, video, línea blanca, aire acondicionado, IT products, accesorios y repuestos.		
2	Se analiza las ofertas de la competencia.		
3	Se formulan estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la empresa.		
4	Se distribuye recursos, se asignan tareas, se coordinan actividades para ejecutar las estrategias de marketing.		
5	Se informa a los clientes sobre los productos y servicios de la cadena.		
6	Se comunica al mercado el valor agregado de los productos y la garantía.		
7	Se evalúa constantemente las necesidades de los clientes.		
8	Se analiza los datos históricos de ventas y las tendencias del mercado para establecer futuras estrategias de marketing.		
9	Se comunica las estrategias de marketing, objetivos y resultados a otros departamentos como ventas, desarrollo de productos e importaciones.		
10	Se realiza investigaciones de mercado que permitan identificar nuevas tendencias, oportunidades y amenazas.		

- Área: Financiera

Nro.	Detalle	Si	No
1	Existe una base de datos para contactar a los clientes morosos.		
2	Se carga los documentos como: facturas y recibos de pago en el sistema.		
3	Se observa la existencia de indicadores de cobranza.		
4	Se evidencia que existen canales habilitados efectivos (email, llamadas, mensajes vía WhatsApp) de comunicación con el cliente.		
5	Existe un reporte de rendimiento y control sobre las estrategias y métodos de cobro.		
6	Se observa que el área financiera realiza análisis sobre la rentabilidad de las ventas y del cliente.		