

UNIVERSIDAD DON BOSCO
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN A DISTANCIA



PROYECTO DE GRADUACIÓN:

PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS
PROCESOS INTERNOS DEL ÁREA DE *MARKETING* EN LA DISTRIBUIDORA
AGELSA, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN DIRECCIÓN DE *MARKETING*

AUTORES:

ELSY VERONICA ERAZO DE LOTHE
JOSE ALEJANDRO BALDONADO PINTOR

ASESOR:

DR. EDUARDO ALFONZO ATENCIO BRAVO

ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

JUNIO, 2025

Rector Universidad Don Bosco

Dr. Mario Rafael Olmos

Secretaria General

Inga. Yesenia Xiomara Martínez Oviedo

Director de Educación a Distancia

Dr. Eduardo Menjivar Valencia

Director de la Maestría

Mg. Jordan Khaleel Herrera

Asesor del proyecto de graduación

Dr. Eduardo Alfonzo Atencio Bravo

Lector del proyecto de graduación

Dr. Rafael Cano Tenorio

I. Resumen

La presente tesis denominada “Plan de transformación digital para la optimización de los procesos internos del área de *marketing* en la Distribuidora Agelsa, Sociedad anónima de capital variable” Distribuidora Agelsa, S.A. de C.V., destaca la importancia de la transformación digital para el pleno desarrollo de modelos de negocio y experiencias para el seguimiento a clientes y gestión comercial de las empresas hoy en día. La investigación se centra en Distribuidora Agelsa, una empresa salvadoreña con más de 60 años de trayectoria en el sector de distribución de bienes de consumo principalmente en la categoría de cosméticos, así como abarrotes y electrodomésticos; atendiendo principalmente los canales de supermercados, mayoristas y clientes *retailers*.

A pesar de haber obtenido esa experiencia, Distribuidora Agelsa todavía enfrenta muchos retos en su área de *marketing*. La principal razón es que sus procesos todavía no están digitalizados, no cuentan con herramientas tecnológicas integradas y la estructura de la empresa no se ajusta a las demandas actuales del mercado. Esto genera ineficiencia, menos agilidad y respuestas más lentas en la ejecución de tareas comerciales y administrativas, muchas de ellas todavía hechas de forma manual.

Al revisar y analizar cómo trabajan los procesos internos en el área de *Marketing* de Distribuidora Agelsa, quedó claro que hay una gestión que puede mejorar mucho, especialmente en aspectos como: ejecución de apoyos promocionales, control de abastecimiento de demanda, gestión de inventarios, gestión de *E-commerce*, planificación y comunicación de contenido para redes sociales y la gestión y análisis de indicadores claves comerciales.

Estas fallas hacen que muchos procesos dependan demasiado del trabajo manual, que no haya mucha trazabilidad o seguimiento, que no se utilicen KPI para medir los

resultados, y que sea difícil saber qué retorno están generando las actividades de *marketing*. Todo esto representa un reto importante para que la empresa pueda seguir siendo competitiva en un mundo cada vez más digital, tomar decisiones basadas en datos sólidos y ofrecer una experiencia sin complicaciones a sus clientes en todos los aspectos.

La motivación central para el desarrollo de esta tesis surge de la necesidad urgente de modernizar los procesos internos de *marketing*, mediante una digitalización, mejorar su productividad, generar valor estratégico y permitir una gestión más ágil y eficiente. A partir de este contexto, se propone un plan de transformación digital para Distribuidora Agelsa, estructurado desde dos líneas de acción principales:

- Una reestructura organizacional para las áreas administrativas, comercial y logística, clarificando funciones, flujos de trabajo y responsabilidades.
- Implementar un sistema ERP como Microsoft Dynamics 365 ayudará a digitalizar y automatizar los procesos más importantes, dar mayor visibilidad a los datos y consolide los canales, tanto físicos como digitales, en una sola plataforma.

El objetivo de esta tesis es diseñar una propuesta estratégica para que Distribuidora Agelsa pueda mejorar sus procesos de *marketing* a través de la transformación digital y la tecnología. La idea es fortalecer su capacidad para analizar datos, hacer las operaciones más eficientes y asegurarse de que todo esté alineado con sus metas comerciales. Entre los elementos más importantes que componen este proyecto incluye: la situación actual de Agelsa, fundamentos teóricos basados en autores como Kotler, Rozas y Lozano, entre otros, además de un diagnóstico de sus procesos y las áreas donde se puede mejorar. También proponemos soluciones que combinan aspectos organizacionales y de gestión de procesos, definiendo indicadores clave (KPI) que se pueden monitorear desde su ERP. la propuesta de implementación por fases del sistema Dynamics 365; y un prototipo funcional que articula módulos como gestión del ROI

promocional, control de inventarios, *forecast* de ventas y redes sociales.

La idea es establecer una base sólida para una transformación profunda, con un enfoque que sea estratégico, humano y tecnológico, ayudando a Distribuidora Agelsa a avanzar hacia una cultura más digital, más eficiente y centrada en el cliente.

Tabla de contenido

I. Resumen	1
II. Introducción	6
Descripción de la Empresa	8
III. Formulación del proyecto	11
a) Valor Pedagógico:	12
b) Relevancia Social	13
c) Objetivos	15
d) Descripción de productos o procesos de innovación	16
IV. Fundamentación Teórica	17
V. Metodología del proyecto	24
VI. Propuesta de solución	35
VII. Prototipo de herramienta digital	46
VIII. Conclusiones	56
IX. Recomendaciones	58
X. Referencias	60
XI. Anexos	62

Lista de abreviaturas y símbolos

1. KPI: Key Performance Indicar
2. ERP: Enterprise Resource Planning
3. CRM: Customer Relationship Management
4. ROI: Retorno de la Inversión
5. CEDIS: Centro de Distribución
6. ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
7. SAP: Systems Applications & Products in data processing
8. OC: Orden de Compra
9. KAM: Key Account Manager
10. BI: Business Intelligence
11. SQL: Structured Query Language
12. B2B: Business to Business
13. B2C: Business to Customer
14. SKU: Stock Keeping Unit
15. ISO: International Organizations for Standardization
16. TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

II. Introducción

En la actualidad dentro del mundo empresarial, la transformación digital adaptada a la mayoría de las herramientas y metodologías de trabajo es uno de los principales pilares funcionales en los modelos de gestión. En la medida que las empresas no ingresen en esta transformación digital generada por la evolución de los mercados, les será más difícil su sostenibilidad y presencia ante los clientes, lo que llevará a una baja competitividad.

La transformación digital empresarial implica la apertura al cambio, adopción de nuevas tecnologías, ampliar los puntos de vista y ejecución de procesos internos, y una reorganización especializada en actividades. Estos planteamientos llevarán a asegurar una transformación ágil con capacidad de respuesta a las demandas del mercado y toma de decisiones fundamentada y basada en datos.

Una de las áreas a nivel de toda organización que debe estar en constante cambio de acuerdo con la evolución de los mercados y sin duda debe integrarse a la digitalización es el área de *marketing*, la cual para su correcta ejecución debe tener una interrelación con áreas de soporte a sus procesos. En el presente documento, analizaremos a Distribuidora Agelsa, empresa de origen salvadoreño con más de 60 años en el mercado dentro del rubro de distribución de cosméticos, electrodomésticos y alimentos.

Distribuidora Agelsa tiene muchas oportunidades en el cierre de brechas de actualización y digitalización de sus procesos internos de gestión mercadológica y comercial, lo cual le ha llevado a tener una operatividad con poca agilidad, reactividad y no proactividad ante la presencia y tácticas de la competencia; ejecución de procesos empíricos, no hay visibilidad y disponibilidad de información comercial en línea para la toma de decisiones, así como herramientas de baja productividad para el desarrollo de actividades por parte de los colaboradores.

Si bien se cuenta con algunas herramientas y tres sistemas que funcionan como ERP, los mismo carecen de conexión entre sí; adicional a que no existe una estrategia de comunicación digital estructurada que apoye dichas herramientas y estrategias de mercadeo y ventas. Esta situación genera la falta de eficiencia en los procesos internos de la dirección de marketing en la empresa Distribuidora Agelsa, con enfoque en la división de cosméticos, lo que limita su capacidad de respuesta.

La propuesta realizada permitirá una digitalización de los procesos internos del área de *marketing* y comercial, a través de una herramienta de ERP Microsoft Dynamics 365, un sistema robusto y flexible que conecte los procesos de gestión comercial, administración de inventarios, rentabilidad y retorno de inversión de la actividad promocional y que ayudará a una centralización de información y eficiencia en los procesos. Sin embargo, estos beneficios no podrán ser ejecutados sin la definición de responsables bajo una nueva estructura organizacional que lleve a cabo esta transformación. El enfoque y la especialización de los procesos expuestos anteriormente se podrá implementar contando con el recurso humano, perfiles profesionales adecuados y reorganización de áreas internas de Distribuidora Agelsa.

El presente documento se estructura con la información de la empresa, antecedentes y diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial. Se detalla la fundamentación teórica y explica la metodología de investigación, herramientas y análisis de información para la estructura de una propuesta transformación a nivel de procesos y estructura organizacional. También se detallarán las conclusiones y recomendaciones a considerar que respaldan la estrategia de solución a considerar.

Descripción de la Empresa

Distribuidora Agelsa, es una empresa salvadoreña con más de 60 años de experiencia en la importación, representación, desarrollo y distribución de más de 30 marcas líderes en los sectores de cosméticos, electrodomésticos y alimentos. Fundada en 1963, la empresa ha consolidado su presencia a nivel nacional, estableciéndose como un actor clave en la distribución de productos de consumo masivo y belleza en El Salvador. Actualmente, no opera fuera del territorio salvadoreño.

Dimensión:

Actualmente Distribuidora Agelsa cuenta con 150 empleados y con bodegas ubicadas en el Boulevard del Ejército, en Soyapango, abarcando una extensión de 5,500 metros cuadrados, estas instalaciones están especialmente diseñadas y climatizadas para garantizar el almacenamiento óptimo de artículos de cosmética y productos sensibles. Su modelo de negocio se basa en la importación y comercialización eficiente de productos, garantizando una distribución eficaz a través de alianzas estratégicas con grandes cadenas de *retail*, tales como Almacenes Siman, Prisma Moda, Walmart y Super Selectos.

La empresa cuenta con dos ubicaciones:

- Oficinas centrales: 83 Av. Norte y 15 Calle Poniente, Colonia Escalón, N° 4238, San Salvador.
- Centro de distribución: Kilómetro 7 ½ del Boulevard del Ejército, Soyapango.

Misión:

Brindar productos innovadores y un servicio de calidad que se traduzca en una experiencia de compra que supere las expectativas del consumidor, creando valor para nuestros empleados y accionistas con ética y responsabilidad social.

Visión:

Ser el mayorista líder en el mercado masivo a nivel nacional con miras a una expansión

regional, destacándose por su amplia experiencia en el desarrollo y posicionamiento de marcas.

Valores Corporativos:

- Compromiso: Trabajar con responsabilidad y dedicación, brindando soluciones eficientes y oportunas.
- Integridad: Actuar con honestidad y transparencia en todas sus operaciones.
- Trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y el respeto mutuo dentro de la empresa y con sus socios estratégicos.

Objetivos Estratégicos:

- Mantener y fortalecer el liderazgo en la distribución de productos de consumo masivo en El Salvador.
- Incrementar la satisfacción del cliente a través de la innovación constante en su oferta de productos y servicios.
- Expandir su portafolio de marcas en los sectores clave de la industria para continuar con su crecimiento sostenible.

Distribuidora Agelsa cuenta con especialización de servicios en:

- Importación y distribución de cosméticos, electrodomésticos y alimentos.
- Representación de marcas líderes en el mercado salvadoreño.
- Desarrollo de marcas mediante estrategias de posicionamiento y comercialización.

Sistemas actuales de Distribuidora Agelsa:

Distribuidora Agelsa utiliza sistemas aislados y procedimientos manuales para la gestión de procesos clave. Entre los sistemas identificados destacan:

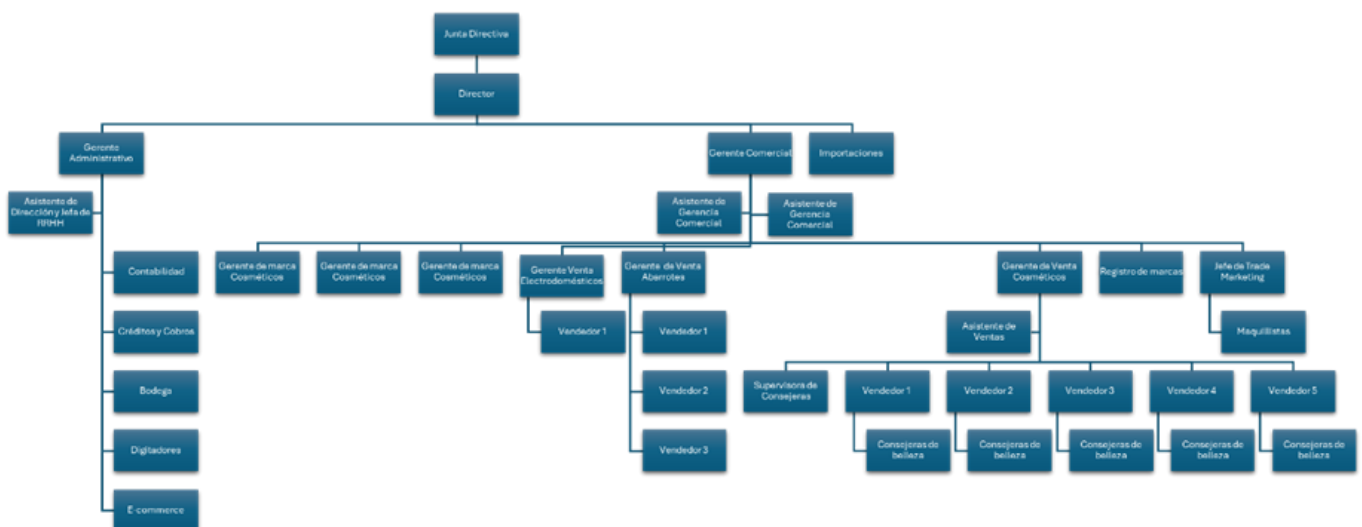
SPC5: Genera reportes con funciones limitadas.

Sistema de Compras: Elaboración de Órdenes de Compra, no genera una trazabilidad.

Punto de Rutas: Registra el flujo de procesos desde la creación de una Orden de Compra hasta que el producto llega a la bodega.

Figura 1

Organigrama actual de la estructura organizacional de Distribuidora Agelsa



Nota. Por Distribuidora Agelsa, S.A. de C.V. (2025)

El organigrama y las estructuras de Distribuidora Agelsa sirven como un modelo jerárquico tradicional en el que la jerarquía es clara, pero no está exenta de algunas deficiencias de eficiencia operativa. Uno de los factores que podemos observar es la centralización de funciones en puntos estratégicos, como en la Gerencia Comercial, que además de gestionar toda la parte comercial, aún tiene que asumir responsabilidades de *marketing*, sobrecargando así todo y perjudicando la planificación estratégica en ambas áreas.

En la actualidad la empresa no cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos, la persona que se encuentra a cargo asume la Jefatura de Recursos Humanos

limitándose a crear las planillas del personal administrativo y también asume ser asistente de la Dirección. No se cuenta con área de Logística, lo asume hasta cierto punto la bodega, área que depende del Gerente Administrativo, mientras que la función de importaciones recae en una sola persona, sin conexión estructurada con otras áreas, lo que afecta la fluidez operativa.

El área de *Trade Marketing* se encarga de la colocación de activaciones en puntos de venta, sin realizar reportes o algún tipo de análisis. Esta limitación impide evaluar el rendimiento de las acciones en el canal y restringe la toma de decisiones basada en datos.

Años atrás Agelsa desarrollo su propio *E-commerce*, este sitio web y redes sociales opera bajo el área administrativa con una persona a cargo, sin relación directa con la gerencia de ventas y muy básica con el área de mercadeo. Esta forma de trabajar hace que su potencial como canal estratégico, reduzca mes a mes su aporte a las ventas, la visibilidad digital y la relación con el consumidor final. Esta forma de trabajar muestra la necesidad de redefinir roles, redistribuir carga de trabajo, fortalecer las áreas críticas como el área de *marketing*, ventas y canales digitales.

La falta de especialización y de unos procesos ineficientes dificulta el aprovechamiento del potencial comercial de la empresa y obstaculiza su capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno salvadoreño.

III. Formulación del proyecto

Desarrollar el siguiente proyecto ha presentado una oportunidad para aplicar de forma real y concreta los aprendizajes adquiridos durante la Maestría en Dirección de *Marketing*. La siguiente propuesta responde a una problemática que ha logrado ser identificada en una empresa salvadoreña con 60 años de trayectoria en el mercado salvadoreño, y que a pesar de ello se ha quedado estancada en el tiempo en cuanto a su

forma de operar. La idea central es proponer un plan de transformación digital que contribuya a mejorar los procesos internos del área de *marketing*, enfrentando una realidad que hoy en día exige realizar cambios importantes internos para poder ser competitivos en un mercado que ha evolucionado, tanto a nivel tecnológico como organizativo.

Con Distribuidora Agelsa, se ha hecho posible relacionar varios de los temas vistos a lo largo de la maestría como, por ejemplo: la automatización de procesos, la planificación estratégica, la gestión del cambio, y, sobre todo, la importancia de tomar decisiones informadas a partir de indicadores y orientadas a resultados. A través de un diagnóstico que permitió el análisis de su situación actual, fue posible identificar límites, resistencias, oportunidades y retos específicos que enfrentan las organizaciones cuando buscan adaptarse a un entorno en constante cambio.

a) Valor Pedagógico:

Desarrollar este proyecto ha presentado una oportunidad para aplicar el aprendizaje adquirido durante la Maestría en Dirección de *Marketing*. La propuesta parte del análisis de una problemática real observada dentro de una empresa salvadoreña con una amplia trayectoria en el mercado, que ha mantenido una forma de operar que ya no responde a las exigencias del entorno actual. El objetivo de este proyecto es proponer un plan de transformación digital que contribuya a modernizar los procesos internos del área de *marketing*, ante una realidad que exige adaptarse para mantener la competitividad en un mercado cada vez más digitalizado.

La innovación principal que se presenta en el plan de transformación digital se enfoca en la implementación de un sistema ERP más CRM, como una solución integral que permite conectar con otras áreas y automatizar los procesos internos de *marketing*. Esta plataforma tecnológica no solo aborda la necesidad de modernizar los flujos

operativos, sino que también, alimentar y comunicarse con otras áreas y así obtener una visión completa, centralizada y en tiempo real de la actividad comercial, promocional y estratégica del área.

Al trabajar con Distribuidora Agelsa facilitó vincular directamente varios de los temas discutieron durante la maestría, como la automatización de procesos, la planificación estratégica, la gestión del cambio y la importancia de tomar decisiones informadas. A través de este proyecto, se pudieron analizar las áreas que presentan oportunidades de mejora y así proponer soluciones viables, con base en herramientas y metodologías vistas en la maestría.

b) Relevancia Social

La digitalización de los procesos empresariales hoy en día se concibe como un eje estratégico que busca no solo mejorar la competitividad de las organizaciones, sino también generar efectos positivos en la sociedad en su conjunto. No se trata solo de tecnologías; es una nueva reorganización de la forma de trabajo, una nueva definición de las relaciones internas y una gran mejora en la experiencia del consumidor.

De esta manera, la propuesta presentada para Distribuidora Agelsa tiene como objetivo producir resultados tangibles dentro y fuera de la organización, promoviendo el desarrollo económico, la innovación local y la calidad del trabajo en el país.

La digitalización del *marketing* puede aliviar el trabajo rutinario repetitivo, aumentar la trazabilidad del proceso de trabajo y transformar la naturaleza de la gestión de objetivo a resultado. Con estas mejoras, el personal es liberado de la monotonía de las operaciones rutinarias para concentrarse en el análisis, la creatividad y la estrategia.

Además de mejorar la eficacia, es bueno para la moral, el espíritu de equipo y el crecimiento profesional. También se menciona que hay una colaboración más estrecha

entre los departamentos destinada a apoyar una cultura de colaboración donde la agilidad y la mejora continua son parte de la vida cotidiana de la organización.

Desde un punto de vista social, este proceso de transformación también ofrece la oportunidad de impulsar las habilidades digitales de sus trabajadores. La formación requerida para las nuevas herramientas no es solo para el uso técnico, sino que también cultiva habilidades generales (como la capacidad de replanteamiento y la toma de decisiones) en el entorno de aprendizaje digital. Esto capacita al personal para satisfacer las demandas del mercado laboral actual, que requiere cada vez más poder tecnológico e innovación.

En un país como El Salvador, donde todavía hay tantas empresas gestionando con configuraciones tradicionales y pocas herramientas, este tipo de iniciativa tiene un valor adicional, considerando que acerca la realidad local a las demandas de un mercado global y competitivo.

Además, la propuesta es coherente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, en particular con:

Según el ODS 8 que se refiere al trabajo decente y crecimiento económico, a través del aumento de la productividad laboral, las buenas condiciones de trabajo y la generación de empleo de calidad. Esto refleja un escenario más justo y profesionalizado en el que el personal tiene los medios y métodos necesarios para agregar valor desde sus roles, trayendo beneficios no solo para la empresa sino también para la sociedad.

Según el ODS 9 que se refiere a la industria, innovación e infraestructura, promoviendo el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos empresariales locales, desarrollando infraestructura digital y promoviendo la innovación. Es una actualización que no solo es buena para Agelsa, sino que puede servir como modelo para otras empresas salvadoreñas que enfrentan los mismos desafíos en el

camino hacia la transformación digital.

En el contexto económico, el concepto mejora la cooperación entre la empresa y sus socios comerciales y clientes en la gestión de niveles de inventario, publicidad, ventas y servicios. Distribuidora Agelsa ahora puede planificar de manera más eficiente, automatizar y obtener información basada en datos, lo que resulta en una respuesta más rápida que nunca a un entorno empresarial competitivo y siempre cambiante. Para los usuarios finales, eso se traduce en una mejor experiencia cuando pueden recibir productos y servicios más oportunos y relevantes que cumplen con sus expectativas.

Si el nivel gerencial adopta una visión estratégica, tecnológica y de *marketing*, Distribuidora Agelsa podría convertirse en un punto de referencia para generar y modificar una estructura organizativa en la distribución y el consumo masivo en El Salvador. Su actualización a un mundo digital también puede ser una referencia para otras empresas nacionales que quieran realizar operaciones similares en el país y multiplicar el efecto generado en el tejido empresarial en España para convertirlo en una economía más competitiva, fuerte y digitalizada.

c) Objetivos

Con el propósito de diseñar una propuesta para la transformación digital de proceso en el área de *marketing* de Distribuidora Agelsa, se detallan los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Diseñar un plan de transformación digital para la optimización de los procesos internos del área de *marketing* en Distribuidora Agelsa, durante los meses de enero a junio de 2025.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el flujo de los procesos operativos del área de *marketing* de la Distribuidora Agelsa, durante los meses de enero a junio de 2025.
- Medir el nivel de madurez digital en el área de *marketing* de la Distribuidora Agelsa, durante los meses de enero a junio de 2025.
- Analizar la eficiencia operativa de los procesos internos de *marketing* de la Distribuidora Agelsa, durante los meses de enero a junio de 2025, considerando las tendencias del mercado.
- Explicar los factores asociados a la transformación digital que impactan en los procesos internos del área de *marketing* de la Distribuidora Agelsa, durante los meses de enero a junio de 2025.
- Diseñar un plan de transformación digital para optimizar los procesos internos de *marketing* de la Distribuidora Agelsa, durante los meses de enero a junio de 2025.

d) Descripción de productos o procesos de innovación

El resultado principal de esta propuesta es crear un plan estratégico para digitalizar y transformar la forma en que trabaja el área de *Marketing* de Distribuidora Agelsa. El propósito es implementar un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) que realmente se ajuste a sus necesidades y ayude a adaptarse a un mercado salvadoreño que está cada vez más digital. Este sistema tendrá mayor énfasis en la gestión de inventarios, planificación de la demanda, análisis de efectividad de ventas, incluyendo el análisis ROI del *E-commerce*.

A continuación, se presentan algunos de sus componentes:

- Visibilidad del ROI vinculado a las actividades promocionales ejecutadas por las gerencias de marca y *Trade Marketing*: esto significa establecer metas específicas,

como objetivos de ventas y niveles de ventas relacionados con las inversiones realizadas. De esta forma, podemos ver cuáles de esas actividades realmente generan los mejores resultados económicos y benefician más a la compañía.

- Módulo de gestión de inventarios: para verificar la entrada y salida de productos, gestión administrativa de inventario y un inventario de seguridad. Esto ayuda a predecir cuándo podría haber quiebres de inventario y a mantener los productos más vendidos en movimiento, sobre todo en esas categorías que más se venden.
- Módulo de análisis de tendencias de ventas: permitirá entender el comportamiento del mercado y ajustar los pronósticos de ventas. Este módulo proporcionará información para coordinar mejor las estrategias comerciales y cumplir con los objetivos, incluyendo una mirada al canal de ventas en línea.

Al incorporar un sistema ERP como herramienta tecnológica en las operaciones de Distribuidora Agelsa permitirá la optimización de sus procesos, esto enfocado en el área de *marketing* fortaleciendo el análisis basado en datos y permitiendo así un análisis estratégico basado en datos.

El enfoque propuesto por este proyecto no solo aclara las necesidades tecnológicas de la empresa, sino que también trabaja en dimensiones organizativas clave, como, por ejemplo, mejorar la coordinación interna, profesionalizar el perfil de los colaboradores que desarrollan y siguen los principales procesos, y promover la cultura de eficiencia, trazabilidad y mejora continua.

IV. Fundamentación Teórica

En un entorno que se vuelve cada vez más dinámico y competitivo, las empresas están constantemente siendo puestas a prueba para ajustarse a los cambios tecnológicos y

sociales que transforman la forma de hacer negocios. No se trata solo de agregar herramientas digitales, sino de reorganizar cómo se construye y opera una organización. En ese sentido, la transformación digital va mucho más allá de la tecnología; es un proceso integrado que incluye cultura, liderazgo, estrategia, personas y procesos.

Esta base se construye sobre algunos fundamentos que explican y justifican la idoneidad de la propuesta de digitalización de los procesos de *marketing* de Distribuidora Agelsa. Se abordan siete cuestiones principales: transformación digital presente y futuro, liderazgo y cultura empresarial, el papel estratégico del ERP en las empresas, la planificación de la demanda, la necesidad de redefinir la cultura de una empresa, la digitalización del *marketing* y, finalmente, el uso de KPI como herramientas de eficiencia.

a. Transformación digital: evolución conceptual y desafíos

Hablar de transformación digital es mucho más que actualizar *software* o sistemas. Es re imaginar la forma en que funciona la lógica de una empresa. Esto es lo que Rozas (2020) enfatiza al afirmar que “la transformación digital no es digital” y al referirse al error cometido por muchas empresas que creen que pueden transformarse con el uso de herramientas sin revisar su estructura, cultura y forma de tomar decisiones. Aquí, la tecnología es un facilitador, no el producto final.

Desde un punto de vista empresarial, algunos autores, como De la Peña y Cabezas (2021), explican que la transformación digital es un cambio radical en la organización que permite la generación de valor sostenible a través de procesos digitalizados, nuevos modelos de negocio y un uso más estratégico de la información. Esta utopía también es apoyada por la metodología de Kotler et al. (2017), quienes señalan que el *marketing* ha entrado en una era conectada, omnicanal y centrada en el consumidor, y también exige una mente abierta al cambio.

Tal transformación requiere un modelo más ágil y participativo. En empresas como Agelsa, donde estos procesos manuales continúan estando desarticulados, este cambio es necesario. Gran parte de su trabajo se basa en correos electrónicos, archivos de Excel y una implementación empírica que impide tanto medir como anticipar el comportamiento del consumidor. Esta no es una brecha que pueda llenarse solo con *software*, sino con una visión de cambio que coloque a las personas en el centro del proceso.

Consistente con este razonamiento, Lozano y Jaramillo (2022) traen al escenario el concepto de “mentalidad digital”, que no se trata solo de alfabetización digital, inmersión o uso; más bien, es una nueva forma de pensar y hacer. Para ellos, el cambio comienza con la conciencia, no solo con la capacitación. Este observador se refuerza en los ecosistemas latinoamericanos, donde muchas empresas, como Agelsa, hacen un esfuerzo por adoptar perspectivas más dinámicas, obstaculizadas por la rutina y la resistencia a patrones de operación informales basados en la empresa.

b. Liderazgo transformador y cambio cultural

Para que una transformación digital se pueda establecer de manera real, es importante contar con un liderazgo comprometido y visionario. No solo basta con implementar nuevas herramientas; se necesita un liderazgo que inspire, acompañe y se involucre desde el inicio. Rozas (2020) advierte que muchos proyectos fallan porque se delegan únicamente al área tecnológica, desconectándolos de la estrategia general del negocio.

Lozano y Jaramillo (2022) señalan que el liderazgo transformador se basa en la construcción de confianza, la gestión emocional del cambio y la capacidad de escuchar. Un líder que impulsa la transformación no es solo un gestor, sino un facilitador del aprendizaje colectivo. En ese marco, los equipos requieren referentes cercanos que los guíen, los reten y los apoyen en el proceso.

Actualmente, en Agelsa no hay una figura formal que ejerza este tipo de liderazgo desde el área de *marketing*. Las decisiones se toman por inercia, se improvisan procesos y cada colaborador interpreta las tareas desde su experiencia personal. Esta situación provoca duplicidades, pérdida de información y falta de continuidad. Superar esta realidad implica crear espacios donde el cambio sea posible y donde el liderazgo no dependa de una sola persona, sino que se distribuya entre diferentes actores con visión compartida.

c. El papel estratégico del ERP en la transformación digital

Un sistema ERP bien implementado no solo organiza las tareas administrativas, sino que puede convertirse en el eje integrador de toda la operación de una empresa. Según Phimister y Torruella (2021), su valor radica en conectar diferentes áreas como ventas, finanzas, compras, inventario y *marketing* para tomar decisiones con base en datos en tiempo real, reduciendo errores y mejorando la eficiencia.

En el caso de Agelsa, el sistema actual SPC5 es limitado y no responde a las exigencias del entorno actual, ya que presenta deficiencias en cuanto a la integración de información entre áreas y la generación de reportes estratégicos. Tampoco ofrece trazabilidad, ni una lectura clara del retorno de inversión de las acciones comerciales ejecutadas, generando dependencia a la experiencia y criterio individual y soluciones improvisadas.

Para que su implementación tenga éxito, es necesario acompañarla de un rediseño de los flujos, formación interna y una nueva lógica de trabajo. Rozas (2020) recalca que sin una cultura digital que acompañe al sistema, este corre el riesgo de ser subutilizado. El ERP es solo un medio; lo que transforma realmente es la forma en que las personas lo usan y se relacionan a través de él.

d. Planificación de la demanda y control de inventario

Uno de los grandes retos para empresas distribuidoras como Agelsa es anticiparse a las necesidades del mercado. La planificación de la demanda es un proceso clave que permite anticipar la necesidad de productos en función del análisis del comportamiento del consumidor, la estacionalidad y los objetivos estratégicos de la empresa. Su correcta implementación evita tanto el exceso como la escasez de inventario, optimizando los recursos y mejorando la satisfacción del cliente (Slack et al., 2020).

Hoy en día, Agelsa no cuenta con un sistema formal para hacer estas previsiones desde el área de *marketing*, lo que repercute en una ejecución desarticulada entre compras, promociones y ventas. Empresas como L'Oréal han demostrado que, al integrar sistemas predictivos, es posible anticiparse al comportamiento del consumidor con una precisión sorprendente, reduciendo quiebres en productos clave.

Desde el área de *marketing* de Agelsa se puede generar un cambio significativo al incorporar módulos de análisis dentro del ERP que permitan detectar patrones de compra, medir el éxito de las promociones y sugerir abastecimiento. Esto también permitiría alinear esfuerzos entre áreas y mejorar la experiencia del cliente al asegurar la disponibilidad del producto justo cuando lo necesita.

e. La cultura organizacional como base del cambio digital

La tecnología puede adquirirse con relativa facilidad; lo que cuesta más transformar es la cultura de una organización. Si el equipo no comprende el propósito del cambio o no se siente parte de él, cualquier intento de digitalización será superficial. Rozas (2020) insiste en que la transformación digital sin una transformación cultural está destinada al fracaso.

En Agelsa, la cultura organizacional todavía responde a patrones tradicionales: roles poco definidos, trabajo en silos, toma de decisiones empíricas y escasa apertura al cambio. Cambiar este paradigma requiere tiempo, formación y, sobre todo, coherencia desde el liderazgo.

Lozano y Jaramillo (2022) proponen que las organizaciones adopten modelos más colaborativos y transparentes, donde el error sea visto como parte del aprendizaje y donde las decisiones se construyan en equipo. Esto implica desarrollar competencias blandas como la adaptabilidad, la empatía tecnológica y el pensamiento crítico.

Un buen inicio sería generar espacios internos donde se escuche a los equipos, se compartan buenas prácticas y se fomente la co-creación de soluciones. Involucrar a las personas en el rediseño de los procesos es fundamental para que el cambio no sea impuesto, sino construido en conjunto.

f. Digitalización de marketing mediante una herramienta ERP con integración CRM

El área de *marketing* de Agelsa aún opera con múltiples pasos manuales y sistemas que no se comunican entre sí, lo que limita la visibilidad y la toma de decisiones. Integrar un ERP con capacidades CRM, como Microsoft Dynamics 365, permite no solo automatizar tareas, sino gestionar de manera estratégica la relación con el cliente.

Esta herramienta permite conocer mejor al consumidor, segmentarlo, medir el rendimiento de campañas y centralizar información clave. Empresas como P&G han logrado transformar por completo su estrategia comercial gracias a este tipo de integraciones, duplicando su tasa de retención y generando campañas automatizadas más eficaces (P&G, 2021).

Más allá de ser una solución tecnológica, el CRM se convierte en una herramienta de aprendizaje constante sobre el comportamiento del cliente. Esto representa una gran oportunidad para Agelsa, donde las decisiones aún se toman con base en la intuición, sin datos que respalden las acciones.

g. Indicadores de desempeño (KPI): la transformación medible

Como afirma Peter Drucker, conocido por su contribución en la gestión empresarial, lo que no se mide, no se puede mejorar, una idea que toma mayor fuerza en procesos de transformación digital. Los KPI permiten evaluar si las acciones tomadas están generando los resultados esperados y en qué medida deben corregirse. Como afirman Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), un buen KPI debe ser específico, relevante y orientado a la acción, permitiendo traducir los objetivos estratégicos en resultados concretos y medibles.

En Agelsa, el área de *marketing* carece de indicadores formales que midan el impacto de sus acciones. No hay seguimiento al ROI de las promociones, ni visibilidad del desempeño del canal digital, ni evaluación sistemática de los objetivos de ventas. Esto dificulta aprender de la experiencia y asignar los recursos de forma eficiente.

La implementación del ERP y la redefinición de procesos abren la posibilidad de establecer KPI como: cumplimiento de metas promocionales, precisión del *forecast*, efectividad del canal *E-commerce* y *engagement* en redes sociales. Además de medir, estos indicadores pueden convertirse en herramientas de motivación y mejora para los equipos.

Lozano y Jaramillo (2022) enfatizan que una organización orientada al dato no busca castigar errores, sino aprender de ellos. La clave está en construir una cultura donde el dato sea aliado, no amenaza. En esa misma línea Rozas (2020) plantea que la transformación digital logra llegar a su verdadero sentido cuando toma en cuenta

mecanismos claros para evaluar y medir resultados de los cambios implementados.

Este marco teórico ofrece una base sólida para comprender por qué la transformación digital en Agelsa debe ir más allá de lo técnico. La propuesta no es simplemente implementar un sistema nuevo, sino cambiar la forma en que se entiende, organiza y ejecuta el *marketing* dentro de la empresa. Se trata de una evolución estratégica que combina tecnología, cultura, liderazgo y medición, todo con el fin de crear una organización más ágil, conectada y centrada en el cliente.

V. Metodología del proyecto

La presente investigación se enmarca en un enfoque aplicado y propositivo, ya que se orienta a resolver un problema dentro de la operatividad real de una organización específica: la falta de eficiencia en los procesos internos de la dirección de *marketing* en la empresa Distribuidora Agelsa, con enfoque en la división de cosméticos; área con gestión parcial de mercadeo. A nivel del espacio geográfico, la aplicación de dicha investigación es la geografía de El Salvador, donde Distribuidora Agelsa opera únicamente con presencia de oficinas y CEDIS en la zona metropolitana de San Salvador y Soyapango. Según Hernández et al. (2014), la investigación aplicada busca generar soluciones prácticas y no necesariamente teorizar o ampliar el conocimiento científico, lo cual es coherente con el propósito del proyecto: proponer un plan de transformación digital que impacte positivamente en la operatividad de posiciones como gerentes de marca, *Trademarketing* y ventas.

Dicho impacto se debe ampliar con la inclusión de áreas de soporte y operativas de Distribuidora Agelsa como administración, bodega e inventarios y compras, buscando un resultado positivo en común y de beneficio a corto plazo en la experiencia de usuario como consumidor final y clientes *retailers*.

Se adopta un enfoque metodológico mixto que integra elementos cuantitativos y cualitativos. El enfoque cuantitativo se emplea en la recopilación de datos a través de encuestas estructuradas, mientras que el enfoque cualitativo permite comprender las dinámicas internas, percepciones y cultura organizacional relacionada con la digitalización y los procesos de cambio. Como señala Creswell (2014), los estudios mixtos permiten una comprensión más profunda de los fenómenos al combinar medición objetiva con interpretación contextual.

Durante la aplicación del diagnóstico, se evidenció que, si bien existe una cierta consciencia de las limitaciones de procesos manuales, desarticulados y poco automatizados, no se han impulsado acciones que generen un proceso de transformación digital. Los resultados reflejaron alta dependencia de herramientas básicas como Excel, correo electrónico y WhatsApp, así como la falta de indicadores e integración de los sistemas actuales.

Este hallazgo resalta la importancia de fomentar una mentalidad digital en Distribuidora Agelsa, que no solo promueva el uso óptimo de herramientas tecnológicas, sino que genere una cultura orientada a la eficiencia y colaboración entre las áreas involucradas.

Diagnóstico y proceso metodológico:

Para la elaboración del diagnóstico e identificación de la metodología actual en los procesos de Distribuidora Agelsa; se realizó una investigación aplicada con diseño no experimental, transeccional y descriptivo-propositivo. Es no experimental porque se analizan fenómenos en su estado natural, sin manipulación deliberada de variables (Sampieri et al., 2014). Es transeccional porque la recolección de datos se realiza en un único punto temporal, y descriptivo-propositivo porque busca primero comprender el estado actual de los procesos y luego diseñar una propuesta de mejora. Esta metodología

involucró actividades que permitieron identificar áreas de oportunidad las cuales se describen a continuación:

Revisión de documentos y manuales de procesos:

Desde la perspectiva cualitativa, como mencionamos, es importante el conocimiento actual de los procesos con áreas de oportunidad debido a su esquema de trabajo híbrido y subjetivo destacando los criterios de personal, así como la ejecución de procesos empíricos, tales como:

- Formularios manuales utilizados dentro los procesos de *marketing*, ventas y bodega, que evidencia la forma empírica y fragmentada los flujos operativos actuales. (Ver anexo 1, 2 y 3)
- Guía de uso del sistema SPC / Módulo de Inventario, que explica la metodología de descarga de información de precios, costos, ventas e inventarios. (Ver Anexo 4)
- Pantalla de sistema de “Compras” en donde se crean OC, pero no se puede generar reportes o consultas. (Ver Anexo 5)
- El “Manual Punto de Ruta” (ERP), que representa una herramienta que no ha sido correctamente implementada. (Ver Anexo 6)
- Presentaciones internas y organigramas funcionales que reflejan la ausencia de una estructura formal de *marketing* y el manejo intuitivo de los procesos.

Esta revisión permitió evidenciar la falta de planificación estratégica, la desconexión entre sistemas, la ausencia de indicadores y la dependencia de métodos manuales. Como parte del diagnóstico se identificaron cinco procesos clave para la ejecución de actividades en conjunto con el área comercial y estratégica de marcas. Procesos pilar de ejecución, pero limitados en operatividad, tecnología y controles los cuales detallamos:

a) Ejecución de apoyo promocional

El *retailer* solicita descuentos promocionales usualmente por encima del rango saludable definido por Distribuidora Agelsa que asciende entre el 12% al 18%. Esta solicitud es enviada por correo desde ventas hacia *marketing*, que a su vez gestiona la aprobación por parte de la Gerencia Comercial. Al ser autorizada, la gerente de marca elabora un cuadro de promoción, se imprime y se pasa a firma, el documento aprobado se archiva físicamente.

Trade Marketing ejecuta las acciones, pero el monitoreo posterior es escaso y dependiente de reportes informales, como mensajes por WhatsApp.

No existe una retroalimentación sistematizada ni evaluación del retorno de inversión (ROI).

b) Control de abastecimiento de demanda

La incorporación de nuevos productos inicia con la negociación con la casa matriz. La gerente de marca elabora un memo en Excel con los detalles de registro y lo remite al área de digitación. Este proceso se realiza sin herramientas digitales, sin validaciones cruzadas ni integración interdepartamental, lo que lo vuelve vulnerable a errores y duplicidades.

c) E-commerce

En distribuidora Agelsa, el canal de venta electrónico se identifica con el nombre de “*I Love Make Up*”. Esta es la plataforma que está dirigida a compradores que siempre consideran las tiendas en línea como método de compras. Actualmente la plataforma opera de forma aislada; carece de definición de objetivos de venta y no figura de manera significativa dentro del mix de ventas. Es un canal que ha venido en declive ya que no

tiene un modelo de ejecución estructurado ni modelo de comunicación. Depende de la gerencia administrativa, por lo que se propondrá que se traslade a reportar directamente a la gerencia de ventas y comercial.

d) Estrategia comunicación digital

Actualmente para los canales digitales como el *E-commerce* y redes sociales (Facebook e Instagram), no existe un calendario de contenido el cual permita tener la promoción y dinámica digitales requeridas. Dentro de la carencia de administración en este proceso, se carece de estructura focalizada a su ejecución ya sea interna o tercerizada, no hay seguimiento en procesos, comunicación interdisciplinaria y planificación, por lo que no se mide su desempeño. La poca generación de contenido para redes sociales también es reactiva y sin evaluación sistemática. Esta desconexión afecta la experiencia del cliente y limita el alcance digital de la marca.

e) Ventas y análisis de resultados

Las metas de venta se construyen con base en archivos de Excel y reportes del SPC5. El gerente comercial calcula incrementos anuales, aprueba con la gerencia general y traslada la meta a ventas. Sin embargo, no se utilizan *dashboards* ni indicadores clave para monitorear el cumplimiento o tomar decisiones correctivas. Esto limita la capacidad de optimización estratégica.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información en Distribuidora Agelsa, se tuvo total apertura por parte de las gerencias y dirección para el acceso a documentos, revisión de información, organigramas y conversaciones estructuradas. Entre las actividades destinadas al

entendimiento de la situación actual operativa podemos mencionar:

- a) Aplicación de dos cuestionarios para investigación en el diagnóstico; uno como exploratorio de procesos en el área de *marketing* (Ver Anexo 7), y el otro para profundizar en el nivel de madurez digital y gestión de procesos internos (Ver Anexo 8).
- b) Entrevistas exploratorias informales con colaboradores de áreas ejecutoras de los procesos de *marketing* y comerciales.
- c) Revisión y análisis de la estructura organizacional actual de Distribuidora Agelsa.

Estos instrumentos fueron validados por especialistas antes de ser dirigidos a personas clave dentro del área comercial y de mercadeo de la empresa: Gerencia Comercial, Gerente de Ventas, responsables de *marketing* y ejecutivos de ventas.

En el caso de los cuestionarios, el objetivo fue evaluar la situación actual del área, identificando debilidades, brechas tecnológicas y aspectos que limitan la eficiencia organizacional.

El instrumento se ejecutó a través de entrevistas asistidas en formato físico y/o digital, garantizando el anonimato de los participantes con una duración aproximada de dos semanas.

Los cuestionarios fueron elaborados en formato estructurado con preguntas cerradas y semiabiertas, abordando cinco dimensiones clave:

- Nivel de digitalización de los procesos internos
- Automatización de tareas y uso de software
- Eficiencia operativa y gestión de campañas
- Comunicación y colaboración interdepartamental
- Cultura organizacional y disposición al cambio

La aplicación de estos cuestionarios permitió recoger información directamente

de los actores involucrados en los procesos internos, lo que brindó una visión integral sobre la situación del área de *marketing*. Ambos cuestionarios se detallan en los Anexos 1 y 2 respectivamente,

Entre los hallazgos más relevantes destacan: una fuerte dependencia de procesos manuales, deficiente control de inventario particularmente en la división de cosméticos, ausencia de herramientas integradas de planificación de la demanda, y una sobrecarga de funciones en el personal, lo que limita la trazabilidad y el seguimiento eficiente de tareas.

Estos hallazgos permiten concluir que el área de *marketing* de Distribuidora Agelsa presenta un nivel de madurez digital bajo, caracterizado por una alta vulnerabilidad operativa, ineficiencias en los procesos y limitaciones estratégicas para enfrentar los desafíos del mercado actual.

En el primer cuestionario queda claro que el proceso de gestión de marketing se lleva a cabo esencialmente utilizando hojas de cálculo básicas como Excel, correo electrónico, WhatsApp y sistemas no interconectados. De los encuestados que estuvieron de acuerdo con lo anterior, que no existen procesos formales, también coincidieron en la falta de documentación formal, lo que resulta en actividades redundantes, desafíos en la evaluación y seguimiento de actividades. Estos hallazgos indican que en el área de marketing se trabaja como punto final.

En el Cuestionario 2, que tenía como objetivo medir el grado de madurez digital y control de procesos, todos aceptaron que utilizan las mismas herramientas: Excel, correo electrónico, WhatsApp para hacer su trabajo. Con respecto al nivel de automatización, el 63.6% de los encuestados mencionaron que la mayoría de los procesos son manuales, mientras que el 36.4% señaló que los procesos están parcialmente automatizados. El 72.7% recopila datos ocasionalmente, el 18.2% mensualmente y ninguno semanalmente. Por otro lado, el 63.6% dijo que la alianza entre marketing, ventas

y almacén ocurre de manera ad hoc. En general, cuando se trata de cultura, el 90.9% cree que la cultura de la empresa les impediría en gran medida integrar cambios digitales y nuevas formas de trabajar. Otro 81.8% dijo que no hay seguimiento de Retorno de Inversión u otras métricas, resultando así a una deficiente gestión de datos. En cuanto al canal digital, el 63.6% respondió que el E-commerce no está integrado en la estrategia de marketing. El 90.9% respondió que el contenido digital no está planificado. Finalmente, el 63.6% indicó que no se realiza análisis ROI del canal de venta en línea.

Con base en este diagnóstico, se evidencia la necesidad urgente de implementar un plan de transformación digital que permita optimizar los procesos internos, fortalecer las competencias digitales del talento humano y modernizar la cultura organizacional hacia una orientación más ágil, innovadora y centrada en el cliente.

Derivado de la encuesta ejecutada, también se logró contar con información que permitió tener un panorama del nivel de madurez digital del área de *marketing* utilizando una adaptación de modelos propuestos por Santisteban Vargas Corbacho (2021).

Durante el desarrollo de la metodología de recolección de datos, también se sostuvieron conversaciones informales y entrevistas no estructuradas con personal clave de la empresa, como gerentes de marca y representantes de áreas operativas. Estas entrevistas ayudaron a contextualizar la información cuantitativa, aportando ejemplos concretos sobre los retos diarios, como la falta de seguimiento a campañas, la lentitud en procesos de aprobación o la baja efectividad del *E-commerce*.

Se realizó una revisión y análisis de la estructura, cultura y funcionamiento general de las áreas interrelacionadas de Distribuidora Agelsa. Este paso permitió contextualizar el problema e identificar los actores clave involucrados.

La estructura organizacional de Distribuidora Agelsa, responde a un modelo jerárquico tradicional, donde las funciones se concentran en cargos clave sin una

distribución equilibrada de responsabilidades ni una especialización funcional clara en áreas críticas como *marketing*, recursos humanos o tecnología.

Esta configuración ha permitido operar con estabilidad durante décadas, pero en el contexto actual de transformación digital y nuevas exigencias del mercado, se vuelve evidente que el modelo vigente presenta múltiples limitaciones que obstaculizan la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación de la empresa.

En la cúspide de la estructura se encuentra la Junta Directiva, encargada de la supervisión estratégica, seguida del Gerente General, quien asume la responsabilidad general de la operación y la ejecución de la estrategia empresarial. Bajo su mando directo se encuentran tres gerencias clave: Administrativa, Comercial y de Importaciones.

Gerencia Administrativa: supervisa funciones transversales como la bodega, el *E-commerce*, aunque sin alineación con ventas ni *marketing* y un área de recursos humanos limitada únicamente al manejo de planillas. Esta ausencia de un departamento de RR.HH. con funciones de desarrollo organizacional representa una debilidad crítica en la gestión del talento y el cambio cultural.

Gerencia Comercial: concentra una carga operativa y estratégica desproporcionada, ya que además de dirigir la gestión comercial, también asume las funciones propias de *marketing* debido a la inexistencia de una gerencia de mercadeo. Esto genera una sobrecarga de trabajo, afecta la planificación estratégica y debilita la especialización en procesos clave como desarrollo de campañas, análisis de datos y posicionamiento digital.

Jefatura de Importaciones: está a cargo de una sola persona sin apoyo o respaldo, lo cual representa un riesgo operativo importante. La dependencia total de un único individuo para los procesos de importación y contactos logísticos puede afectar la continuidad del negocio ante cualquier eventualidad.

En cuanto a la estructura comercial, se identifican tres divisiones principales: Cosméticos, Alimentos y Electrodomésticos, cada una con su respectivo gerente. La división de cosméticos, además, cuenta con un Gerente de Ventas, un Asistente de Ventas y tres Gerentes de Marca, quienes gestionan las diferentes líneas asignadas sin procesos definidos, sin herramientas digitales y con un enfoque empírico.

Dentro del equipo operativo se encuentra también la supervisora de consejeras de belleza, quien debería garantizar el control y seguimiento en los puntos de venta, pero que en la práctica se dedica únicamente a tareas administrativas como planillas y contratación, dada la falta de recursos humanos institucionalizados. Esta ausencia de supervisión efectiva debilita el rendimiento y alineación de las consejeras de belleza y maquillistas, quienes representan el primer contacto con el cliente final.

Además, se identifica un equipo de cinco ejecutivos de venta, quienes no cuentan con herramientas básicas proporcionadas por la empresa o capacitaciones constantes. Esto limita la trazabilidad, el control de ventas por punto y la evaluación del rendimiento.

El área de *Trade Marketing*, bajo el Gerente Comercial, se reduce a una función operativa de activación en puntos de venta, sin generar reportes ni análisis de retorno de inversión o efectividad de las campañas. Esto genera un vacío crítico en la capacidad de retroalimentación y mejora continua.

Por otro lado, el canal de *E-commerce* está desconectado de las áreas de ventas y mercadeo, y bajo control del área administrativa. Esta ubicación limita su desarrollo estratégico como canal de ventas, restringe su potencial de visibilidad digital y dificulta la gestión de inventarios conectada con promociones u ofertas del área comercial.

Hallazgos clave del diagnóstico

Derivado al proceso metodológico que indaga en la situación actual y posterior a

la ejecución de las técnicas implementadas para la recolección de datos, se identificaron hallazgos los cuales serán la base para la definición de una propuesta que se ejecute para el cierre de brechas y oportunidades identificadas:

- **Ausencia de especialización:** No existe un área de *marketing* formal; sus funciones son asumidas por personal comercial sin preparación específica, lo que impide una visión estratégica del mercado.
- **Cultura operativa manual:** Las decisiones se basan en criterios empíricos, sin datos ni procesos documentados. Persisten prácticas como el uso de papel carbón y hojas de Excel sin trazabilidad.
- **Falta de herramientas tecnológicas:** No se utilizan CRM, ERP integrados ni plataformas colaborativas. Esto impide automatizar tareas, medir resultados o integrar información entre áreas.
- **Débil supervisión de campo:** Las consejeras y maquillistas carecen de seguimiento efectivo, afectando la experiencia de cliente y el control de la ejecución en el punto de venta.
- **Desconexión entre E commerce y marketing:** La tienda en línea no responde a estrategias comerciales ni a objetivos de marca, desaprovechando el canal digital como fuente de ingresos y datos.

La información recolectada permitió establecer patrones y relaciones entre las prácticas actuales y las áreas de mejora. Este análisis fue esencial para priorizar las necesidades más urgentes como son la digitalización de inventarios, automatización de procesos repetitivos y fortalecimiento de la coordinación interna. En conjunto, estos hallazgos reflejan un modelo organizacional que necesita con urgencia ser reestructurado.

Para que Distribuidora Agelsa pueda avanzar hacia una cultura digital centrada en el cliente, con procesos eficientes y decisiones basadas en datos, es indispensable

redefinir el organigrama, formalizar áreas clave, redistribuir funciones y adoptar herramientas tecnológicas que acompañen la gestión del cambio. La transformación no puede ser superficial ni exclusivamente tecnológica; debe ser estructural, cultural y estratégica.

A continuación, se presenta una propuesta basada en el diagnóstico realizado, con el objetivo de abordar las principales deficiencias detectadas en los procesos internos del área de marketing de Distribuidora Agelsa. En esta propuesta no solo se incorpora tecnología, sino que propone una transformación integral que involucra los aspectos organizacionales, culturales y operativos.

VI. Propuesta de solución

Posterior al análisis del diagnóstico realizado, se ha trabajado el planteamiento como una propuesta de digitalización de procesos en la dirección de *marketing* para Distribuidora Agelsa; la cual se basa en un modelo híbrido orientado desde dos perspectivas:

- 1) Reestructuración organizacional del actual equipo de trabajo, buscando tener enfoque de actividades según la especialización de las áreas involucradas dentro del modelo de atención bajo la responsabilidad y gestión de los colaboradores que cumplan con el perfil idóneo para su ejecución.
- 2) Digitalización de procesos, como mejora en la eficiencia de operatividad de las áreas comerciales permitiendo tener mayor agilidad en la toma de decisiones basada en el análisis de resultados rentables y para el cumplimiento de objetivos comerciales.

Como secuencia de implementación de la propuesta de solución, consideramos iniciar

el proceso con la reestructuración organizacional con la finalidad de definir funciones delimitadas, así como el entendimiento de nuevos roles en la estructura optimizada. Esto permitirá tener una automatización y digitalización eficiente a través de los colaboradores preparados para la adopción de las nuevas metodologías de trabajo e indicadores clave.

La elección de este enfoque aplicado en diseño mixto se justifica por la necesidad evidenciada de reducir la actividad empírica y análisis subjetivos que se llevan a cabo con el actual modelo de trabajo organizacional. Como señala Robson (2011), en investigaciones aplicadas en entornos empresariales, la combinación de métodos proporciona mayor certeza en la toma de decisiones y certeza en la interpretación y análisis de resultados para una capacidad de respuesta ágil ante un entorno competitivo agresivo.

La propuesta se diseñó sustentada en la implementación de un sistema ERP, que logre integrar procesos de análisis y gestión comercial, *marketing*, logísticos y de abastecimiento. Adicional a la reestructura organizativa antes mencionada, considerando elementos enfocados a la gestión de cambio en cultura organizacional y desarrollo de competencias digitales.

A continuación, se abordan los elementos considerados dentro de la propuesta de solución:

Propuesta nueva estructura organizacional

Para que Distribuidora Agelsa logre una transformación digital en el área de *marketing*, es importante realizar una reestructura organizacional. En el organigrama actual se puede observar una posición estratégica comercial saturada y áreas como *marketing* y ventas ejecutando funciones que no competen a sus roles específicos, procesos híbridos sin delimitación clara y una débil articulación entre áreas estratégicas

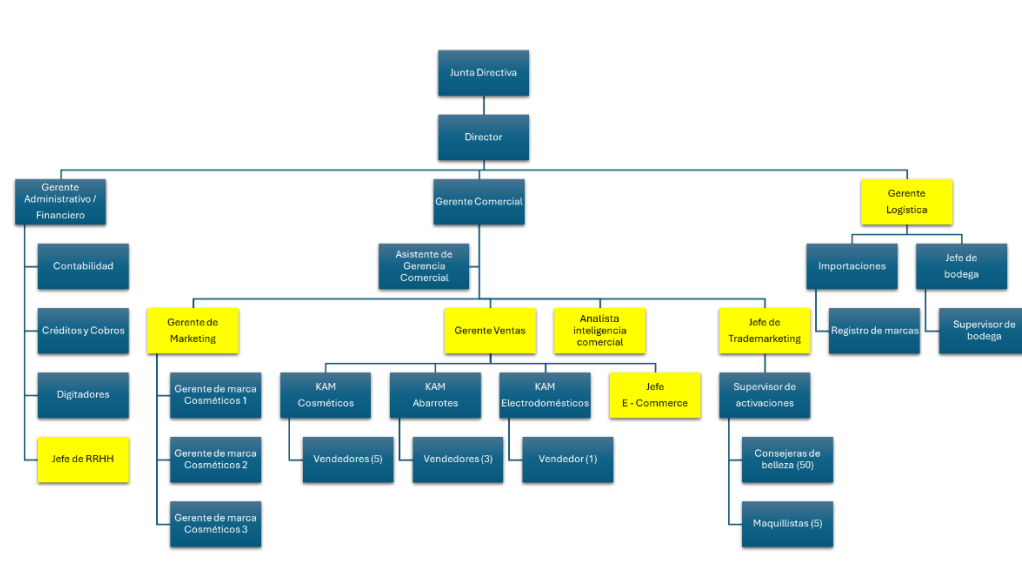
como bodega, importaciones y recursos humanos. Las condiciones en la que opera Distribuidora Agelsa actualmente dificulta la ejecución efectiva de campañas, la planificación comercial, la implementación de herramientas tecnológicas de soporte como se ha podido observar con el sistema de “punto de ruta” el cual no se utiliza de la forma correcta y no cuenta con un monitoreo debido evidenciando la necesidad de implementar cambios en su estructura.

Con base en el diagnóstico realizado, se plantea un rediseño estructural que promueva la especialización funcional, la comunicación transversal y la gestión por resultados. Esta nueva propuesta organizacional permite tener líderes con enfoque de especialización en las áreas de mercadeo, comercial, ventas, logística y recursos humanos.

El nuevo organigrama considera la creación y reubicación de áreas clave, con el objetivo de evitar subjetividades operativas y delimitar funciones con claridad.

Figura 2

Nuevo organigrama propuesto para la estructura organizacional de Distribuidora Agelsa.



Nota. Elaboración propia a partir de diagnóstico institucional (2025)

Cambios principales en la estructura propuesta:

Para el nuevo organigrama se propone la redefinición de funciones e incorporación

de siete nuevas posiciones, entre mandos senior, mandos medios y de procesos analíticos.

1. Gerencia Administrativa / Financiera: Se redefine y se delimita a la supervisión de las áreas financieras y administrativas como Cuentas por Cobrar, Contabilidad, y Digitación. Las áreas de Bodega y administración de E Commerce se propone reubicarlas en la redefinición de áreas propuestas en el presente organigrama.
2. Jefatura de Recursos Humanos: Se propone como una nueva posición dependiente de la Gerencia Administrativa / Financiera. Sus funciones son ampliadas más allá de la gestión de planillas y será la unidad responsable del desarrollo organizacional, clima laboral, selección y contratación de personal, formación y acompañamiento en la adopción de herramientas digitales.
3. Gerencia de Mercadeo: Se propone como una nueva posición independiente del área de ventas y reportando a la Gerencia Comercial.

Su especialización radicará en la responsabilidad de la planificación estratégica, campañas, manejo de presupuestos, estrategias de comunicación, análisis de mercado y la supervisión de las tres gerencias de marca de la división cosméticos. Esta estructura garantiza una visión unificada, coherente y alineada con los objetivos comerciales y corporativos de las estrategias mercadológicas.
4. Gerencia de Ventas: se propone como nueva posición senior para el manejo de la estructura comercial en sus diferentes categorías. Las actuales gerencias de división: Cosméticos, Abarrotes y Electrodomésticos, se proponen para una redefinición de perfil y funciones como *Key Account Managers* (KAMs), con enfoque en categorías específicas, manejo integral de cuentas clave, negociación y gestión comercial.
5. Analista de Inteligencia Comercial: responsable del seguimiento de indicadores comerciales, análisis de ventas, bases de datos, precios, cálculo y evaluación de

ROI, administración de bases de datos e información de presupuestos; será soporte para la toma de decisiones. Se incorpora como nueva posición y reportará directamente a la gerencia comercial.

6. Jefatura de *E-commerce*: actualmente bajo la dirección administrativa, se propone sea trasladada hacia el área comercial, posicionándose como canal de ventas. Responsable de liderar el canal digital como plataforma de ventas, seguimiento a pedidos vía plataforma digital conectado estratégicamente con campañas promocionales, manejo de inventario y ejecución comercial.
7. Jefatura de *Trade Marketing*: se propone una redefinición del perfil enfocado al apoyo y facilitador de herramientas para la ejecución comercial. Supervisa la ejecución en puntos de venta, campañas conceptuales y tácticas promocionales, y análisis de efectividad. Bajo esta jefatura dependerá la Supervisión de activaciones de maquillistas, garantizando control, retroalimentación y coordinación directa con *Marketing*.
8. Gerencia de Logística: se propone incorporar esta nueva gerencia senior, reportando directamente al director. Tendrá bajo su coordinación las áreas de Importaciones quien actualmente reporta al director y Bodega que depende de la dirección administrativa. El objetivo es lograr una gestión logística integral, con enfoque en abastecimiento eficiente, trazabilidad y planificación de la demanda y registro de marcas.

La aplicación de la propuesta del nuevo diseño organizacional contribuirá con mejoras significativas en la eficiencia de procesos, enfoque y especialización de las líneas de mando y operatividad eficiente:

- Disminuir la sobrecarga del Gerente Comercial permitiéndole enfocarse la estrategia comercial general de la distribuidora.

- Se fortalece el rol de *marketing* como unidad independiente, con mayor enfoque estratégico, digital y orientada al cliente.
- El *E-commerce* se consolida como canal de venta, ya no solo como una herramienta operativa.
- Con la redefinición de la jefatura de *Trade Marketing* se profesionaliza el seguimiento en puntos de venta, asegurando una ejecución de activaciones más controlada y alineada con la estrategia de marca.
- Se formaliza Recursos Humanos como eje transversal en los procesos de transformación organizacional.
- La nueva Gerencia de Logística permite coordinar inventario y abastecimiento con *marketing* y ventas, mejorando la planificación y rotación de productos.
- Al incorporar un analista de Inteligencia Comercial permite la toma de decisiones basadas en análisis de KPI claramente definidos.

La propuesta del nuevo organigrama busca responder a las limitaciones actuales de Agelsa mediante una estructura más clara, funcional y orientada a resultados. Al definir mejor los roles y separar responsabilidades estratégicas y operativas, se abre paso a una gestión más eficiente, conectada y alineada con los retos del entorno digital.

Este cambio organizativo es clave para permitir la adopción de herramientas tecnológicas, facilitar la coordinación entre áreas y fortalecer el enfoque hacia el cliente. A partir de esta base, el siguiente paso será detallar el plan de transformación digital que hará posible la implementación de los procesos optimizados.

Propuesta de ERP y su aplicación en procesos

Siendo un elemento importante la implementación del ERP, dentro de la propuesta de transformación digital de los procesos de *marketing* en Distribuidora Agelsa; dentro del diagnóstico de la situación actual se identificaron cinco procesos clave que presentan deficiencias en sus ejecuciones:

1. Ejecución de apoyo promocional: optimización de gestión, ejecución y evaluación de promociones comerciales.
2. Control de abastecimiento de demanda: asegurar la eficiencia y precisión en el registro y disponibilidad de productos para comercialización.
3. Canal electrónico / E Commerce: integración de dicho canal al mix de ventas y su medición de gestión.
4. Estrategia de comunicación en redes sociales: planificación, ejecución y medición del contenido digital sistemático a publicar para el mercado meta.
5. Gestión de ventas: análisis de resultados, medición y visibilidad de tendencias en indicadores estratégicos para la toma de decisiones.

Para la mejora y optimización de estos se incluye dentro del perfil cuantitativo dentro de la propuesta, la implementación de un ERP que mejore la ejecución de procesos de forma eficiente. A continuación, detallamos un análisis del ERP Dynamics 365:

Propuesta de ERP para los procesos de marketing en Distribuidora Agelsa:

Microsoft Dynamics 365

Generalidades: Microsoft Dynamics 365 es una plataforma de planificación de recursos empresariales (ERP) combinada con la gestión de relaciones con clientes (CRM) que unifica datos, procesos y mejora la experiencia empresarial mediante inteligencia artificial con automatización e integración en la nube.

Este sistema permite la centralización de la gestión de áreas empresariales como *marketing*, comercial, ventas en sus ramas tradicionales y de comercio electrónico, finanzas e inventarios en una sola arquitectura tecnológica, brindando trazabilidad, control y análisis de datos e indicadores de desempeño. Es un sistema adaptable a cualquier tamaño empresarial lo que permite una personalización de este a las diferentes necesidades de negocio existentes.

Dynamics 365 también tiene la capacidad de combinación de herramientas como Power BI, Microsoft Teams, Office 365 y Azure, lo cual proporciona una experiencia unificada y potente para la toma de decisiones basada en datos. Para organizaciones en transformación digital como Distribuidora Agelsa, esta herramienta puede representar una solución estratégica que ayudará a la automatización de procesos, potenciará la cultura organizacional para su eficiencia y análisis en tiempo real.

A continuación, se detallan ventajas de procesos identificados actualmente con un corto alcance y estructura deficiente:

1. **ROI promocional y cumplimiento de objetivos de venta:** Dynamics 365 *marketing* en conjunto con Power BI, permite planificar campañas promocionales, presupuestarlas, ejecutar análisis de ventas por canal y cálculo del retorno de inversión (ROI). Las gerencias de marca y *Trademarketing* pueden configurar dashboards para visualizar en tiempo real el impacto de la actividad promocional.
2. **Gestión de inventario y control de abastecimiento:** Dynamics 365 Business Central ofrece un módulo de inventario avanzado, con capacidad para registrar entradas, salidas, niveles mínimos y rotación por categoría. A través de indicadores como la rotación de inventario y la frecuencia de quiebres de stock; también el sistema anticipa rupturas, ajusta pronósticos e indica reabastecimientos estratégicos.

3. **Forecast y análisis de tendencias de venta:** Dynamics 365 permitirá analizar las desviaciones de *forecast*, ajustar estrategias y monitorear el cumplimiento de metas comerciales; complementándose con predicciones de acuerdo con históricos de ventas y variables del entorno para mejora de la confiabilidad del proceso comercial.
4. **Gestión del canal E – Commerce:** Dynamics 365 unifica las operaciones en línea y físicas, centralizando los datos de pedidos, inventarios y entregas. Permite medir la tasa de conversión del canal electrónico, tiempos promedio de entrega y efectividad de pedidos y ventas facturadas.
5. **Estrategia digital en redes sociales:** Si bien Dynamics 365 no posee una integración con plataformas de redes sociales; si permite importar datos de estas fuentes y analizarlos a través de Power BI, para visibilidad de indicadores como *engagement rate* y el cumplimiento del calendario de contenido que expondremos más adelante. Con esta visibilidad, se facilitará la alineación estratégica digital en los objetivos de *marketing*.

La incorporación de Microsoft Dynamics 365 como ERP en la Distribuidora Agelsa representará un componente esencial en la propuesta de transformación digital, ya que se permitirá la automatización y digitalización de procesos clave, generará una base de medición sólida, análisis y mejora continua de indicadores estratégicos en su dirección de *marketing* transformando dichos procesos en ventajas competitivas.

Derivado de lo expuesto anteriormente sobre las deficiencias de los procesos identificados y como parte de la propuesta de transformación digital para la dirección de *marketing* de Distribuidora Agelsa, la cual establecerá un sistema de control efectivo, se definieron indicadores clave para cada uno de estos procesos. Estos indicadores permitirán medir críticamente la eficiencia operativa, el nivel de digitalización,

integración con áreas de soporte, gestión de canales digitales y el impacto promocional.

A continuación, se presente un cuadro con los KPI propuestos para cada proceso, incluyendo la descripción, fórmula de cálculo y frecuencia de medición:

Tabla 1

Control de abastecimiento de demanda e inventarios

KPI	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta Sugerida	Responsable	Actividades Clave
Actualización de inventarios	Evalúa la eficiencia en manejo del inventario	$\text{Entradas} - \text{salidas} = \text{Disponible vrs Ingreso inicial}$	Trimestral	4 veces al año	Jefe de bodega	Monitorear stock semanal, registrar entradas/salidas y validar disponibilidad física vs sistema
Inventario de seguridad	Mantener un inventario del 50% sobre la venta futura	$(\text{Pedido} + \text{inventario}) = 1.5 \text{ Ventas}$	Semanal	40% a 60% de inventario	Jefe de bodega	Realizar proyecciones de ventas y ajustar pedidos conforme a la rotación
Nivel de ruptura de stock	Mide la frecuencia de faltantes de inventario	$(\text{Días con quiebre} / \text{Días del mes}) * 100$	Mensual	$\leq 5\%$	Supervisor de bodega	Reportar y analizar rupturas, generar alertas y coordinar con compras

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2

Ejecución de apoyo promocional

KPI	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta Sugerida	Responsable	Actividades Clave
ROI Promocional	Mide el retorno de inversión de cada actividad promocional	$(\text{Ingresos generados} - \text{Inversión promocional}) / \text{Inversión promocional}$	Por campaña	≥ 1.5	Gerentes de Marca	Diseñar campañas, monitorear ventas y evaluar impacto económico
Nivel de cumplimiento de objetivos de venta por promoción	Evalúa el grado en que la actividad promocional alcanzó la venta prevista	$(\text{Ventas reales} / \text{Ventas objetivo}) * 100$	Por campaña	$\geq 80\%$	Jefe de Trade Marketing	Recolectar datos post-promoción y comparar con objetivos

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3

E – Commerce

KPI	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta Sugerida	Responsable	Actividades Clave
Tasa de conversión en E-commerce	Mide cuántos visitantes del sitio realizaron una compra	$(\text{Pedidos confirmados} / \text{Visitas al sitio}) * 100$	Mensual	$\geq 5\%$	Jefe de E-commerce	Optimizar UX, analizar tráfico y mejorar embudos de conversión
Efectividad de ventas/pedidos	Mide la proporción de pedidos generados concretados exitosamente como ventas facturadas	$(\text{Ventas facturadas} / \text{Pedidos realizados}) * 100$	Mensual	$\leq 100\%$	Jefe de E-commerce	Validar pagos, confirmar despachos y monitorear entregas

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4

Estrategia de comunicación RRSS

KPI	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta Sugerida	Responsable	Actividades Clave
Engagement rate	Evalúa el nivel de interacción con el contenido publicado	$(\text{Total interacciones} / \text{Total impresiones}) * 100$	Mensual	$\geq 5\%$	Community Manager / Gerentes de marca	Crear contenido relevante, responder comentarios y fomentar interacción
Cumplimiento del calendario de contenido	Mide ejecución de publicaciones programadas vrs realizadas	$(\text{Publicaciones realizadas} / \text{publicaciones programadas}) * 100$	Mensual	90% - 100%	Community Manager / Gerentes de marca	Elaborar, programar y revisar ejecución del plan mensual

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5

Ventas y análisis de resultados

KPI	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Meta Sugerida	Responsable	Actividades Clave
Cumplimiento de metas de ventas	Mide % de avance sobre metas establecidas	$(\text{Ventas reales} / \text{Meta establecida}) * 100$	Mensual	$\geq 100\%$	Gerente Comercial / Gerente de ventas / KAM's	Definir metas, revisar cumplimiento de objetivo, coordinar acciones correctivas, seguimiento a clientes.
Precisión del <i>forecast</i> de ventas	Evalúa la diferencia entre la proyección de ventas y el resultado real	$1 - (\text{Forecast} - \text{Ventas reales} / \text{Forecast})$	Mensual	+/- 10% / pronóstico	Analista de inteligencia comercial	Comparar proyecciones con ventas reales y ajustar modelos de estimación

Nota. Elaboración propia.

Una vez definidos los KPI de medición para esta propuesta de solución híbrida a nivel de reestructura organizacional e implementación de un sistema ERP, se permite definir de forma clara el problema central: la ineficiencia operativa del área de *marketing* debido a la falta de procesos estandarizados, la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas y una cultura organizacional poco abierta al cambio.

A partir de esta conclusión, se tomaron las siguientes decisiones clave para orientar la propuesta de solución:

1. **Diseñar un plan de transformación digital como producto final**, estructurado en fases, con herramientas específicas, indicadores y responsables.
2. **Focalizar la propuesta en procesos críticos** previamente diagnosticados, ejecución promocional, retorno de inversión, administración de inventarios, canal electrónico y comunicación digital.

3. **Incluir una estrategia de capacitación y gestión del cambio**, basada en los principios de mentalidad digital (Lozano & Jaramillo, 2022) y transformación cultural (Rozas, 2020), para garantizar la sostenibilidad de la transformación.
4. **Elaborar una hoja de ruta realista y adaptable**, que contemple los recursos limitados de la empresa, pero que permita avanzar de forma ordenada hacia la digitalización de su área de *marketing*.

En conjunto, todas estas acciones metodológicas sustentan la propuesta final del proyecto y permiten validar su pertinencia, viabilidad y alineación con las necesidades reales de la organización.

VII. Prototipo de herramienta digital

Propuesta integral para gestión y automatización empresarial CRM + ERP sobre Dynamics 365

El presente prototipo tiene la finalidad ilustrar la implementación de nuevos módulos aplicados a los principales procesos del área de marketing de Distribuidora Agelsa buscando su digitalización y optimización de la gestión operativa y estratégica.

Debido a que, en la actualidad, Distribuidora Agelsa no cuenta con procesos digitalizados y conectados entre sí, la presente propuesta busca ilustrar la incorporación de una solución ERP más CRM con Microsoft Dynamics 365 para los procesos clave como gestión comercial, ventas, control de inventarios, costos y rentabilidad, asegurando visibilidad en tiempo real y una comunicación interdepartamental efectiva.

El presente prototipo contará con una arquitectura de Solución para una Plataforma central con productos integrados a Microsoft Dynamics 365 y aplicados a los módulos de los procesos críticos identificados:

Tabla 6

Plataforma central integrada

Componente	Tecnología / Producto
ERP	Microsoft Dynamics 365 Business Central
CRM	Microsoft Dynamics 365 Sales & Marketing
Automatización	Microsoft Power Automate
Análisis de Datos	Microsoft Power BI
Gestión de Documentos	SharePoint Online
Comunicación interna	Microsoft Teams + Outlook
Productividad	Microsoft Excel, Word, Planner, etc.

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la integración que permite el prototipo, es importante mencionar que Microsoft Dynamics 365 es compatible con otras herramientas como *Power Apps*, *Azure Funcions* y *Teams bots*; así como integrarse a sistemas contables externos si fuera necesario.

A continuación, se detallan los módulos claves y sus respectivas funcionalidades integradas al ERP más CRM:

1. Módulo de Ventas y CRM (Dynamics 365 Sales + Marketing)

El módulo de ventas dará visibilidad y permitirá tener acceso a información como el control de las ventas y un registro diario de las mismas con detalle por tipo de canal, producto, cliente y vendedor.

En cuanto a su funcionalidad, el módulo de ventas permitirá gestionar elementos comerciales como:

- Gestión de clientes.
- Automatización de campañas promocionales (email, WhatsApp).
- Segmentación por canal (catálogo, tiendas, e-commerce).
- Integración con Outlook para seguimiento.
- Gestión completa del ciclo de ventas: desde oportunidad → pedido → factura.

- Registro automático de pedidos confirmados.
- Generación directa de documentos de venta: factura, nota de entrega, crédito fiscal.
- Seguimiento del cumplimiento de metas basado en ventas reales vrs objetivos.
- Integración con contabilidad para reflejar ingresos en tiempo real.

2. Módulo de gestión de Inventario y Abastecimiento (Dynamics 365 Business Central)

El módulo de gestión de inventarios y abastecimiento permitirá tener un manejo integral y óptimo de los inventarios, visibilidad de disponibilidad de producto, rutas de abastecimiento, vida útil, inventarios de emergencia entre otros.

En cuanto a la funcionalidad, este módulo permitirá la gestión de elementos tales como:

- Control de inventario en almacén, producto y caducidad.
- Gestión de órdenes de compra automáticas con base a mínimos.
- Lotes y números de serie para productos.
- Inventario en tránsito.
- Conciliación con ventas y logística.

3. Seguimiento a campañas comerciales y promocionales

La funcionalidad del seguimiento de campañas permitirá gestionar los siguientes elementos:

- Planificación y ejecución de campañas con Dynamics 365 Marketing.
- Registro de objetivos, presupuestos y promociones por SKU o línea.
- Seguimiento de impacto comercial vía Power BI y CRM.

Dichas funcionalidades permitirán automatizaciones en lanzamientos de campañas según su estacionalidad, activación de promociones por canal y encuestas de satisfacción integradas a formas como servicio post venta para clientes.

4. Medición de KPIs Estratégicos

La digitalización a los módulos comerciales permitirá la medición de KPI clave integrados a Power BI Embedded, donde se desarrollará un tablero personalizado de dichos indicadores para seguimiento de elementos como tendencias e histórico de ventas, cumplimiento y alcance de objetivos, recompra, *dropsize*, análisis de precios, Pareto 80/20 de SKU y categoría de productos, entre otros. Las actualizaciones se realizarán en tiempo real.

Entre otras consideraciones del entorno propuesto, podemos mencionar la automatización de procesos a través de Power Automate, lo que permitirá ventajas como la creación de flujos de aprobación de campañas, alertas a finanzas de fluctuaciones de margen, automatización y generación de reportes de cierre mensual, seguimiento a cartera de clientes, así como la integración total con Microsoft 365 en herramientas como Excel en análisis y exportación de datos, seguimientos a través de Outlook, comunicación interna por medio de Teams, y el manejo de documentación vía Sharepoint

A continuación, detallamos los beneficios esperados través de la integración de las plataformas planteadas:

- Eliminación de silos de información entre áreas.
- Visibilidad en tiempo real de la cadena de valor (del lead a la entrega).
- Mejor toma de decisiones basadas en datos unificados.
- Agilidad en promociones y campañas.
- Aumento de productividad con flujos automatizados.

Para el seguimiento en la implementación e integración de los procesos clave de Distribuidora Agelsa, se propone el siguiente cronograma a actividades para dicha ejecución en cuatro fases:

Tabla 7

Cronograma de actividades principales integración de procesos Distribuidora Agelsa.

Fase	Entregables principales	Duración estimada	Sem 26	Sem 27	Sem 28	Sem 29	Sem 30	Sem 31	Sem 32	Sem 33	Sem 34	Sem 35	Sem 36
1	Diagnóstico + Levantamiento de procesos	2 semanas											
2	Configuración CRM y ERP básicos + Integraciones	4 semanas											
3	Automatizaciones + Power BI + campañas	3 semanas											
4	Capacitación + Pruebas + Go-Live	2 semanas											

Nota. Elaboración propia

Roles y accesos sugeridos:

Para la correcta ejecución en la integración de los módulos planteados, a continuación, se presentan los roles y accesos de los usuarios ejecutores de los procesos:

Tabla 8

Roles y accesos de usuarios y ejecutores de procesos

Rol	Acceso Principal
Vendedor	Registrar ventas, ver metas, consultar <i>stock</i> disponible
Logística	Gestionar entradas/salidas de productos, alertas de stock
Finanzas	Registrar costos, consultar reportes de costos y ROI
Dirección	Panel estratégico completo, reportes, decisiones
Admin TI	Gestión de usuarios, mantenimiento, respaldo de datos

Nota. Elaboración propia

Flujograma Integral ERP + CRM

La integración de los módulos antes expuestos con *Microsoft Dynamics 365* se representa en un flujograma integrado por elementos en procesos operativos, componentes de análisis y automatización a los flujos clave identificados en el diagnóstico. La siguiente tabla detalla la identificación de los procesos y componentes, así como la ejemplificación de los módulos a incorporar:

Tabla 4

Descripción de flujograma, procesos y módulos integrados

Color	Significado	Módulos
● Celeste	Procesos activos y operativos diarios	Ventas, Pedidos, Facturación, Flujos de trabajo como facturación e ingresos de clientes, Reportes con información directa del ERP/CRM.
■ Amarillo	Componentes de análisis y estrategia	Datos de cliente, Gestión de inventarios, Análisis e informes, evaluación de KPI, gestión comercial y ventas.
● Negro con blanco	Núcleo tecnológico (backend)	Dynamics 365 Business Central para el ERP (inventario, finanzas y pedidos) y <i>Sales & Marketing</i> para el CRM (clientes, campañas y seguimiento).
○ Gris claro	Automatización y ejecución lógica	Workflows automáticos (automatizaciones con <i>Power Automate</i> , y definición de reglas de negocio)

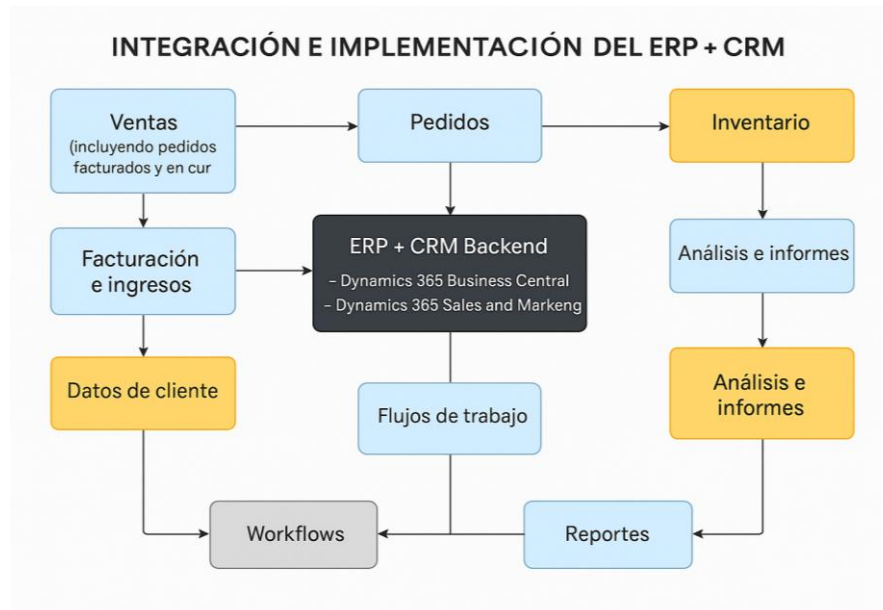
Nota. Elaboración propia.

Este esquema muestra cómo Distribuidora Agelsa puede tener todos sus procesos conectados:

- Las ventas generan pedidos, que alimentan facturación, inventario y reportes.
- El ERP + CRM *Backend* actúa como el núcleo, consolidando información y gestionando procesos automáticos.
- Todo se refleja en Power BI mediante reportes y análisis, mientras que Power Automate se encarga de los flujos.

Figura 3

Integración e implementación del ERP + CRM Dynamics 365

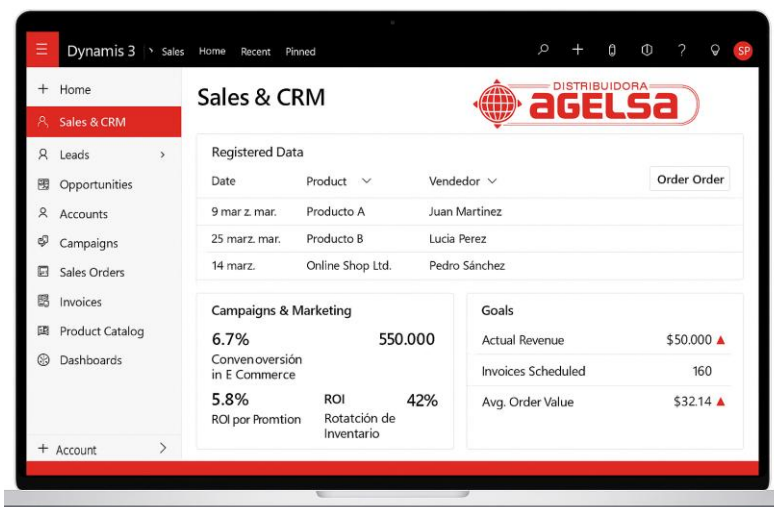


Nota. Elaboración propia.

Con la finalidad de complementar el presente prototipo se presentan las propuestas de maquetas de módulos generales, ventas y CRM a digitalizarse para Distribuidora Agelsa:

Figura 4

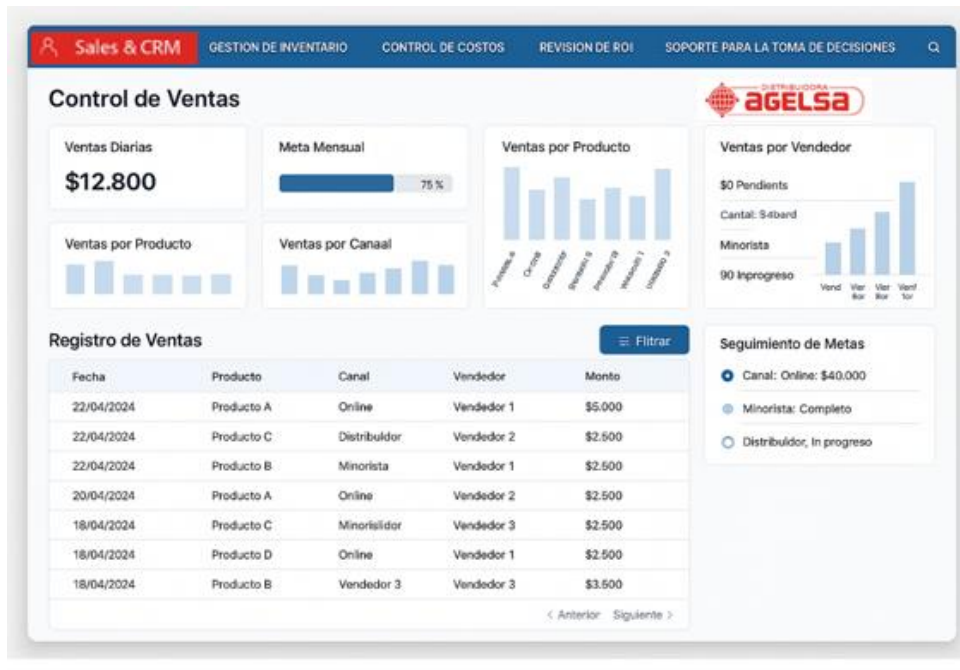
Maqueta módulo ventas / ejecución de campañas + CRM Dynamics 365



Nota. Elaboración propia.

Figura 5

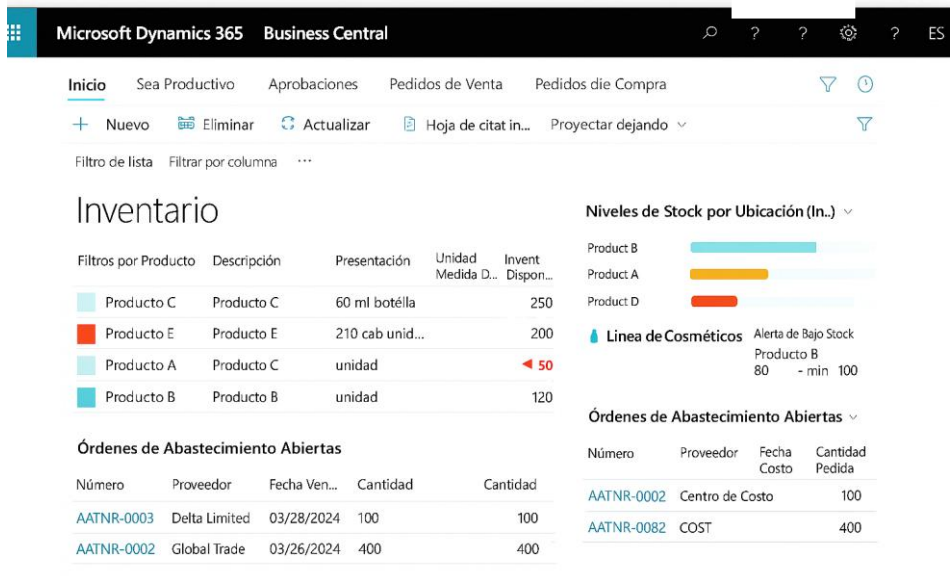
Maqueta módulo ventas / control de ventas + CRM Dynamics 365



Nota. Elaboración propia.

Figura 6

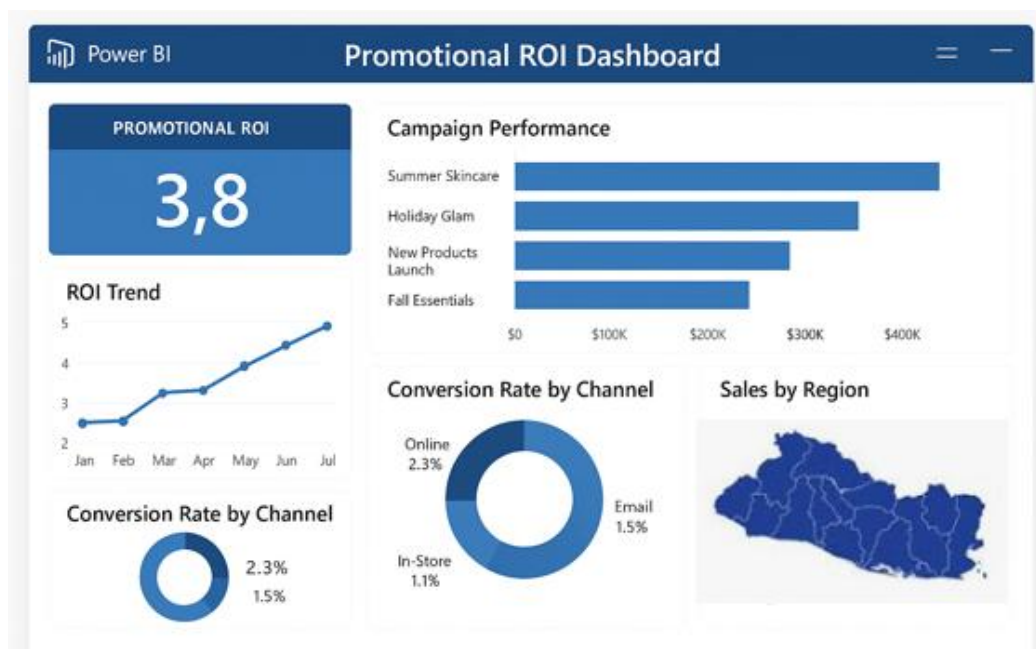
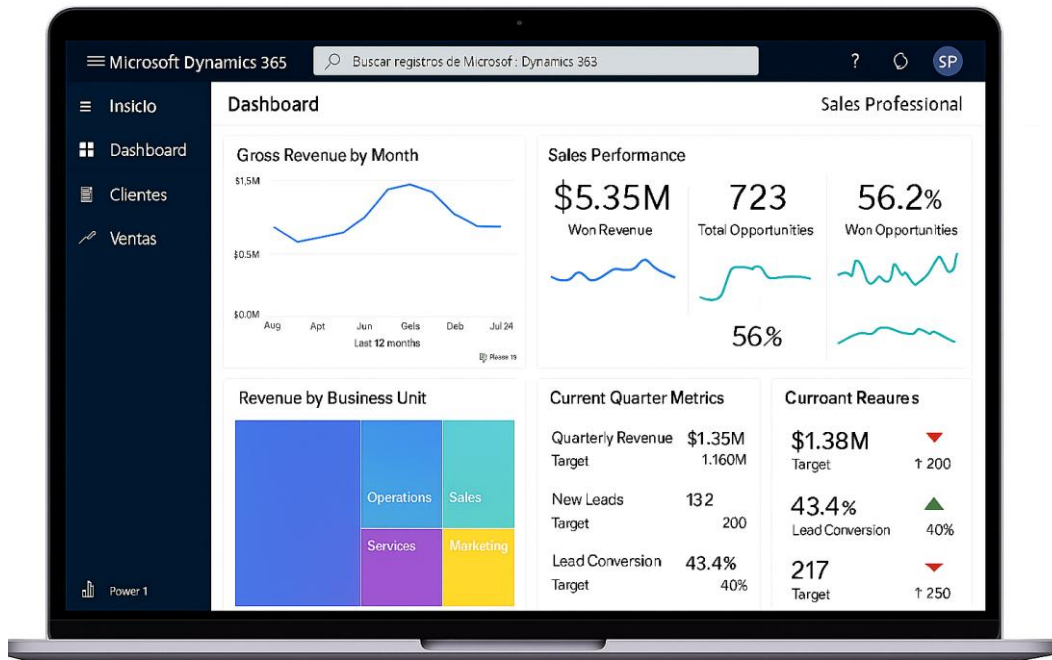
Maqueta módulo gestión de inventarios.



Nota. Elaboración propia.

Figura 7

Maqueta Integración de PBI, ilustra cómo Power BI Embedded se integra dentro de Dynamics 365 con dashboards personalizados por perfil:



Nota. Elaboración propia.

Este prototipo representa una visión integrada de como Microsoft Dynamics 365 se puede aplicar como herramienta en la transformación digital de los procesos en el área de marketing de Distribuidora Agelsa.

Las imágenes utilizadas son de tipo referencial y permite tener una visualización de como los diferentes módulos pueden interconectarse y visualizarse para los usuarios. Además, reflejan control y análisis estratégico en la toma de decisiones.

VIII. Conclusiones

Distribuidora Agelsa enfrenta importantes desafíos en su área de marketing, derivados de una gestión operativa manual, empírica y desvinculada entre áreas clave. El diagnóstico realizado permitió identificar estas limitaciones y fundamentar una propuesta de transformación digital apoyada en la reorganización interna y en la implementación del sistema Microsoft Dynamics 365. A partir de este análisis, se presentan las siguientes conclusiones específicas del estudio:

- La identificación de dependencia de procesos manuales impresos y la carencia en la conexión entre sistemas, permitió dejar expuestas ineficiencias en procesos e informalidad en la trazabilidad de acciones afectando la ejecución de procesos por lo que se requiere la conectividad de dichos procesos para la, mejora en eficiencia, visibilidad y control interno.
- Se identifica un nivel bajo de madurez digital en el área de *marketing* de Distribuidora Agelsa, debido a la integración y desactualización de herramientas tecnológicas como ERP, CRM, tableros de Power BI y otras que permitan conectividad de datos entre sí para su análisis y agilidad en toma de decisiones para respuesta en el entorno de mercado.
- Los procesos con los que Distribuidora Agelsa cuenta actualmente presentan ineficiencias que limitan la compatibilidad en un mercado que demanda capacidad de respuesta, requiere omnicanalidad en modelos de gestión y un análisis permanente del comportamiento del consumidor. Se concluye que la eficiencia actual no es sostenible sin una intervención estructural y digital.
- Eliminar Los principales obstáculos para que Distribuidora Agelsa avance en su transformación digital en *marketing* radican en la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas. Transformar esta área implica actualización e

implementación de nuevas herramientas, y un cambio de cultura organizacional enfocado al sentido de pertenencia y búsqueda de la excelencia para el logro de objetivos.

- La propuesta que se presenta incluye una transformación integral digital en el área de *marketing*, a través de la implementación de un sistema ERP más CRM, creación de nuevos roles estratégicos necesarios, adopción de indicadores clave de rendimiento y el fortalecimiento del canal digital como parte del ecosistema comercial. Este proyecto no solo responde a las necesidades detectadas, también establece un modelo de trabajo replicable, escalable y sostenible en el tiempo, alineado a las ODS, para el posicionamiento de Distribuidora Agelsa como una empresa ágil, digitalizada y centrada en el cliente.

IX. Recomendaciones

- Implementar la nueva estructura organizacional sugerida para Distribuidora Agelsa, lo cual permitirá tener un flujo de trabajo interconectado entre las áreas involucradas a los procesos comerciales y administrativos. La implementación de esta nueva estructura debe incluir las reasignaciones de áreas, contratación de las posiciones senior, transformación de perfiles adecuados para las posiciones requeridas a través de su desarrollo y cierre de brechas en aptitudes cualitativas y cuantitativas.
- Ejecutar un modelo de organización y métodos para estructurar los nuevos procesos que serán ejecutados por un comité de transformación integral compuesto por personas internas y externas que estructure y asegure la implementación y ejecución de protocolos con responsables y alineado a las normas ISO que le competen a la industria:
 - a) ISO 9001:2015: garantiza los procesos estandarizados y mejora continua en distribución y servicio al cliente.
 - b) ISO 22716:2007: garantiza el cumplimiento, trazabilidad y condiciones de almacenamiento de productos.
 - c) ISO/IEC 27000/2018: garantiza la seguridad, confidencialidad e integridad de la información en los procesos digitales.
- Ejecutar un programa de talleres y jornadas de capacitación enfocadas en competencias digitales y flujos de procesos para los equipos de *marketing* y comerciales; esto como apertura al proceso de transformación digital, gestión del cambio y cultura organizacional propuestos. Dentro del programa de capacitación se sugiere incluir el funcionamiento del ERP más CRM, roles de usuario y

herramientas de comunicación; las mismas deben seguir una calendarización estructurada para su implementación en el corto y mediano plazo.

- Aplicar los KPI propuestos para la medición de los procesos promocionales, medición de ROI, *forecast* y gestión de inventarios, gestión de ventas, comunicación en plataformas digitales y canal electrónico. Se debe asegurar la alineación de estos objetivos con resultados y responsables medibles a través de la herramienta de *Power BI Embedded*.
- Estructurar un plan de implementación del ERP más CRM diseñado *Dynamics 365* liderado por el comité de transformación integral y acompañado por un proveedor especializado definido por Distribuidora Agelsa, quien ejecutará la personalización de los procesos clave identificados en el diagnóstico y se alinearán a las actividades definidas en los nuevos protocolos con el fin de cerrar brechas y mejorar la productividad.

X. Referencias

- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Marketing digital* (7.ª ed.). Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto* (4.ª ed.). SAGE Publications.
- De la Peña, M., & Cabezas, C. (2021). *Transformación digital para la competitividad empresarial*. Ediciones de la U.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Del mundo tradicional al digital*. Editorial Wiley.
- Lozano, C., & Jaramillo, R. (2022). *Mentalidad digital: Cómo liderar la transformación digital en las organizaciones*. Ecoe Ediciones.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Organización Internacional de Normalización. (2007). *ISO 22716:2007. Buenas prácticas de fabricación (BPF) de productos cosméticos: Guía sobre buenas prácticas de fabricación*. <https://www.iso.org/standard/36437.html>
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO/IEC 27000:2018. Tecnologías de la información: Técnicas de seguridad - Sistemas de gestión de seguridad de la información - Visión general y vocabulario*. <https://www.iso.org/standard/73906.html>
- Phimister, B., & Torruella, M. (2021). *Sistemas ERP: Integración y gestión eficiente en la era digital*. Ediciones Díaz de Santos.

- Procter & Gamble. (2021). *Customer retention through CRM-ERP integration: Case study*. Procter & Gamble Global Insights. <https://www.pg.com>
- Robson, C. (2011). *Investigación en el mundo real: Un recurso para usuarios de métodos de investigación social en contextos aplicados* (3.^a ed.). Wiley.
- Rozas, J. P. (2020). *La transformación digital no es digital*. Editorial Planeta.
- Santisteban Vargas Corbacho, L. (2021). *Diagnóstico de madurez digital: Aplicación de modelos en contextos organizacionales*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Anexo 4

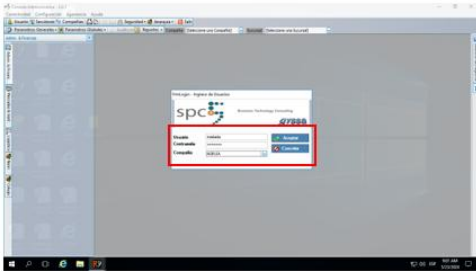
Sistema SPC5

SPC
Reporte de Inventario Valorizado MOINVR06
 (Lo que hay en bodega detallando precio de Costo)

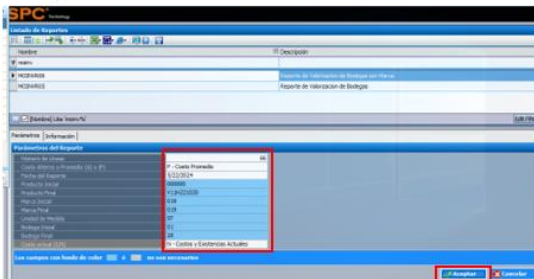
- Ingresar a Escritorio Remoto.
- Ingresar a SPC.



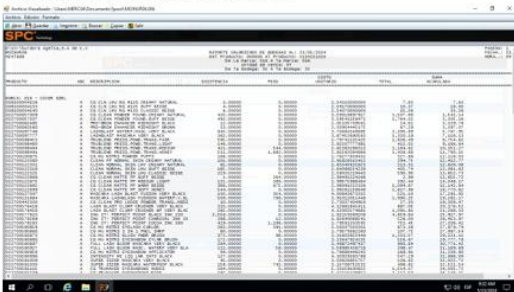
- Ingresar credenciales, Compañía: AGELSA.



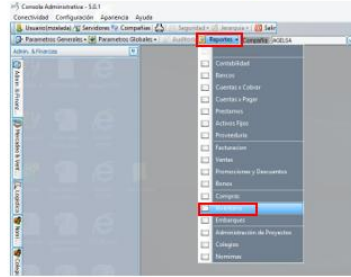
- Fecha: actual.
- Marca: 015 **Seventeen**, 018 **Covergirl**, 017 **Almay**, 018 **Sally Hansen**, 019 **NUDE**, 041 **Mary Kay**, Regional, 008 **Galaxia**, 116 **Ultek**, 124 **Viva**.
- Bodega inicial: siempre será 01.
- Aceptar.



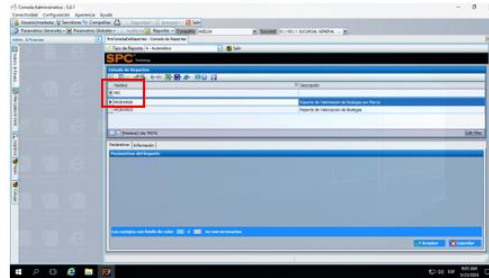
Se generará el siguiente reporte, se puede abrir en Excel.



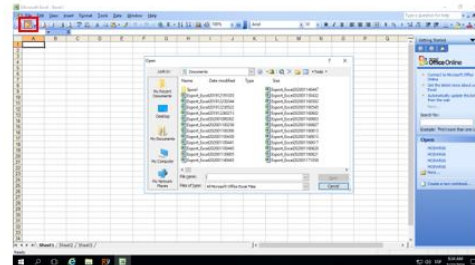
- Click en "Reportes" y luego en "Inventario_...



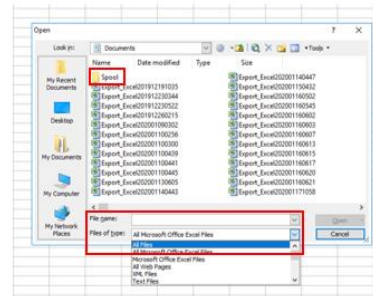
- Escribir la palabra MOINVR06 y dar doble click en la palabra.



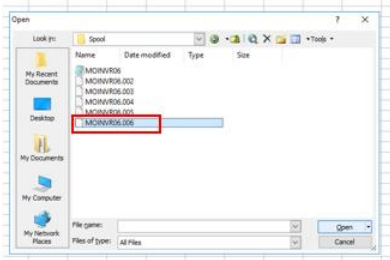
En escritorio remoto abrir nueva hoja en Excel, abrir carpeta.



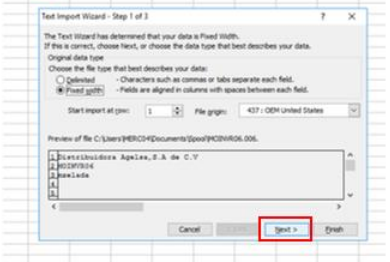
- Seleccionar "All Files" e ir a carpeta "Spook".



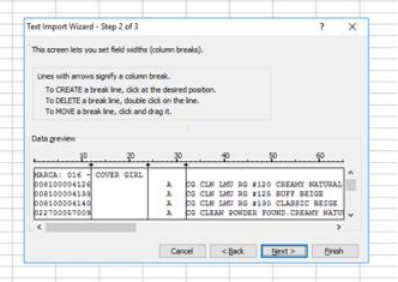
- Seleccionar el último archivo generado.



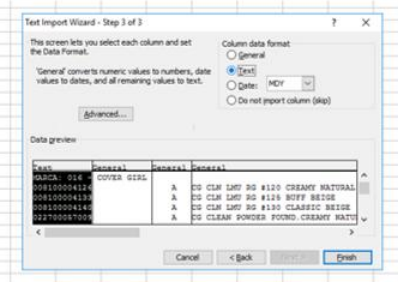
- Click en "Next".



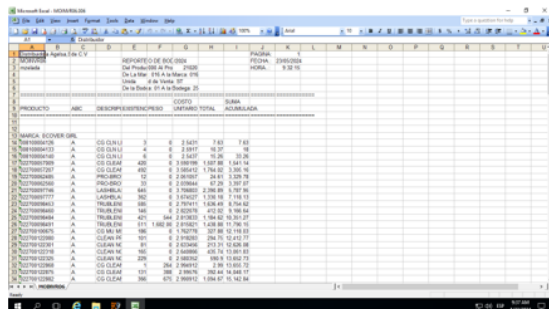
- Revisa las líneas para generar correctamente el reporte. Doble click para eliminar línea y un click para crear líneas.



- Dar click en "Text" y "Finish".

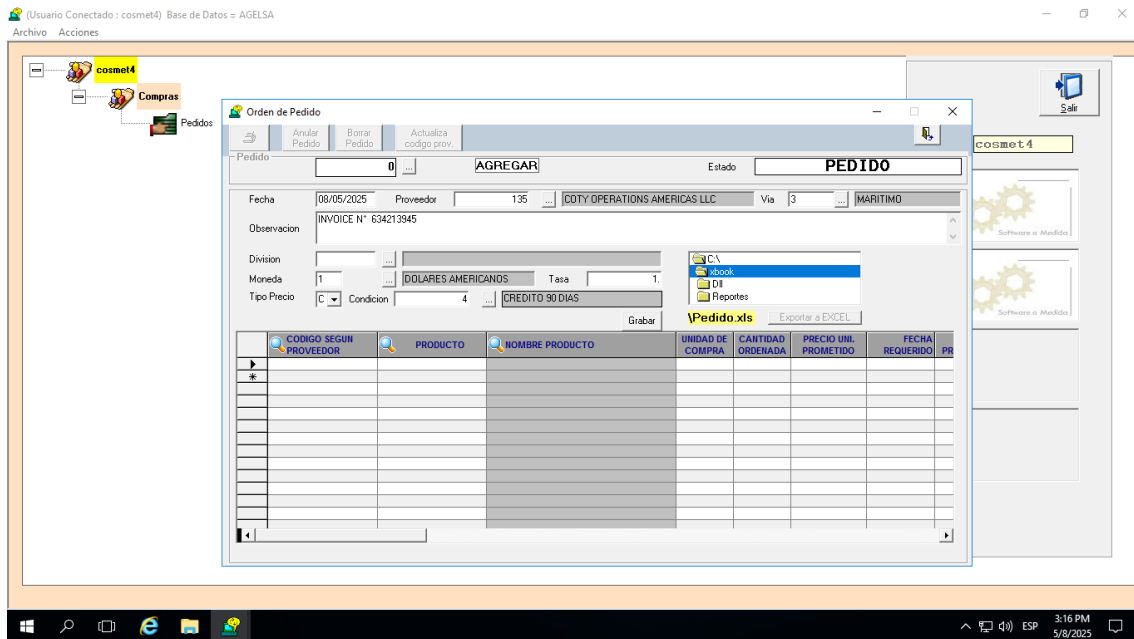


Se generará reporte en Excel, copiar y pegar en archivo a trabajar en Excel fuera de Escritorio Remoto.



Anexo 5

Sistema de “Compras” Creación de Órdenes de Compra



Anexo 6

Sistema Punto de Ruta

RUTA COSMETICOS Y ALIMENTOS		
DESCRIPCIÓN	ORDEN	USUARIO
Ingreso de Orden de Pedido Autorizada SPC	1	Gerente de marca
Recibo de proforma	2	Gerente de marca
Confirmación de proforma	3	Gerente de marca
Aviso de recolecta	4	Importaciones
Entrega de factura a importaciones	5	Gerente de marca
Recibo y actualización de factura	6	Gerente de marca
Recolecta	7	Importaciones
Ingreso en bodega de Forward	8	Importaciones
Envíos de traducción	9	Gerente de marca
Entrega de Visado	10	Asistente de división
Coordinación de salida de carga	11	Importaciones
Salida embarque de puerto origen	12	Importaciones
Ingreso de embarque a puerto destino	13	Importaciones
Tránsito de carga a E.S.	14	Importaciones
Solicitud de verificación previa	15	Importaciones
Resultado de verificación previa	16	Importaciones
Tramite de pago de impuestos	17	Importaciones
Pago de impuestos	18	Importaciones
Desconsolidación de carga en aduana	19	Importaciones
Entrega de retaceo	20	Importaciones
Ingreso de embarque a bodega Agelsa	21	Bodega
Envío N° de inspección y reporte FAV AV SOB	22	Bodega
Imprime ingresos y reportes Complementarios	23	Asistente de división
Revisión en contabilidad	24	Contabilidad
Firma de gerencia	25	Asistente de división
Registro en sistema SPC	26	Computo



Numero documento: Debe ingresar el número del documento.

Numero documento:

Numero pedido: Numero de pedido del documento (Si no tiene dejar vacío).

Numero pedido:

Monto \$: Acá debe ingresar el monto total del documento.

Monto \$:

Marca: Al darle clic se desplegará un listado para escoger la marcar del documento.

Marca:

- FRIGIDAIRE
- GENERAL ELECTRIC
- SAMSUNG

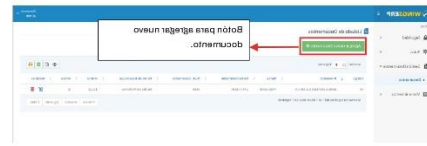
Proveedor: Al darle clic se desplegará una lista de proveedores para escoger el proveedor del documento.

Proveedor:

- WINGS SYSTEMS S.A. DE C.V.
- SAMSUNG ELECTRONICS
- GENERAL ELECTRICS INC.
- WINGS SYSTEMS S.A. DE C.V.
- TEMU



Muestra el punto de Ruta de...



Al dar clic en este botón se actualizará la fecha de fin del punto anterior y pasándose al siguiente punto.



Campos necesarios para registrar un nuevo documento

Formulario completo para poder registrar el documento.
Fecha documento:



Ruta: Al darle clic se desplegará una lista para escoger la ruta del documento.

Ruta:

- Ruta Cosméticos/Alimentos
- Ruta Electro
- Ruta Electro Consolidada

Activo: Seleccionar si el documento se encuentra activo.

Activo:

- SI
- NO

Una vez tengamos el formulario completo podemos guardar el documento.

Editar Documento #453

Numero Documento:

Numero Pedido:

Monto:

Marca:

Proveedor:

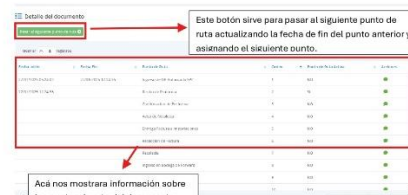
Ruta:

Activo:

Al darle clic se guardará el documento.



Al guardar el documento se nos habilitara lo siguiente para llevar el control o estado de la ruta.



Este botón sirve para pasar al siguiente punto de ruta actualizando la fecha de fin del punto anterior y pasando al siguiente punto.

Acá nos muestra información sobre los puntos de ruta del documento. Donde podemos ver el punto actual y sus fechas.

Para pasar al siguiente punto debemos dar clic sobre el botón "Pasar al siguiente punto de venta". Nos mostrara el siguiente mensaje.



Para pasar al siguiente punto de ruta debemos dar clic en sí.

Si el proceso se completa nos mostrara el siguiente mensaje.



Se actualizará la tabla mostrándonos el punto actual del documento.

Documento	Fecha	Punto de Ruta	Estado	Acciones
4565 (4565)	27/07/2023	Inicio de Proyecto	En Proceso	
4565 (4565)	27/07/2023	Inicio de Proyecto	En Proceso	
4565 (4565)		Confirmación de Proyecto	En Proceso	
4565 (4565)		Acta de Inicio	En Proceso	

El siguiente botón nos servirá para agregar comentarios al punto de ruta.

En este apartado podremos agregar comentarios para el punto de ruta. También podremos ver los comentarios anteriores.



Listado de Documentos

Id	Nombre	Fecha Documento	Estado	Acciones
4565	WINGS SYSTEM S.A. DE C.A.	27/07/2023	En Proceso	

Botón editar: Al darle clic nos lleva al formulario donde podremos cambiar el punto de ruta del documento.
 Botón eliminar: Al darle clic podremos eliminar el documento seleccionado.

botón para regresar al listado de documentos.

Anexo 7

Cuestionario exploratorio de procesos de *Marketing* en Distribuidora Agelsa

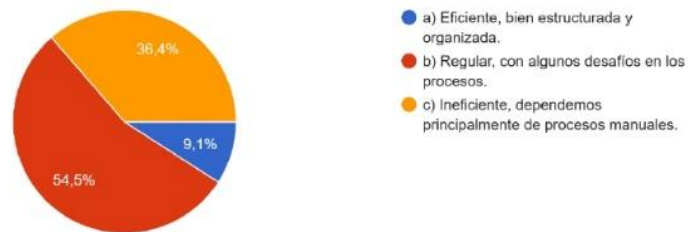
Cuestionario exploratorio de procesos de marketing en Distribuidora Agelsa

Objetivo: Evaluar la situación actual del área de marketing de Distribuidora Agelsa para identificar problemas, procesos, componentes y aspectos que requieren intervención para mejorar la eficiencia organizacional.

Destinatarios: Gerencia Comercial, área de mercadeo, Gerente de Ventas y ejecutivos de venta de Distribuidora Agelsa.

¿Cómo describiría la gestión actual de las relaciones con los clientes en el área de marketing?

11 respuestas



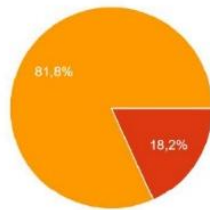
¿Qué herramientas utilizan actualmente para la gestión de ventas en marketing?

11 respuestas



¿En qué medida el área de marketing utiliza tecnología moderna o herramientas digitales?

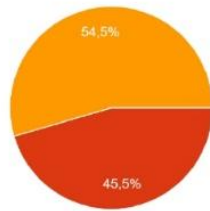
11 respuestas



- a) Mucho, integramos tecnología en la mayoría de los procesos.
- b) Regularmente, pero no en todas las áreas.
- c) Poco, solo se utilizan tecnologías básicas.

¿Qué tan eficientes son los procesos internos de marketing actualmente?

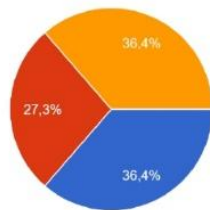
11 respuestas



- a) Muy eficientes, con tiempos óptimos y mínima intervención manual.
- b) Moderadamente eficientes, pero con espacio para mejorar.
- c) Ineficientes, los procesos son lentos y requieren mucha intervención manual.

¿Cuál considera que es el principal problema del área de marketing?

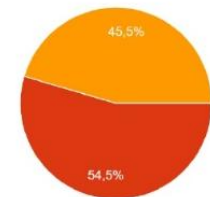
11 respuestas



- a) Falta de herramientas tecnológicas y automatización de procesos.
- b) Comunicación interna y falta de integración entre áreas.
- c) Falta de innovación en las estrategias de marketing.

¿Qué tipo de soluciones considera que tendría un mayor impacto en la optimización del área de marketing?

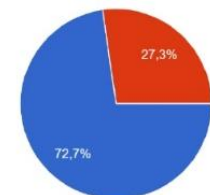
11 respuestas



- a) Implementar herramientas tecnológicas avanzadas.
- b) Fortalecer el equipo de marketing mediante formación y especialización.
- c) Rediseñar los procesos internos para hacerlos más eficientes.

¿Cómo mediría el éxito de la intervención una vez implementada?

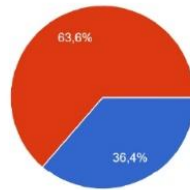
11 respuestas



- a) A través de la mejora en los resultados de ventas y el aumento de la cuota de mercado.
- b) Evaluando la eficiencia de los procesos y la reducción de tiempos de respuesta.
- c) Mediante la satisfacción de los clientes internos y externos.

¿Cuál de los siguientes cambios considera prioritarios para mejorar el área de marketing?

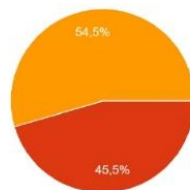
11 respuestas



- a) Incorporar herramientas tecnológicas para la automatización de procesos.
- b) Mejorar la capacitación y la innovación dentro del equipo de marketing.
- c) Fortalecer la comunicación interna entre marketing y otras áreas.

¿Qué nivel de apoyo tiene la gerencia para implementar una mejora en el área de marketing?

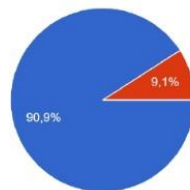
11 respuestas



- a) Alto apoyo, existe compromiso para realizar los cambios necesarios.
- b) Moderado apoyo, algunos miembros de la gerencia están convencidos.
- c) Bajo apoyo, hay resistencia a los cambios.

¿Cuánto impacto espera que tenga la optimización de marketing en la competitividad de Agelsa?

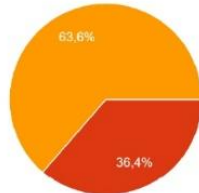
11 respuestas



- a) Gran impacto, mejorará significativamente la posición de la empresa en el mercado.
- b) Impacto moderado, ayudará a mejorar algunos aspectos clave.
- c) Poco impacto, no se esperan cambios significativos.

¿Cómo afecta este problema a la eficiencia organizacional de Agelsa?

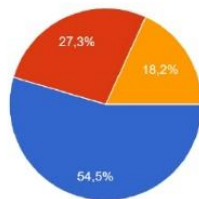
11 respuestas



- a) Poco, el impacto es limitado.
- b) Moderadamente, afecta algunos procesos clave.
- c) Considerablemente, provoca cuellos de botella y baja productividad.

¿Qué tan consciente está la gerencia de los problemas actuales en el área de marketing?

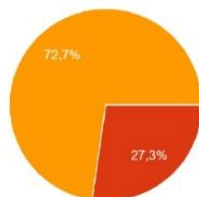
11 respuestas



- a) Muy consciente, conoce claramente las áreas de mejora.
- b) Moderadamente consciente, algunas áreas del problema son reconocidas.
- c) Poco consciente, no hay un diagnóstico claro.

¿Qué consecuencias tendría para Agelsa si no se interviene en el área de marketing?

11 respuestas



- a) Impacto menor, la empresa puede seguir operando sin mayores problemas.
- b) Impacto moderado, la competitividad podría verse afectada.
- c) Impacto grave, afectaría la competitividad y las operaciones de la empresa.

Anexo 8

Cuestionario de diagnóstico

Cuestionario sobre madurez digital y gestión de procesos en Distribuidora Agelsa

11 respuestas

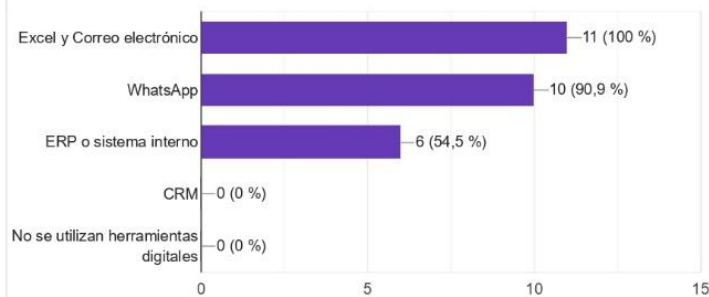
[Publicar datos de análisis](#)

Sección 1: Herramientas digitales y automatización.

1. ¿Qué herramientas utiliza habitualmente para gestionar sus actividades? (puede marcar más de uno)

[Copiar](#)

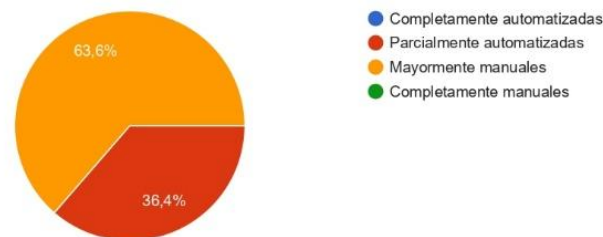
11 respuestas



2. ¿Considera que sus actividades de marketing están automatizadas o dependen de trabajo manual?

[Copiar](#)

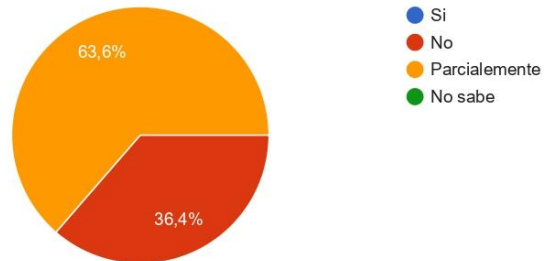
11 respuestas



3. ¿Utiliza plataformas digitales para el seguimiento de tareas y ejecución de campañas?

 Copiar

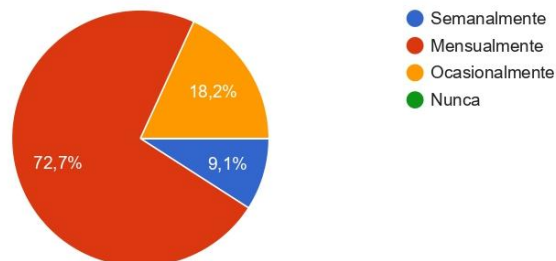
11 respuestas



4. ¿Con qué frecuencia se recopilan datos para evaluar el desempeño de sus actividades?

 Copiar

11 respuestas

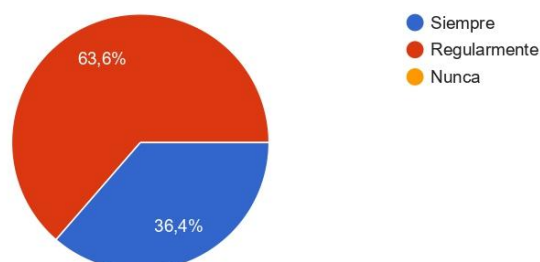


Sección 2: Procesos operativos y planificación.

5. ¿Existe coordinación entre marketing, ventas y bodega para las actividades promocionales?

 Copiar

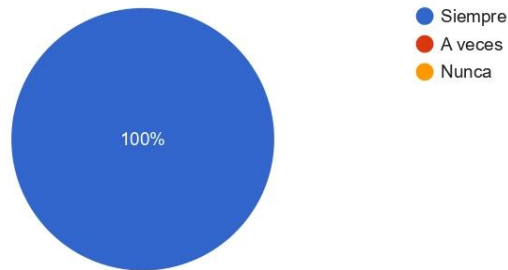
11 respuestas



6. ¿Se planifica la demanda de productos con base en análisis de ventas anteriores o comportamiento del mercado?



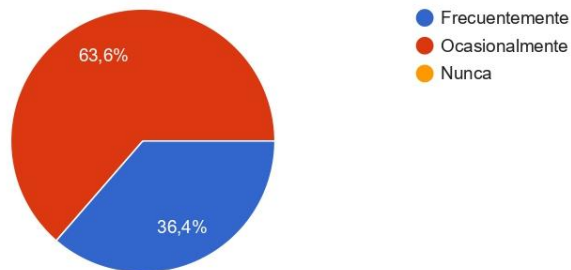
11 respuestas



7. ¿Con qué frecuencia se generan quiebres de stock en campañas promocionales?



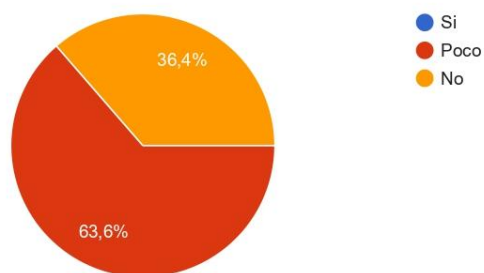
11 respuestas



8. ¿Cree que los procesos actuales favorecen la eficiencia operativa del área de marketing?



11 respuestas



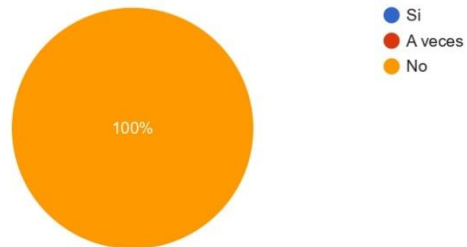
Sección 3: Cultura organizacional y digital



9. ¿La empresa promueve capacitaciones en herramientas digitales o metodologías de marketing moderno?

 Copiar

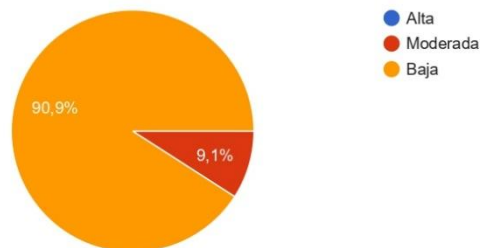
11 respuestas



10. ¿Existe apertura a nuevas propuestas digitales dentro del equipo?

 Copiar

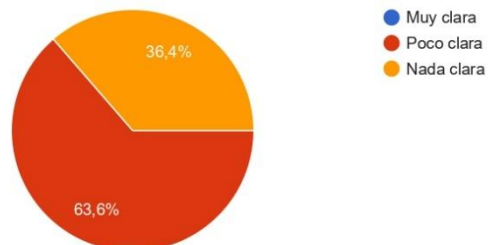
11 respuestas



11. ¿Considera clara la asignación de responsabilidades y funciones dentro del área?

 Copiar

11 respuestas



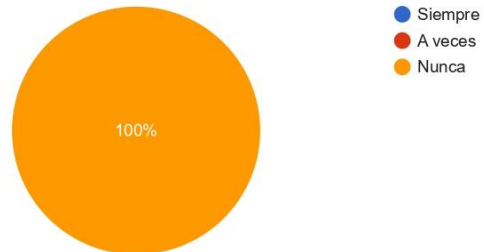
Sección 4: Indicadores y toma de decisiones.



12. ¿Utiliza indicadores clave (KPI's) para medir el rendimiento de las actividades?

 Copiar

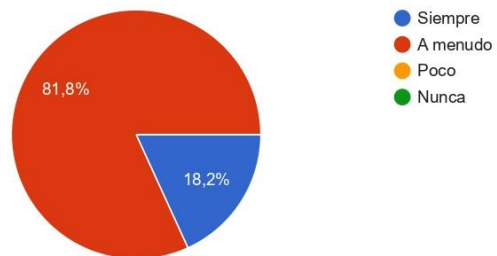
11 respuestas



13. ¿Con qué frecuencia se toman decisiones basadas en datos o resultados de campañas?

 Copiar

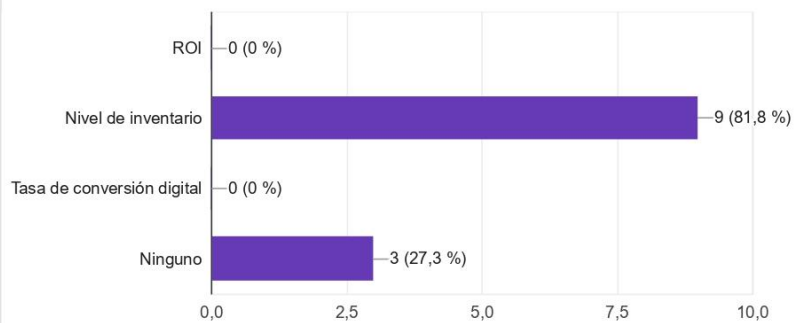
11 respuestas



14. ¿Cuál de estos indicadores se utilizan en su área? (puede marcar más de uno)

 Copiar

11 respuestas



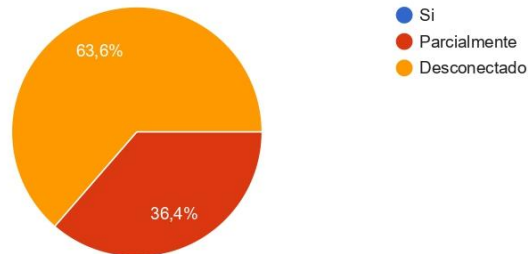
Sección 5: E-commerce y canales digitales.



15. ¿Está el canal de e-commerce alineado con las estrategias de marketing?

 Copiar

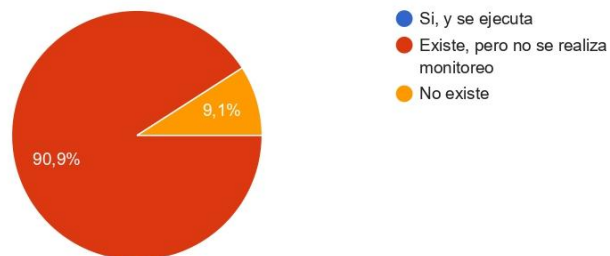
11 respuestas



16. ¿Existe una planificación de contenido digital para redes sociales y promociones online?

 Copiar

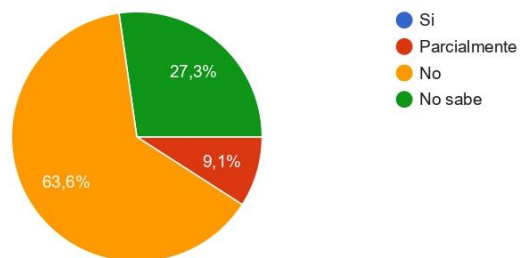
11 respuestas



17. ¿Se miden los resultados del canal electrónico en ventas, interacción o conversión?

 Copiar

11 respuestas



Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Propietario del formulario de contacto](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)

Google Formularios

