



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS B4B PARA LA
EMPRESA CENOSA CON ENFOQUE EN LA EXPERIENCIA
DEL CLIENTE DE LA ZONA NORTE, CORTÉS, 2023.**

SUSTENTADO POR:

LESY SARAI PERDOMO RIVERA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

CHOLOMA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2023

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS B4B PARA LA
EMPRESA CENOSA CON ENFOQUE EN LA EXPERIENCIA
DEL CLIENTE DE LA ZONA NORTE, CORTÉS, 2023.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

BERLIN GRICEL CACERES RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO

JUAN CARLOS ALMENDAREZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JAVIER ENRIQUE MATUTE
LISETTE MARLENY CÁRCAMO
JUAN CARLOS MUÑOZ**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2023
Lesy Sarai Perdomo Rivera

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS B4B PARA LA EMPRESA CENOSA CON ENFOQUE EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE DE LA ZONA NORTE, CORTÉS, 2023.

Lesy Sarai Perdomo Rivera

Resumen

En el presente trabajo se analizó la situación actual de la empresa CENOSA respecto a la relación con sus clientes cuentas claves y ferreterías directas de la zona norte de Honduras. Se revisó cuál es el nivel de satisfacción del cliente en cuanto al servicio brindado por las áreas comercial, créditos y logística, y cómo son los procesos actuales, con el fin de identificar oportunidades de mejora en los procesos internos, analizar que herramientas digitales se están utilizando o podrían implementarse y qué necesidades se identifican en sus clientes, para proponer un diseño de modelo de negocios B4B que les permita mejorar la experiencia del cliente, agregar valor y fortalecer las relaciones comerciales. En este estudio se aplicó un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y diseño no experimental y transversal. Se usaron tres grupos focales, entrevistas a profundidad y se evaluó la satisfacción del cliente en una muestra de 51 clientes encuestados de los cuales dieron una calificación de 77% satisfechos, por lo que la propuesta se basa en sugerir algunas mejoras en cada proceso para aumentar el nivel de satisfacción y además se detectó algunas necesidades importantes que tienen los clientes en las que CENOSA podría contribuir para el desarrollo de estos. El valor agregado a los clientes y la mejora continua del servicio contribuye a mejorar la experiencia del cliente y que se sienta cómodo con la empresa, lo que permite prolongar la relación comercial y la continuidad del negocio.

Palabras claves: B4B, experiencia del cliente, mejora continua, satisfacción, valor agregado.



GRADUATE SCHOOL

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS B4B PARA LA EMPRESA CENOSA CON ENFOQUE EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE DE LA ZONA NORTE, CORTÉS, 2023.

Lesy Sarai Perdomo Rivera

Abstract

The present thesis, the current situation of the company CENOSA was analyzed regarding the relationship with its customers, key accounts, and direct hardware stores in the northern part of Honduras. The level of customer satisfaction was reviewed in terms of the service provided by the commercial, credit and logistics areas, and how are the current processes, in order to identify opportunities for improvement in internal processes, analyze what digital tools are being used or could be implemented and what needs are identified in their customers, to propose a B4B business model design that allows them to improve the customer experience, add value and strengthen business relationships. In this study, a mixed approach was applied, with a descriptive scope and non-experimental and cross-sectional design. Focus groups, in-depth interviews and customer satisfaction were evaluated in a sample of 51 surveyed customers of which they gave a rating of 77% satisfied, so the proposal is based on suggesting some improvements in each process to increase the level of satisfaction and detected some important needs that customers have in which CENOSA could contribute to the development of these. The added value to customers and the continuous improvement of the service contributes to improving the customer experience and feeling comfortable with the company, which allows to prolong the commercial relationship and business continuity.

Keywords: B4B, customer experience, continuous improvement, satisfaction, added value.

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por ser mi guía y mi motor, confiando en él inicié este camino y por su gracia estoy culminando con éxito, a Dios sea la honra. A mis padres por su amor y apoyo moral. A mi abuela QDDG porque siempre creyó en mí y me apoyó en mis estudios teniendo la confianza en que lograría cada una de mis metas. A mi novio y mis amigas que siempre han estado animándome a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A la empresa CENOSA que ha confiado en mí y me ha apoyado en mi crecimiento profesional y laboral. Al Licenciado Jovani Rosales por su orientación, confianza y comprensión. Al Licenciado Juan Carlos Almendares y Licenciada Berlín Caceres quienes fueron mi guía en este proyecto y a la UNITEC por contribuir a este país en la formación de nuevos profesionales.

INDICE

DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.2.1 MODELO DE NEGOCIOS	2
1.2.2 EL E-COMMERCE O COMERCIO ELECTRÓNICO	2
1.2.3 CRECIMIENTO DEL BUSINESS TO CUSTOMER B2C	3
1.2.4 EL BUSINESS TO BUSINESS B2B, UNA RELACIÓN ENTRE EMPRESAS	4
1.2.5 SURGE EL BUSINESS FOR BUSINESS “B4B”	4
1.2.6 CUSTOMER EXPERIENCE O EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	5
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
2 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN	9
2.1.2 MACROENTORNO.....	20
2.1.3 MICROENTORNO	25
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	27
2.2.1 COMERCIO ELECTRÓNICO.....	27
2.2.2 MODELO DE NEGOCIOS B2C, B2B, B4B	28
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	35
2.3.1 GESTIÓN DE CLIENTES	35
2.3.2 TECNOLOGÍA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.....	39

2.3.3	METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	43
2.3.4	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	44
3	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	46
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	46
3.2	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	48
3.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	48
3.4	ENFOQUE Y MÉTODOS	50
3.4.1	ENFOQUE.....	50
3.4.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.5.1	POBLACIÓN.....	51
3.5.2	MUESTRA	52
3.5.3	TÉCNICAS DE MUESTREO	53
3.6	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	53
3.6.1	TÉCNICAS	53
3.6.2	INSTRUMENTOS.....	53
3.6.3	PROCEDIMIENTOS APLICADOS	56
3.7	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	56
3.7.1	FUENTES PRIMARIAS	56
3.7.2	FUENTES SECUNDARIAS	57
4	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	58
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	59
4.3	RESULTADOS ARTICULADOS DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	60
4.4	RESULTADOS ARTICULADOS DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	72
4.4.1	INSTRUMENTO GRUPO FOCAL 1	72
4.4.2	INSTRUMENTO GRUPO FOCAL 2	74
4.4.3	INSTRUMENTO GRUPO FOCAL 3	76
4.4.4	INSTRUMENTO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD, CLIENTES CUENTAS	

	CLAVE.78	
4.4.5	INSTRUMENTO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD, CLIENTE FERRETERÍA	
	80	
4.4.6	INSTRUMENTO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD, CLIENTE	
	CONSTRUCTORA.....	81
5	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1	CONCLUSIONES	83
5.2	RECOMENDACIONES	84
6	CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	86
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	86
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	86
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	87
6.3.1	OBJETIVOS	87
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	87
6.4.1	DESCRIPCIÓN	87
6.4.2	DESARROLLO	89
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	103
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	105
6.6.1	CRONOGRAMA.....	105
6.6.2	PRESUPUESTO.....	108
6.7	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
	110	
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
8	ANEXOS.....	121
8.1.1	ANEXO 1. AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO	121
8.1.2	ANEXO 2. CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA	123
8.1.3	ANEXO 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	124
8.1.4	ANEXO 4. GUION DE GRUPO FOCAL 1.....	132
8.1.5	ANEXO 5. GUION DE GRUPO FOCAL 2.....	136

8.1.6	ANEXO 6. GUIÓN DE GRUPO FOCAL 3.....	140
8.1.7	ANEXO 7. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CLIENTES CUENTAS CLAVE 142	
8.1.8	ANEXO 8. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CON CLIENTE FERRETERÍA DIRECTA.....	148
8.1.9	ANEXO 9. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CLIENTE INDUSTRIA	152
8.1.10	ANEXO 10. PLAN DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	154
8.1.11	ANEXO 11. PLAN DE CAPACITACIÓN DE GESTIONES FISCALES	155
8.1.12	ANEXO 12. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL USO DE LOS TIPOS DE CEMENTO.....	156

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica.....	47
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	48
Tabla 3. Perfil de responsables de procesos internos.....	73
Tabla 4. Perfil de ejecutivos de venta.....	75
Tabla 5. Perfil de transportistas.....	77
Tabla 6. Perfil de clientes cuenta clave.....	78
Tabla 7. Perfil de clientes de ferretería.....	80
Tabla 8. Descripción de la propuesta.....	88
Tabla 9. Descripción del perfil del cliente.....	90
Tabla 10. Descripción de propuesta de valor.....	91
Tabla 11. Propuesta de segmentación de clientes por sus características.....	93
Tabla 12. Requisitos para nuevo programa de lealtad.....	97
Tabla 13. Métricas de control.....	103
Tabla 14. Cronograma de implementación.....	105
Tabla 15: Presupuesto.....	108
Tabla 16. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	110
Tabla 17. Ítems de encuesta de satisfacción.....	129
Tabla 18. Comprobación del alfa de crombach.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocios tradicional.....	9
Figura 2. Modelo de negocios moderno.	11
Figura 3. Evolución de canales de distribución.	13
Figura 4. Desglose de ventas de Amazon.	17
Figura 5. Resumen de población ocupada.	23
Figura 6. Historia de CENOSA.	25
Figura 7. Interacción de los modelos de negocio.....	28
Figura 8. Ventajas y desventajas del B2B.	30
Figura 9. Metodología APLAER.	33
Figura 10. Transformación digital.	39
Figura 11. Esquema de variables.	48
Figura 12. Diagrama de enfoque y método.....	50
Figura 13. Cálculo de la muestra.	53
Figura 14. Distribución geográfica de clientes.	61
Figura 15. Distribución de clientes por canal de venta.	61
Figura 16. Gráfico de motivo de preferencia del cliente.	62
Figura 17. Nivel de satisfacción del cliente.	63
Figura 18. Evaluación del area de servicio al cliente.....	63
Figura 19. Evaluación de logística.....	64
Figura 20. Evaluación de créditos.....	64
Figura 21. Tiempos de respuesta de pedidos.	65
Figura 22. Frecuencia de visita del vendedor.	65
Figura 23. Aspectos que destacan del vendedor.	66
Figura 24. Porcentaje de quejas.	67
Figura 25. Solución de quejas.....	67
Figura 26. Indicador NPS.	68
Figura 27. Medio de compra.....	68
Figura 28. Aspectos de mejora en área de créditos.....	69
Figura 29. Aspectos de mejora en área de logística.....	70
Figura 30. Dispositivos tecnológicos más utilizados.....	71

Figura 31. Herramientas de compra en línea.	71
Figura 32. Utilización de página web.	72
Figura 33. Perfil del cliente.....	89
Figura 34. Propuesta de valor.	90
Figura 35. Optimización de página web para canal de venta.	94
Figura 36. Ficha solicitud de compra.....	95
Figura 37. Opciones de distribuidores de cemento.....	96
Figura 38. Perfil del distribuidor.....	96
Figura 39 Customer Journey Map.....	100

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial que está en constante innovación e interconectado con la tecnología, ofrecer nuevas soluciones y generar otras experiencias es uno de los retos más significativos, ya que tanto las empresas como los clientes se vuelven más exigentes y esperan recibir mejores resultados. Mantener una buena relación con el cliente y brindarle los recursos que le generen comodidad y satisfacción es la tarea que se debe realizar día a día.

Los modelos de negocio han ido evolucionando precisamente por el interés de mantener a las empresas preparadas para responder a los cambios constantes para que permanezcan con sus estrategias competitivas y sobre todo enfocándose en mejorar la experiencia del cliente en todos los aspectos. Las empresas pasaron de modelos tradicionales como la venta directa, a crear canales de distribución hasta adoptar el comercio electrónico que dio paso al fortalecimiento del negocio entre empresas. El modelo Business to Customer B2C y Business to Business B2B el cual se orienta a relación con clientes finales y clientes intermediarios han cambiado sus estrategias para dar mejores soluciones a los clientes. El B2B en especial sufre una evolución en la cual se trata tener una integración más profunda entre las empresas donde la colaboración y creación de valor son fundamentales para mejorar la experiencia de ambos dando así el origen al Business for Business B4B.

Este proyecto tiene como finalidad hacer una investigación de la situación actual de la empresa CENOSA y diseñar un modelo de negocios basado en la filosofía del B4B, identificando las oportunidades de mejora, las estrategias y los factores claves para mejorar la experiencia del cliente. Se analizará la relación con los clientes cuentas claves y ferreterías directas de la zona norte del país, utilizando varias técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las empresas buscan tener una ventaja competitiva en el mercado que les permita diferenciarse de los competidores del sector en el que operan. Sus estrategias potencian esta ventaja competitiva, para eso crean nuevos productos, agregan valor a sus clientes y consolidan relaciones comerciales duraderas. La empresa puede sobresalir porque ofrece una solución a los clientes con productos de alta calidad e innovador, con excelente servicio al cliente, tecnología y asesoramiento a sus clientes.

1.2.1 MODELO DE NEGOCIOS

Un modelo de negocios es una estructura conceptual que describe cómo una empresa crea, entrega y captura valor. En otras palabras, es la forma en que una empresa organiza sus recursos, actividades y estrategias para generar ingresos y obtener beneficios. Cada modelo de negocio es único y puede incluir varios componentes clave que definen su funcionamiento (Ramirez, 2023).

Los modelos de negocios tradicionalmente iniciaron de forma directa mediante una relación de fabricante a cliente, con el tiempo fue cambiando y se empezaron a crear canales de ventas, segmentar el mercado, aplicar innovación, tecnología y publicidad. Luego, con el uso del internet se logró dar un avance a través del e-commerce o comercio electrónico en el año 1960. Con los años surgen nuevos cambios dando origen a lo que hoy se conoce como B2C (Business to Customer) y B2B (Business to Business).

1.2.2 EL E-COMMERCE O COMERCIO ELECTRÓNICO

Según un estudio sobre el “Análisis del comercio electrónico en el SCM (Supply Chain Management) de Perú, (Soto & Vilca, 2020), se propone identificar mediante un análisis cualitativo cual es la influencia del comercio electrónico en el mercado peruano y los factores por los que las empresas optan por nuevos modelos de negocio, canales de comercio y analizar el comportamiento de los consumidores en los canales online.

Se determinó que “El consumidor ve al Internet como una herramienta que ha creado nuevas oportunidades tanto para la adquisición de productos como para su venta, usándolo por el ahorro de tiempo y comodidades de entrega, adoptando este medio abiertamente siempre que se les garantice seguridad y privacidad de sus datos” (Soto & Vilca, 2020).

La introducción del comercio electrónico representa nuevos desafíos en la cadena de suministro, este busca reducir y eliminar etapas en la cadena de suministro, como los intermediarios, teniendo una relación y comunicación directa con el cliente, así mismo, implica tener un mayor alcance en el mercado global, y este actúa como un canal complementario a los tradicionales (Soto & Vilca, 2020).

1.2.3 CRECIMIENTO DEL BUSINESS TO CUSTOMER B2C

El B2C sigue siendo una relación directa entre el vendedor y cliente final, en la actualidad cuenta con la facilidad que le da el comercio electrónico de llegar al cliente sin necesidad de un intermediario a través de portales web, y por lo general son productos de consumo masivo y de valor accesible.

En un informe de (Grand View Research, 2019), el tamaño del mercado global de comercio electrónico B2C se valoró en USD 3,67 billones en 2020. Se espera que se expanda a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 9,7% de 2021 a 2028. El crecimiento puede atribuirse al aumento del ingreso disponible, el ingreso per cápita global y la expansión de la penetración de internet. La creciente adopción tecnológica acompañada de la fácil disponibilidad de teléfonos inteligentes ha permitido que el sector del comercio electrónico sea más accesible y eficiente.

El creciente uso de las redes sociales está impulsando aún más la demanda de compra en línea de diversos productos y servicios. Se espera que el mercado sea testigo de un alto crecimiento durante el período de pronóstico, principalmente debido a la creciente dependencia digital y la conveniencia de comprar en plataformas en línea. Ha evolucionado en medio de un estilo de vida ocupado y una sobreabundancia de opciones disponibles para comprar desde la comodidad del hogar (Grand View Research, 2019).

La industria es relativamente estable y la rivalidad competitiva continúa siendo intensa debido a las fusiones y adquisiciones. Los principales actores en el mercado de B2C incluyen Amazon.com, Inc.; Alibaba Group Holding Limited; JD.com, Inc.; Flipkart.com; y PayPal Holdings Inc. A la luz de la reciente pandemia de coronavirus (COVID 19), las plataformas de comercio electrónico B2C experimentaron una fuerte demanda de productos esenciales como comestibles, productos de cuidado personal y artículos esenciales para el baño (Grand View Research, 2019).

1.2.4 EL BUSINESS TO BUSINESS B2B, UNA RELACIÓN ENTRE EMPRESAS

Según un informe de Mercado Global de comercio electrónico B2B, la era de la pandemia condujo a una mayor adopción del comercio electrónico B2B entre compradores y vendedores B2B por igual. A partir del 2022, la mayoría de los vendedores han trasladado sus operaciones en línea. Se pronostica que las ventas de comercio electrónico B2B realizadas a través de mercados representarán una mayor participación en las ventas globales totales (ReportLinker, 2022).

En términos de las tendencias tecnológicas más innovadoras, el análisis del big data, la Inteligencia Artificial (IA), los portales de autoservicio y la automatización de procesos comerciales se aplican al mercado de comercio electrónico B2B y un mayor número de vendedores ahora están invirtiendo en tecnología avanzada para optimizar sus plataformas de comercio electrónico B2B (ReportLinker, 2022).

En Honduras hay empresas que cuentan con comercio electrónico por ejemplo el Instituto de Turismo, Ferretería Monterroso, 11playerstore, Ofertel, Diunsa, Unitec, Comercial Larach, La Curacao, Pizza Hut (Melgar, 2017).

1.2.5 SURGE EL BUSINESS FOR BUSINESS “B4B”

El B4B aparece de forma natural, y nace para sustituir el B2B que cada vez queda más obsoleto por la falta de humanización de su planteamiento. Mag Rajasekaran es el primero en utilizar este término en 2016 y al hacerlo fue tajante, “El B2B ha muerto y ha nacido el B4B”, este nace para expandir la relación entre empresas. Rajasekaran recuerda el significado de la preposición “para”, que alude a la adaptación de las necesidades, es decir, el vendedor se acomoda a los requerimientos del comprador. En definitiva, habla de empresas para empresas (Limia, 2020).

El modelo B4B está en proceso de adopción de las empresas que utilizan el B2B, sin embargo grandes compañías como Amazon y Google están haciendo modificaciones o adaptaciones a sus plataformas para atender ese mercado, y no solo los grandes portales o tiendas en línea están interesadas en este, Walmart, por ejemplo, ha creado una sección dedicada a atender en línea a las empresas, lo que puede dar inicio a una guerra con las grandes distribuidoras, así como antes se enfrentó a las tiendas minoristas (Guevara F. A., 2019).

1.2.6 CUSTOMER EXPERIENCE O EXPERIENCIA DEL CLIENTE

En un estudio sobre “El rol de la experiencia del cliente en la estrategia omnicanal durante el proceso de compra en Lima, Perú”, (Castillo & Gallardo, 2020), investigan como es la experiencia del cliente durante el proceso de compra desarrollado en la estrategia omnicanal de la tienda por departamento que ofrece, venta online y offline, donde el canal digital posee un rol clave en los puntos de contacto para promover una experiencia 360.

Además, se observó cómo la estrategia omnicanal funciona de forma sincronizada y positiva en la tienda por departamento, sin ninguna interrupción para consolidar la compra. En la omnicanalidad, se percibe una gran interacción entre los canales y ellos destacan la tienda en línea, dispositivos móviles como intermediarios claves, redes sociales y demás puntos de contacto específicos que considere la marca (Castillo & Gallardo, 2020).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

(Gonzales & Gallardo, 2021), establece que se trata de la fase inicial de toda investigación, concentra la idea principal de la investigación y el motivo que lleva al investigador elegir estudiar dicho tema.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las empresas están en constante esfuerzo por mantenerse en el mercado, expandirse y ofrecer a sus clientes opciones que faciliten sus procesos de compras. El objetivo principal de una empresa es generar utilidades a través de las ventas y para hacerlo de manera ordenada adoptan un modelo negocios que les permita llegar al canal de venta adecuado, fortalecer sus relaciones comerciales y adaptarse a las nuevas exigencias o formas de trabajo que manejan las grandes industrias en la actualidad y el futuro.

Cementos del Norte S.A (CENOSA) es una empresa hondureña que tiene 65 años en el mercado, su principal actividad es la producción y distribución de cemento, el cual se vende en dos presentaciones, a granel y en bolsa. Usualmente el cemento a granel es consumido en su mayoría por clientes de industria, tiene dividido su mercado en dos canales de venta:

El canal de industria que su enfoque son los clientes dedicados a la construcción o transformación del cemento en otro producto como bloques, pilotes, concreto etc.

El canal distribución que son todos los clientes que comercializan el cemento hasta llegar al consumidor final.

Uno de los pilares de CENOSA es el área comercial, por ser un área de servicio, debe estar en constante mejora para mantener una relación de satisfacción con sus clientes, ya que estos son los que sostienen a cualquier organización. La aplicación de un modelo de negocios que ayude a superar las expectativas del cliente hace que las organizaciones tengan un mejor control de sus relaciones comerciales y sean caracterizadas por excelencia en todos los aspectos.

Se detecta la oportunidad de mejorar la experiencia del cliente en cada uno de los procesos de contacto directo como ser comercial, créditos y logística, lo que permite hacer un análisis más profundo de estas áreas de servicio, detectar las mejoras que se pueden aplicar, que soluciones tecnológicas ofrece CENOSA a sus clientes y cual se adapta mejor a las necesidades.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los elementos claves que inciden en una experiencia positiva en los clientes y que generan ventaja competitiva para la empresa?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles serían las oportunidades de mejora en los procesos de servicio en las áreas comerciales, créditos y logística?
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la atención del área comercial, créditos y logística de la zona norte?
3. ¿Qué herramienta digital se adapta mejor a la necesidad de compra del cliente?
4. ¿Qué plan de desarrollo sería el adecuado para generar satisfacción en los clientes cuentas claves y ferreterías directas de la zona norte?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejora del servicio según el modelo de negocios B4B a CENOSA,

mediante la revisión de sus procesos aplicando metodologías APLAER, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las oportunidades de mejora de los procesos de servicio de las áreas comercial, créditos y logística.
2. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la atención del área comercial, créditos y logística de los clientes de la zona norte.
3. Evaluar qué herramienta digital se adapta mejor a la necesidad de compra del cliente.
4. Determinar qué plan de desarrollo se puede aplicar a los clientes cuentas claves y ferreterías directas de la zona norte.
5. Desarrollar un plan de gestión del cliente, medición de la experiencia de compra y control de su ejecución.

1.5 JUSTIFICACIÓN

CENOSA cuenta con dos canales de venta que son, industria y distribución. En los procesos actuales se usa el B2B para canal distribución y B2C para canal industria, lo que permite hacer una revisión de sus procesos para identificar las oportunidades de mejora se puede implementar con los cambios y enfoque que ofrece el B4B.

El B4B aporta buenos cambios a las empresas ya que se orienta a aplicar metodologías para medir el nivel de satisfacción del cliente, dar seguimiento, ofrecer herramientas digitales, fidelización del cliente y como asegurar la continuidad de la relación comercial. Con esto se garantiza ir mejorando la relación día con día, porque además se puede medir la capacidad de respuesta y de satisfacción del cliente. Las empresas deben procurar ser un socio comercial y no solo ser un proveedor más, agregar valor a los clientes da mejores resultados.

Mediante el modelo de negocios B4B se puede lograr aplicar mejoras a los procesos actuales de CENOSA, identificar las necesidades de los clientes, proporcionar herramientas que faciliten el proceso de compras como el e-commerce, convertirse en un socio estratégico para los clientes, agregar valor, apoyarles en el desarrollo de sus negocios y fidelizarlos.

Se puede aplicar inteligencia de negocios para contar con información que facilite la toma de decisiones, dar respuesta a situaciones con los clientes, y proporcionar a los equipos de trabajo los recursos necesarios para mejorar su desempeño.

Aplicando lo anterior se obtendrán resultados positivos lo que permite a la compañía cumplir con sus KPIs de incrementar sus ventas, más rentabilidad, aumentar la participación de mercado y mejorar la experiencia del cliente, especialmente en este momento tan competitivo que tiene la industria, ya que el ingreso de nuevos competidores proporciona a los clientes más opciones.

2 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El presente capítulo tiene como finalidad sustentar con base empírica y conceptual los aspectos relacionados al problema, el cual consiste determinar cuáles son los factores clave y específicos que inciden en una experiencia positiva en los clientes y que generan una ventaja competitiva para la empresa.

2.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN

2.1.1.1 MODELO DE NEGOCIOS

Las empresas tradicionalmente hacían sus transacciones comerciales de manera directa con su cliente, es decir del fabricante a un comprador. A medida fue creciendo la demanda, los cambios empezaron a darse y surgieron nuevas formas de hacer negocio. En la década de 1950, surgen modelos de negocios más sofisticados como los restaurantes McDonald y crecen de manera progresiva especialmente en los EE. UU. con empresas como: Amazon, Airlines entre otras (Peiró, 2020).

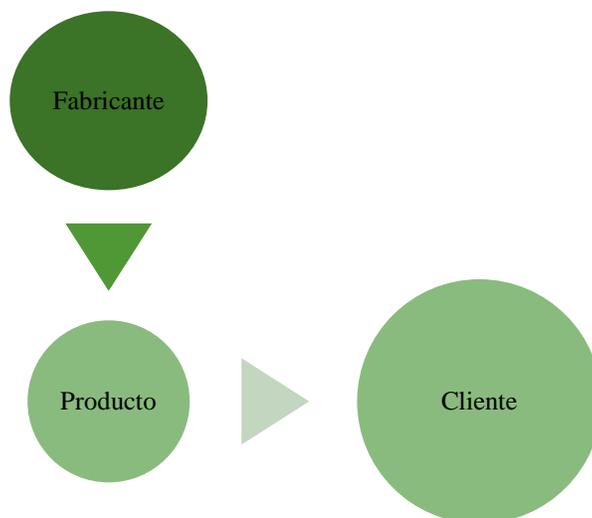


Figura 1. Modelo de negocios tradicional.

Fuente: Elaboración propia

Un modelo de negocios que se usó en la antigüedad es el “trueque”, este se dio cuando el hombre logró producir un excedente o exceso de bienes a consumir después de dominar la agricultura y la ganadería (Oca, 2020). Actualmente países como Argentina, España, India, ciudades en México como Espinal, Toulouse y en Francia practican esta economía (Pato, 2017).

Los modelos de negocio deben construirse sobre un plan lógico para llevar un producto al mercado y obtener un beneficio. En ese sentido, las empresas tienen que innovar en sus respectivos modelos de negocio con nuevas formas de crear y capturar valor para sus grupos de interés, la innovación permite que las empresas piensen en lo que su cliente desearía o que le facilitaría más su trabajo (Díaz & García, 2019).

(Islas, et al., 2023) argumenta que, los directivos permanentemente hablan del modelo de negocios de su empresa, pero repetidas veces no existe un esquema o documento que plasme en síntesis el modelo, y más bien, se encuentra en el subconsciente colectivo de los ejecutivos de la empresa. Los modelos de negocio deben ser capaces de convertir el conocimiento en valor económico, entendiéndose por conocimiento a la tecnología y las habilidades humanas.

La mayoría de los estudios de modelos de negocio según Berglund y Sandström (2013), se han enfocado casi exclusivamente a los factores internos de la empresa, como son las capacidades de la empresa, las barreras cognitivas, el liderazgo, la organización estructural y los procesos, por lo que aclara que, lo que facilita la integración de los modelos de negocio en toda la cadena de valor, es contar con un equipo que sea innovador y esté dispuesto a incorporar tecnología en sus procesos (Islas, et al., 2023).

2.1.1.2 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Debido a las nuevas exigencias de los clientes y crecimiento de las operaciones, las empresas se vieron en la necesidad de segmentar su mercado, crear canales de venta, invertir en publicidad, innovar sus negocios, incluso, hacer investigaciones de mercado. Esto con el objetivo de mantener a sus clientes mayoristas y minoristas abastecidos de sus productos y reducir el esfuerzo del fabricante, ya que atender al público en general, hace que se necesite más recursos y costos operativos, por lo que el uso de los canales de venta se volvió la manera más práctica de distribuir el producto.



Figura 2. Modelo de negocios moderno.

Fuente: (Malca, 2001).

Los cambios en los modelos de negocios son constantes, lo que significa que las empresas deben tener presente las tendencias y estar preparados para ser competitivos.

Un modelo de negocio está implícito en todas las organizaciones, ya sea de forma consciente o inconsciente, regularmente surge a partir de la búsqueda de soluciones a problemas concretos, a la necesidad de ser más rentables o competitivos y al objetivo de satisfacer las cambiantes necesidades y demandas de los consumidores. En las últimas dos décadas la adopción explícita de un modelo de negocios se ha convertido en una estrategia indispensable para las empresas sea cual sea su tamaño y giro (Gonzales & Fernandez, 2022).

Los hábitos de compra que traen las nuevas generaciones como los millennials, generación Z, por ejemplo, hace que se creen nuevas maneras de hacer negocios, (Valls, 2023) en su artículo hace mención del éxito de un emprendimiento en Argentina, que trata de la creación de una aplicación para el alquiler particular de autos, a través del cual se conecta a los propietarios de vehículos con usuarios en busca de un auto. Estas nuevas plataformas facilitan al consumidor el

acceso a los servicios que necesitan, un claro ejemplo de impacto a los negocios tradicionales como taxis y oficinas de renta de vehículos.

2.1.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución están definidos por las diferentes fases o etapas por las que pasa un producto, de modo que su propiedad va pasando de unas manos a otras, desde el fabricante al consumidor final. Por otra parte, la distribución suele clasificarse atendiendo al objeto protagonista del canal: bienes consumibles, bienes industriales o servicios. La importancia de estos reside principalmente en que existen separaciones de tipo geográfico o de localización y cronológica, siendo, por tanto, necesario que haya que realizar trabajos de almacenaje, transporte y venta de la mercancía desde el productor al cliente final gracias a mayoristas y minoristas (Galan, 2020).

Según (Galan, 2020), una de las principales decisiones en el diseño de una estructura de canal de distribución es la determinación del número de intermediarios a nivel vertical. Es decir, intermediarios diferentes que intervienen en el canal, los tres tipos básicos son:

Canal directo: Cuando el fabricante accede directamente al consumidor final.

Canal corto: donde el número de intermediarios se reduce y habitualmente, los fabricantes utilizan uno solo para llegar al consumidor final.

Canal largo: cuando el número de intermediarios que se utilizan para la distribución es el máximo posible, como en el caso del mercado de alimentación perecedera.

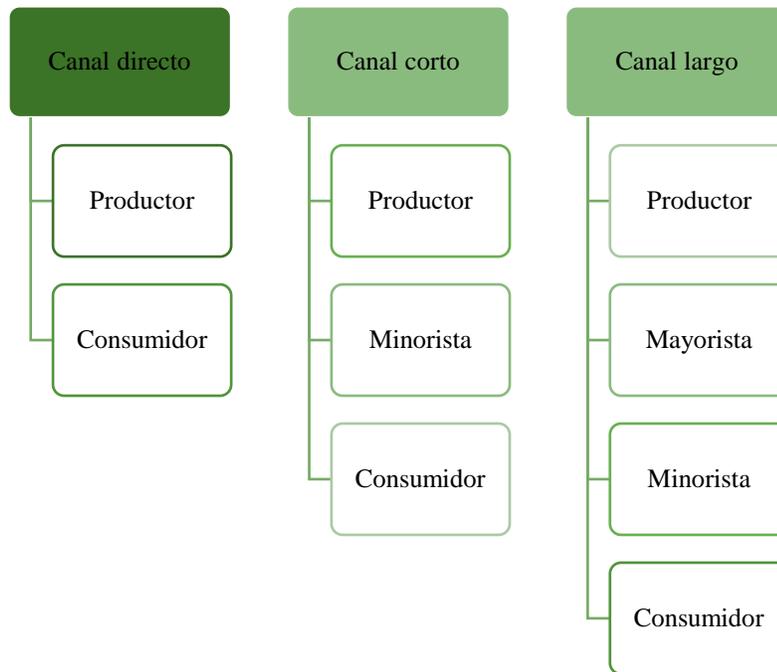


Figura 3. Evolución de canales de distribución.

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012)

El canal de distribución de Apple

La empresa estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos aprovecha tanto los canales directos como los indirectos. Apple vende sus productos directamente a través de sus Apple Stores. Según FourWeekMBA, una parte fundamental de la estrategia de distribución de Apple son sus tiendas físicas, pero también resulta caro sostenerlas. No obstante, la empresa sabe trabajar en la experiencia del cliente (Barranzuela, 2022).

En 2022, la mayoría de las ventas de Apple (62%) provinieron de canales indirectos (que comprenden redes celulares de terceros, mayoristas/minoristas y revendedores). Estos canales son críticos para la amplificación de ventas, la escala y los subsidios (para permitir que el iPhone sea comprado por muchas personas). En comparación, el canal directo representó el 38% de los ingresos totales. Las tiendas son fundamentales para la experiencia del cliente, lo que permite el negocio de servicios y la marca a escala (Cuofano, 2023).

Canal de distribución de Cemex

Empresas de la industria cementera y materiales de la construcción como (Cemex, 2023), quien tiene presencia en casi 100 países incluyendo de América Latina, Asia, Europa y África. Sus

canales de distribución en Colombia, por ejemplo, tienen centros de distribución y una red de distribuidores que son el enlace entre los productores y los usuarios finales, se clasifican en 3 grupos:

Distribuidores detallistas: venden directamente a clientes finales.

Distribuidores mayoristas: estos abastecen a detallistas, constructores y consumidor final, estos tienen mayor capacidad de almacenaje y logística.

Grandes superficies: que ofrecen variedad de productos y venden a mayoristas.

Cemex ofrece soluciones a sus distribuidores para que estos puedan conectar con los clientes finales, ofrece a su cartera de clientes un servicio de calidad, comunicación, programas de fidelización y facilidades para el proceso de compra mediante sus plataformas digitales (Cemex, 2023).

2.1.1.4 NUEVA ERA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Comercio electrónico

El término comercio electrónico o e-commerce, para Yoo y Jang (2019), se refiere a un modelo de negocios que permite a las empresas y a los individuos comprar y vender productos y servicios a través de internet. El comercio electrónico se desarrolla en cuatro segmentos de mercado principales (Business to Business, Business to Customer, Customer to Customer y Customer to Business) y puede operarse a través de diferentes dispositivos tales como computadoras, tablets, smartphones y otros (Alderete & Porris, 2023).

El estudio de (Alderete & Porris, 2023), habla de que la proporción del volumen de las operaciones del comercio electrónico originado por transacciones B2C en el Reino Unido, creció del 12% al 16% entre 2012 y 2017 en todos los sectores de actividad según OCDE (2019). También persiste brechas entre empresas grandes y pequeñas, pero solo el 10%, por lo tanto, las empresas grandes tienen el doble de probabilidad de participar del comercio electrónico respecto de las Pymes.

Según (Fernandez Diez & Puig Gabarró, 2020), las diversas plataformas de comercio electrónico ofrecen múltiples tipos de servicios que exigen por parte de las empresas cierta comprensión para su mejor aprovechamiento. En este contexto, la administración pública asume un rol clave para el diseño de políticas para la consolidación de las capacidades de las Pymes

mediante formación y capacitación en modalidades presencial y en línea.

La tecnología en la investigación de comercio electrónico trata de resolver problemas comerciales específicos de las empresas, mientras que las categorías de modelos de negocios o relaciones de servicio en la investigación de comercio electrónico se centran en nuevos modelos o métodos avanzados para obtener ganancias o brindar una mejor satisfacción al cliente (Yoo & Jang, 2018).

Cemex se fortalece en el comercio electrónico

El comercio electrónico es fundamental para la agilidad en los procesos de venta, lograr ventaja competitiva y enfrentar a los eventos inesperados como la pandemia por COVID-19. En una entrevista con Hugo Cesar Miranda, director de e-commerce and Digital Channels en Cemex, habla sobre la plataforma de comercio electrónico que utilizan y como esta cubre las necesidades de los clientes. Argumenta que la plataforma está integrada con el Sistema Planificador de Recurso (ERP), por ello emplean herramientas de marketing y miden la experiencia del cliente ya sea B2C o B2B. Un dato clave es que solicitan la ubicación del cliente para conectar con el punto de venta Construrama más cercano y así poder cumplir con el tiempo de entrega ofrecido, ya que es un requisito muy importante, estos puntos de venta tienen sus catálogos de productos y precios de la zona (Vallejo, 2022).

Miranda comenta “En nuestro caso, el comercio electrónico llegó para quedarse. Los canales digitales son parte de toda la estrategia comercial que tiene Cemex y como en cualquier negocio, hay fluctuaciones y temporalidades. Tenemos proyecciones de estudios que indican que el comercio electrónico va a seguir creciendo por encima del 20%, siendo México y Brasil los dos países latinoamericanos donde habrá mayor crecimiento y esta es una tendencia que debemos aprovechar” (Vallejo, 2022).

Las restricciones del comercio electrónico

Las ventas por comercio electrónico traen muchas ventajas a las empresas, sin embargo, debe existir un control ya que no todos los productos que se distribuyen pueden ser confiables. Un informe de (Robin Rojas, 2022) sobre la regulación de venta de productos médicos por internet en los países como Argentina, Brasil, Colombia y Chile, arroja un interesante dato sobre las regulaciones que existen para la comercialización de estos productos.

En Argentina se prohíbe la comercialización de medicamentos en línea. En el año 2011, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), creó el Programa de Monitoreo y Fiscalización de Publicidad y Promoción de Productos Sujetos a Vigilancia Sanitaria, con el objetivo de evaluar las publicidades emitidas por medios de comunicación sobre productos sujetos de vigilancia sanitaria. En Chile, en agosto de 2021, el ISP realizó una campaña comunicacional para apoyar el uso seguro de medicamentos adquiridos a través de comercio electrónico denominada “Nunca compres medicamentos en redes sociales” (Robin Rojas, 2022).

Amazon en el comercio electrónico

La plataforma líder de Amazon es un mercado de comercio electrónico, que aprovecha los efectos de red de dos caras. Cuantos más vendedores se unan a los servicios de vendedores externos de Amazon, mayor será la variedad de productos disponibles a precios razonables. Eso, a su vez, trae de vuelta a más y más usuarios que compran en Amazon. A medida que Amazon cumple con sus productos a escala, los mismos usuarios se convierten en clientes habituales al ofrecer una excelente experiencia al cliente, lo que lleva a otros a unirse. Eso, a su vez, hace que la plataforma general sea más atractiva para otros vendedores (Cuofano, 2023).

Amazon AWS es el mayor contribuyente a los márgenes operativos de Amazon. De hecho, en 2021, del total de 33.3 millones de dólares en márgenes operativos, más de 18.5 millones de dólares provinieron de AWS. Esto significa que AWS contribuyó a más del 55,5% de los márgenes operativos generales de Amazon. ¿Qué significa? La plataforma de comercio electrónico de Amazon se está ejecutando con márgenes muy ajustados, a pesar de que es el segmento más grande. El hecho de que la plataforma de comercio electrónico de Amazon sea la que tiene los márgenes más ajustados no la hace menos importante, todo lo contrario, es el principal activo de la empresa (Cuofano, 2023).

Desglose de ingresos de Amazon	2022
Tiendas online	\$ 220 mil millones
Tiendas físicas	\$ 18,96 miles de millones
Servicios de vendedores externos	\$ 117,71 miles de millones
Servicios de suscripción	\$ 35,22 miles de millones
AWS	\$ 80 mil millones
Publicidad	\$ 37,74 miles de millones
Otro	\$ 4,25 miles de millones

Figura 4. Desglose de ventas de Amazon.

Fuente: (Cuofano, 2023).

2.1.1.5 LA LLEGADA DEL B2C, B2B Y B4B

Modelo de negocios Bussines to Customer “B2C”

La definición del B2C está asociada a un modelo de negocio de comercio directo. Aunque este formato de venta directa del producto al cliente ya existía con anterioridad, la irrupción del internet ha permitido facilitar aún más la venta por parte del propio productor sin la presencia de intermediarios entre él y el cliente final. Este modelo, por lo tanto, ha conseguido crecer en los últimos tiempos en detrimento del B2B (Garcia, 2018).

Las acciones se dirigen en todo momento al comprador final, por lo que debe imperar el factor emocional y no el racional, como ocurre con el B2B, por lo general las ventas en el mercado B2C son más impulsivas y de menor valor. El cliente no les presta tanta importancia a las características objetivas del artículo, si no a lo que le aporta o le hace sentir (Garcia, 2018).

La principal ventaja que presenta el B2C para el consumidor es que le permitirá conseguir precios más económicos. Sin embargo, muchos artículos por sus características presentan adaptabilidad complicada a este sistema y de la misma manera muchos usuarios son reacción a su utilización. Y una desventaja es la falta de personalización de la venta electrónica y las complicaciones de tocar y ver físicamente el producto que se va a adquirir (Garcia, 2018).

Desde que los medios hicieron su incursión digital, la venta de productos y servicios ha sido una importante fuente de ingresos, ya sea mediante venta de entradas (ticketing), los modelos de afiliación los cupones. El proceso de venta a través de internet se fundamenta en el denominado

funnel de ventas o embudo de conversión, que sintetiza los diferentes estadios por los que atraviesa el usuario desde que aterriza en un sitio web hasta que se convierte en cliente (Cerezo, 2018).

Algunos ejemplos de empresas que utilizan el modelo B2C son Amazon, Apple, Nike, Zara, Netflix, Walmart. Estos usan plataformas de comercio electrónico para realizar sus ventas. Lo que permite al comprador tener una variedad de productos para elegir. Adicional a eso estas plataformas guardan sus datos y preferencias para sugerir al comprador productos relacionados a sus patrones de consumo y así despertar interés en otras compras (Cerezo, 2018).

El comercio electrónico entre empresas y consumidores, supero los 50 millones de euros en España en 2019, lo que supone un 21.4% más (en concreto, 8,873 millones de euros) respecto al dato registrado en 2018. Lo mejor valorado del B2C entre los compradores es la sencillez del procedimiento de compra (58.5%), la variedad de los productos y servicios (52.4%) y la seguridad en los pagos (50.8%), este último parámetro es el que más ha crecido exponencialmente (Zorraquino, 2021).

Modelo de negocios Business to Business “B2B”

En la perspectiva B2B, la responsabilidad del perfecto funcionamiento de una cadena de suministro recae en el extremo en el que las empresas realizan función de vendedores/proveedores de las empresas clientes, siguiendo un flujo ascendente. Cuando se trata de logística, las organizaciones responsables del movimiento, inspección, control y despacho de aduanas, y gestión de almacenes que venden o proporcionan servicio a otras empresas, también deben mantener este flujo de la cadena (Borella, 2017).

En las relaciones B2B según Marquardt (2011), los directivos deben centrar su atención en desarrollar aspectos que establezcan la diferencia, como la competencia técnica y la fortaleza de reputación de la empresa para crear diferenciación y mayor valor en la prestación de servicios. El alcance guiado por la innovación también ha contribuido a impulsar la oferta de servicios logísticos nuevos y diferenciados (Borella, 2017).

Las plataformas digitales B2B son fundamentalmente agregadores basados en internet, actúan como lugares virtuales donde los compradores y vendedores obtienen ofertas (De Reuver, 2018). Por lo tanto, una de las características más importantes, es el papel de intermediario, jugando para impulsar las transacciones entre los actores que se unen a la plataforma. El intercambio de valor es otro rasgo consistente para definir una plataforma digital B2B (Diego Perruchi, 2021).

Según el estudio de (Caporuscio, et al., 2023) basado en varios conceptos, las plataformas digitales B2B tienen un punto de diferencia en comparación con la plataforma virtual tradicional, de hecho, una plataforma como ésta participa por organizaciones empresariales que tienen el interés principal en mejorar sus propios rendimientos. El intercambio de valor se concibe como “valor económico compartido”. Los actores de las plataformas B2B tienen como objetivo explotar la conexión de infraestructura, para lograr un mayor valor económico, no debe concebirse bajo la perspectiva financiera, si no, generalmente como la capacidad generar más valor en términos de innovación, capacidad de resolución de problemas y sensibilidad de adaptación al mercado.

Modelo de negocios Business for Business “B4B”

A pesar del éxito que tiene el B2B, surge un modelo de negocios llamado Business for Business (B4B) en el cual se mantiene la relación de venta empresa a empresa, pero este modelo orienta a las empresas a mejorar la experiencia del cliente. La principal estrategia para que un cliente mantenga su relación comercial con la empresa, es brindando una buena experiencia en todos los aspectos; calidad, servicio al cliente, acompañamiento, innovación, asesoría y tecnología.

Lo que busca el B4B es que las empresas tengan mejor relación con sus clientes, este modelo nace con los proveedores de software, cuando estos vieron la necesidad de vender un producto que sirviera a su cliente a hacer negocio. Su responsabilidad iba más allá de simplemente instalar el programa. Era necesario entender la necesidad del negocio y ofrecerles algo que cumpliera con sus objetivos. La pregunta más importante de las empresas es ¿Cómo se asegura de que el producto va a cubrir una necesidad, y cómo hace que los clientes sean exitosos? (Guevara F. , 2023).

Según (Guevara F. , 2023) Como proveedor de un producto o servicio, se debe pensar no solo en su cadena de distribución, si no que en los clientes de sus clientes y en la competencia de ellos. Lo que significa que las empresas deben ser un aliado para el crecimiento de toda la cadena de clientes. El B4B se compone de una fórmula que tiene 3 componentes importantes:

Ventas B2B + Gestión exitosa del cliente + Medición de la experiencia.

Por ejemplo, en la actualidad son varias las empresas que utilizan el B4B, como ser: Intel, Sales forcé, General Electric, SAP, IBM, FedEx, Siemens. El enfoque de estas empresas es brindar soluciones a sus clientes para que estos puedan hacerlas llegar a sus consumidores finales. Como se observa en su mayoría son empresas de servicio. Estas están en constante mejora para que sus clientes obtengan una mejor experiencia y satisfacción al momento de utilizarlos.

SAP es una empresa que vende software muy completo ya que abarca desde procesos productivos hasta servicios de almacenamiento en la nube. Desde el comienzo, SAP se dedicó al software para aplicaciones de negocios. Por la colaboración con ejecutivos de negocios e IT y teniendo socios en todo el mundo, SAP desarrolló una forma única de comprender los desafíos encontrados en la implementación de soluciones tecnológicas para usuarios de negocios, desarrollando un software que puede ayudar a las compañías a integrar sus procesos de negocios ayudando a toda la empresa a funcionar ordenadamente (Gonzales A. , 2016).

El éxito de la empresa depende de la calidad de la información y de la velocidad con que la misma puede ser compartida. SAP ha liderado la industria en investigación y desarrollo, gastando en estas actividades un 20% de sus ganancias anuales, desde el punto de vista del usuario, cada implantación se transforma en caso de éxito gracias a una herramienta tecnológica muy sólida. SAP está ayudando a mejorar las relaciones con sus clientes, perfeccionar la colaboración con sus socios de negocios y crear eficiencias a través de sus cadenas de abastecimiento y operaciones de negocios (Gonzales A. , 2016).

Dentro de la numerosa oferta de SAP, destaca SAP Business One como una solución completa de cara a la pequeña y mediana empresa, sea cual sea su sector. SAP Business One incluye todos los procesos que necesita para operar todo su negocio (Gonzales A. , 2016).

2.1.2 MACROENTORNO

Según los datos de (BCH, 2019-2022) al 2022, Honduras es un país que cuenta con una población de 9.6 millones de habitantes, consta de 18 departamentos y 298 municipios. Sus principales ciudades más pobladas son Tegucigalpa, San Pedro Sula y Choloma. La población económicamente activa es de 3,986 millones, siendo el 58% del sexo masculino. El salario mínimo promedio es de L 11,278.75 o \$ 455. Las principales actividades económicas que aportan al PIB son la agricultura, industria manufacturera y remesas del extranjero.

2.1.2.1 ENTORNO POLÍTICO

El gobierno actual de Honduras

El mandato de la presidenta Xiomara Castro iniciado en 2021 ha pasado por diferentes conflictos, partiendo de los problemas presentados en el Congreso Nacional para la elección de la Junta Directiva, el incumplimiento de los acuerdos pactados con el Partido Anti-Corrupción (PAC)

de Salvador Nasralla, lo que genera inconformidad entre los representantes del PAC y el pueblo que simpatiza con este movimiento político (Ávila, 2022). Para el gobierno actual existe el desafío de resistir a los intereses de la élite que ha gobernado el país con un Poder Legislativo en crisis y el Poder Judicial, por lo que hay cierto grado de incertidumbre en el futuro del gobierno de Castro, al igual que sostener y aumentar el respaldo popular hacia el sistema y el partido representado (Alonzo, 2022).

Políticas Fiscales

Honduras cuenta con entes reguladores que establecen las leyes que cada empresa debe cumplir. En temas fiscales se encarga el Sistema de Administración de Rentas “SAR”, que es una entidad desconcentrada adscrita a la presidencia de la república, con autonomía funcional, técnica, administrativa y de seguridad nacional, con personalidad jurídica propia, responsable del control, verificación, fiscalización y recaudación de los tributos, con autoridad y competencia a nivel nacional, creada mediante decreto legislativo 170-2016, artículo 95 (H-SAR, 2021).

Transporte

El Instituto Nacional de Transporte es el encargado de regular todo lo relacionado a la legalización de las cargas y que el peso de los vehículos esté bajo los estándares autorizados. Esto es una regularización que se ha aplicado para controlar que los vehículos que transportan mercaderías no excedan de su capacidad, cada vehículo que transporta carga debe contar con un certificado o manifiesto de origen en el que se especifica el peso total de la carga (IHTT, 2022).

Impuestos sobre importaciones de Cemento.

Los impuestos por importación de cemento en Honduras se establecieron en un 10%, según acuerdo No. 017/2019, debido a que la capacidad instalada de producción nacional de cemento, además de abastecer el mercado local, genera suficientes excedentes para exportar, permitiendo con ello la creación de divisas, fuentes de empleo y recaudación de impuestos en el país. Y que como resultado de la medida de 0% definido en la resolución CNA-029-2004, la importación de cemento gris enfrenta un creciente aumento, lo que amenaza causar perjuicio a la industria nacional (DARA, 2019).

Distribución de Cemento

En la actualidad, en Honduras se distribuye cemento de los fabricantes locales como

CENOSA y Argos Honduras, quienes cuentan con plantas de producción instaladas en el país, y cemento importado desde Vietnam, China y Colombia. Las condiciones de almacenamiento en un país tropical como Honduras comprometen la calidad del producto si este no se trata correctamente. El cemento no es un producto de larga duración por lo que, si lleva más de 2 meses en circulación, sin las condiciones de almacenaje adecuados pierde sus propiedades lo que impide garantizar la calidad al consumidor final (Argos, 2021).

La secretaría de desarrollo económico de Honduras, en conjunto con representantes del sector industrial del país, entre ellos, miembros de la Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción (CHICO) y la Asociación Nacional de Industriales (ANDI). Llevaron a cabo una reunión con el objetivo de recibir una propuesta de establecimiento de un reglamento técnico, que tiene como finalidad establecer las especificaciones requeridas para la producción del cemento hidráulico utilizado en construcciones del país. Así mismo garantizar la calidad y durabilidad de las obras a lo largo del tiempo, lo que a su vez contribuirá a fortalecer la economía nacional y la protección al consumidor (SDE, 2023).

2.1.2.2 ENTORNO ECONÓMICO

La tasa de inflación interanual en julio 2023 se situó en 5.15%, reflejando una desaceleración por quinto mes consecutivo y siendo la más baja desde diciembre de 2021. En tanto la variación mensual fue 0.46% (0.89% en julio de 2022). Así, la inflación acumulada alcanzó 2.97%, inferior en 4.55 puntos porcentuales en comparación a agosto de 2022. Las tasas de interés (TPM) están en 3% vigente desde el 2020 (BCH, 2019-2022).

Según el (BCH, 2019-2022) Honduras, El Salvador, Nicaragua, Guatemala y la República Dominicana son los países con la mayor proporción de remesas al PIB en la región y en conjunto reciben el 96% de estos recursos. En el caso de Honduras, las remesas familiares contribuyeron al 24.1% de la economía nacional en 2021, pero en 2022 esa relación creció al 27% al sumar US\$ 8,700 millones.

La pobreza en Honduras.

Según el director de Fosdeh, Mauricio Díaz, Honduras padece una “pobreza crónica” que afecta a 7 de cada 10 personas, pese a la inversión millonaria destinada a reducir este flagelo, lo que ha convertido al país en una “fábrica de pobres”. Según el foro social de deuda externa, la pobreza en un país de 9.6 millones de personas, aumentó al 73.6% en 2021, con un alza de 10

puntos porcentuales respecto al 2001 (CNúñez, 2023).

En Honduras no ha habido políticas públicas para combatir la corrupción, la pobreza o mejorar los senderos del desarrollo, pues la economía es sostenida por las remesas que envían miles de hondureños que han emigrado, cuyo dinero ha contribuido a que el número de pobres no sea mayor (CNúñez, 2023).

2.1.2.3 ENTORNO SOCIAL

La fuerza de trabajo en Honduras

La fuerza de trabajo ha estado presentando crecimientos negativos en el 2022 así como en el 2021; para este año decreció levemente en 0.8% con relación al año 2020, para el 2022 la fuerza de trabajo registró una disminución más fuerte del -2.1% en comparación al año 2021. En relación con la ocupación en Honduras, se observa que en 2021 hubo un crecimiento del 1.8% en comparación con el año 2020, pero en 2022 hubo una contracción del 2.5% en la fuerza de trabajo, lo que resultó en pérdida de más de 90,000 puestos de trabajo a nivel nacional (Trabajo y Seguridad Social, 2022).

Años	Ocupados	Variación %
2020	3,655,653	
2021	3,722,370	1.8
2022	3,629,959	-2.5

Fuente: Elaborado por OML-DGE, con datos Instituto Nacional de Estadística (INE). LXXIV Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples. Junio 2022.

Figura 5. Resumen de población ocupada.

Fuente: (Trabajo y Seguridad Social, 2022).

Honduras para 2021, ha presentado una tasa de crecimiento económico histórico promedio del 3.9%, la que ha resultado insuficiente para generar los puestos de trabajo que año con año demanda el crecimiento vegetativo de la población. El desempleo ha constituido el reflejo de la debilidad de la economía para generar oportunidades hacia la fuerza laboral, mantenido en promedio en la última década, una tasa de desempleo abierto del 5.8%, evidenciando claramente la falta de condiciones para generar y promover nuevos puestos de trabajo y el mejoramiento de los ingresos (UNAH, 2022).

Proyectos de Vivienda en la Zona Norte de Honduras

El acelerado crecimiento de población, simultaneo a la industrialización, ha generado múltiples proyectos de vivienda social en el municipio de Choloma. Se han desarrollado 12 urbanizaciones amparadas por el programa de gobierno denominado Convivienda, que otorga a los compradores un subsidio que va de entre 90,000 y 115,000 lempiras. Cada urbanización tiene en promedio unos 1,500 lotes; es decir que se edifican unas 18,000 viviendas. Los proyectos están diseñados para que una pareja que gana el salario mínimo, de clase media baja, pueda obtener una vivienda con cuotas accesibles (La Prensa, 2019).

2.1.2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Tecnología en gestión de cobros

Mediante la Tecnología, la gestión de cobros puede optimizarse, esto lleva a que un buen proceso de cobranza garantiza una buena salud financiera. Gracias a uso de las tecnologías de información, se logra un mayor porcentaje de recuperación de las deudas al permitir gestionar mejor la cartera ya sea automatizando los pagos, generando alertas y segmentando prioridades. La información de las deudas de cada cliente queda registrada online, de manera que los gestores de cobro pueden acceder desde sus dispositivos móviles y plantear estrategias a cada situación del cliente, ejemplos de herramientas de cobro los Chatbots, llamadas automatizadas por un agente virtual (Coactiva Grupo, 2022).

Digitalización

La constitución de empresas de Tecnología ha experimentado un fuerte repunte en los últimos años en el país, son 94 compañías de capital nacional y extranjero las que están afiliadas a la Asociación de Empresas de Tecnología y Comunicaciones de Honduras (ASEMTECH). El presidente de ASEMTECH sostiene que hay actividades económicas como el sistema financiero, los supermercados, los servicios aduaneros y de rentas internas que la mayoría de sus servicios se canalizan a través de plataformas en internet (Rodríguez, 2018).

Constantemente las organizaciones están en busca de mejorar sus procesos con el fin de brindar servicios y productos de mayor calidad para sus clientes. La clave de esta generación de valor está en el mejoramiento continuo; la nueva revolución tecnológica trae consigo un sin número

de propuestas para hacer esto posible de una forma más ágil y con mayor alcance. Dentro esta nueva generación de tecnologías se encuentra la automatización inteligente con Robotic Process Automation (RPA) la cual es una forma de procesar automáticamente actividades repetitivas y basados en reglas. Los softwares de RPA conocidos como Asistentes Virtuales son utilizados para interactuar e interpretar transacciones por medio de los sistemas a fin de ejecutar los procesos con mayor rapidez y exactitud, creando así, una fuerza digital de trabajo (La Tribuna, 2020)

Grupo Ficohsa implementó su primer centro de robótica, siendo así, el primer banco en Honduras en crear un centro especializado en automatización inteligente el cual se encarga de desarrollar automatizaciones con Robotic Process Automation (RPA) e Inteligencia Artificial (AI). La automatización de procesos mediante asistentes virtuales o “robots” (RPA) se ha convertido en un gran aliado de la organización permitiendo crear fuerza digital de trabajo que se incorpora a los equipos para crear sinergias, dando como resultado, servicios más ágiles e innovadores (La Tribuna, 2020)

2.1.3 MICROENTORNO

2.1.3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Cementos del Norte inició como Cementos de Honduras S.A como iniciativa privada, en 1981 pasó a ser empresa del estado de Honduras y en 1992 se formalizó como Cementos del Norte S.A como empresa privada hasta la fecha (Cenosa, 2020).

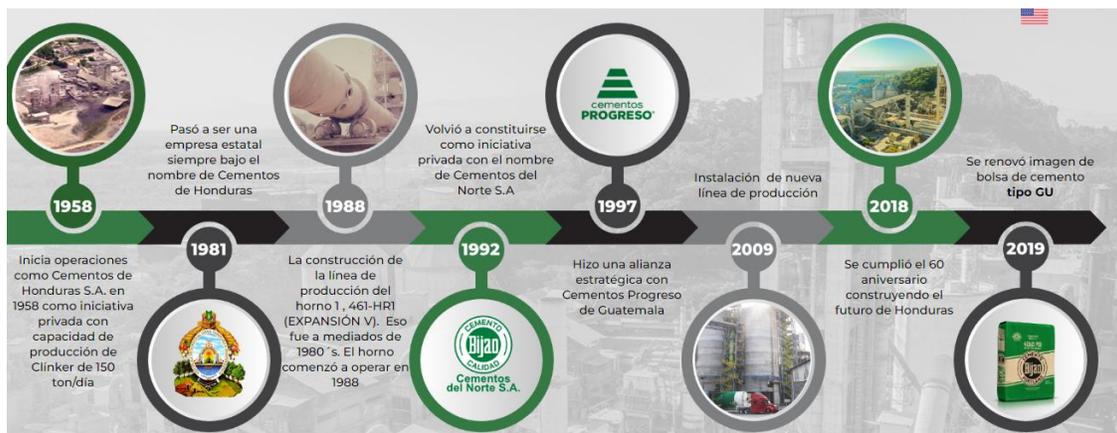


Figura 6. Historia de CENOSA.

Fuente: (Cenosa, 2020).

2.1.3.2 MISIÓN

Somos una empresa orgullosamente hondureña que produce cemento de la más alta calidad y provee soluciones integrales para la industria de la construcción (Cenosa, 2020).

2.1.3.3 VISIÓN

Ser el principal socio comercial de la industria de la construcción en Honduras, líder en producción y venta de cemento, productos y servicios de alta calidad, con presencia reconocida a nivel regional (Cenosa, 2020).

2.1.3.4 SOCIOS

CENOSA es una empresa hondureña con sociedad con el grupo Cementos Progreso en el año 1997. Los socios comerciales como son los proveedores nacionales y extranjeros ayudan a facilitar las operaciones de la empresa. La selección de proveedores está bajo los procedimientos que establece la norma ISO 9001-2000 para garantizar que estos cumplen con los requisitos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

2.1.3.5 COLABORADORES

CENOSA cuenta con una fuerza laboral de más de 350 empleados directos, en las diferentes áreas del proceso de producción, administración, ventas y logística. El personal altamente calificado se desempeña en los procesos de producción y laboratorio, mientras que el resto se considera personal capacitado. La fuerza de ventas creció a partir del año 2017, siendo ahora un aproximado de 40 colaboradores dedicados a la función de vender y administrar la cartera de clientes. Las áreas de servicio cuentan con personal capacitado para atender las necesidades de los clientes (Rivera, 2023).

2.1.3.6 DISTRIBUIDORES

CENOSA cuenta con una red de distribuidores en las diferentes zonas del país, con los cuales mantienen relación comercial de varios años. Estos proveen el cemento a los clientes mayoristas y minoristas de la zona norte, centro, occidente y oriente del país. Los distribuidores forman parte del canal de distribución y con ellos se aplica el modelo B2B, ofreciendo herramientas de negocio que permitan su crecimiento. El canal de distribución clasifica a sus clientes como líderes, cuentas clave, mayoristas y ferreterías, con el objetivo de abastecer al consumidor final.

2.1.3.7 CLIENTES

Se cuenta con una cartera de clientes para el canal de venta industria, con ellos se aplica el modelo B2C, estos clientes son directos de CENOSA ya que usan el cemento como materia prima para producir otros productos como son las empresas constructoras, transformadores, procesadores, en esta categoría también entran las negociaciones con empresas del gobierno de Honduras y ONG como Habilidad para la Humanidad.

2.1.3.8 COMPETIDORES

En Honduras existen 2 cementeras con fábrica y molienda establecida en el país. En la zona norte está actualmente CENOSA y en la zona centro Argos Honduras S.A. En los últimos 5 años se integraron otras empresas distribuidoras de cemento, desde Colombia con cemento Ultracem, cemento Wan Peng procedente de China y cemento Honduras procedente de Vietnam. CENOSA se caracteriza por producir cemento fresco y de calidad, lo que le ha permitido ser líder en el mercado.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico o e-commerce, consiste en la compra y venta de información, productos y servicios a través de medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas, es decir, empleando tecnologías de la información y la comunicación que permiten que no sea necesario el contacto físico entre comprador y vendedor para realizar dichos tramites (Martin, 2018).

Tipos de comercio electrónico

El comercio electrónico ha dado un importante paso evolutivo con su aplicación en internet y ha desarrollado en la web características muy diferentes al tipo de comercio electrónico que desde mucho tiempo se viene desarrollando entre organizaciones, se pueden distinguir ocho tipos de comercio electrónico a través de internet en función de los actores que toman parte en la transacción como ser:

- B2C Business to Customer
- B2B Business to Business
- B2A Business to Administration
- C2A Customer to Administration
- C2C Customer to Customer
- B2E Business to Employee
- B2B2C modelo mixto entre B2B y B2C
- P2P Peer to Peer, Puerto a puerto

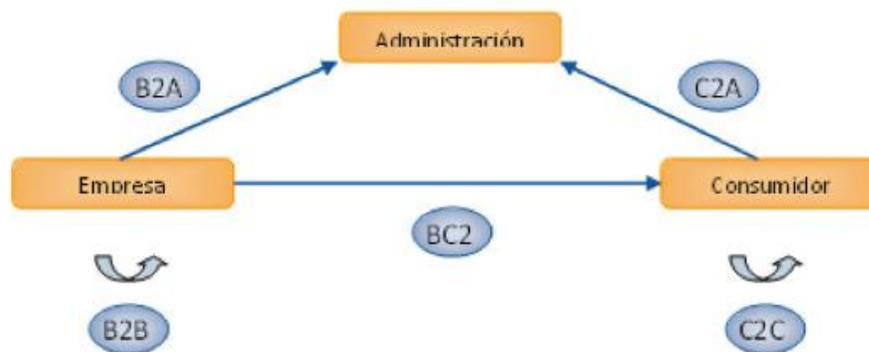


Figura 7. Interacción de los modelos de negocio.

Fuente: (Martin, 2018).

2.2.2 MODELO DE NEGOCIOS B2C, B2B, B4B

Los modelos de negocio son una herramienta útil que permiten una observación completa de la empresa. Se utilizan como orientadores estratégicos cuando se hace de forma consciente y estructurada o bien como un instrumento forense que busca entre los rastros elementos de juicio para entender las fuerzas que le imprimen o restan fortaleza a las organizaciones (Gonzales, et al., 2021).

2.2.2.1 BUSINESS TO CUSTOMER “B2C”

El B2C es la abreviatura de Business to Customer, y se refiere a transacciones entre empresas y cliente. Aunque la frase B2C se puede aplicar a cualquier tipo de venta directa al consumidor, ahora es más conocida por el comercio en línea y más específicamente por el comercio electrónico (Greaves, 2021).

Según el artículo ¿Qué es B2C? escrito por (Greaves, 2021), existen diferentes empresas relacionadas, por ejemplo:

- Vendedor directo: los clientes hacen su compra directamente a la empresa.
- Intermediarios en línea: los clientes compran a través de empresas como eBay, Airbnb, Expedia
- Basado en publicidad: El modelo de negocio basado en la publicidad se refiere a las compañías que utilizan grandes volúmenes de tráfico web para vender anuncios en línea. Ejemplo, Observer.com, El Huffington Post, El Guardian.
- Basado en la comunidad: Los modelos basados en la comunidad, como sugiere el título, utilizan comunidades en línea de personas que comparten un interés común. Ejemplo, Foros en línea, campañas de marketing Facebook.
- Basado en honorarios: Estos sitios web cobran a sus clientes una suscripción para acceder al contenido que han publicado. En general, las plataformas basadas en tarifas ofrecen una pequeña muestra de su contenido de forma gratuita, Ejemplo. Netflix.

2.2.2.2 BUSINESS TO BUSINESS “B2B”

En un artículo (Clavijo, 2022) define que “El sector B2B es aquel donde una empresa establece una relación comercial con otra compañía. En estos modelos de negocios, las empresas ofrecen soluciones, productos y servicios diseñados a la medida para satisfacer las necesidades de sus clientes”. Tiene cuatro características importantes que son:

- Tiene un nicho definido.
- Requiere de innovación.

- Se basa en la relación interempresarial.
- Ofrece soluciones rápidas.

Dentro de la cadena de suministro de un producto, hay diferentes agentes que intervienen para que llegue a las manos del comprador final. En este caso, el *Trade marketing* es un puente que va del Business to Business (B2B): fabricantes a proveedores, hasta el Business to Customer (B2C); proveedores a minoristas (Lenis, 2022).

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene mayor volumen de ingreso en un solo movimiento • Es más fácil de fidelizar a los clientes • Se puede personalizar el servicio • Se adapta a las necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un mercado más reducido • El proceso de compra es más lento • Riesgo en cada proceso de venta • Riesgo de perder participación en el mercado.

Figura 8. Ventajas y desventajas del B2B.

Fuente: (Yun, 2023).

2.2.2.3 BUSINESS FOR BUSINESS “B4B”

De acuerdo con el significado en inglés de las siglas B4B es una estrategia empresarial de “Business for Business”. La gran novedad que plantea el paso de B2B a la estrategia B4B se puede visualizar en el uso gramatical de la preposición “to” (a) a “for” (por). La preposición “to” se refiere a una relación unidireccional entre empresas, es decir que el intercambio de productos o servicios ocurre desde un extremo hacia el opuesto y allí finaliza. Por otra parte, cuando hablamos de estrategia B4B empleamos la preposición “for” y se refiere a una relación colaborativa entre empresas (Bleger, 2021).

Ventajas de B4B según (Bleger, 2021):

- Fortalece los valores de marca.

- Pone al cliente al centro de la escena.
- Es la estrategia ideal en entornos digitales.
- Permite medir todas sus acciones de acuerdo con la satisfacción del cliente.
- Aspectos importantes para evolucionar al B4B:
- Desarrolla empatía empresarial: es la capacidad de ponerse del lado de los clientes y entender cómo se sienten verdaderamente.
- Acompaña al cliente en todo el proceso: más allá de cerrar una venta, es importante crear y mantener una relación de fidelización a largo plazo.
- Entrena la inteligencia emocional de los trabajadores: todas las personas que se encuentren en contacto directo con el cliente deben estar en la capacidad de resolver sus inquietudes y proveer la mejor experiencia posible.
- Elevar el nivel de experiencia del cliente: Esta tarea es responsabilidad tanto del servicio al cliente como el resto de la compañía que impacta en el cliente.
- Propone una mejora continua: B4B no es un cambio único, sino un paradigma desde el cual la empresa llevará a cabo sus acciones de ahora en adelante. Para esto, es necesario medir los resultados parciales de esta estrategia empresarial y contemplar la posibilidad de realizar cambios a futuro.

2.2.2.4 EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La experiencia es una imagen mental en el cerebro del consumidor. Su explicación va más allá de la satisfacción del cliente por medio de la calidad y precio de un producto. Adicionalmente incluye una serie de emociones y sensaciones que vive el cliente antes, durante y después de realizar una compra (Quiroa, 2022).

En el mundo actual, que prioriza lo digital, lograr excelentes experiencias de cliente es más difícil que nunca. Los clientes interactúan con las empresas en una vertiginosa variedad de lugares. Ya no solo interactúan con un empleado de un centro de llamadas o un repartidor, sino que también sirven de enlace con las campañas de correo electrónico, los chatbots, los sitios de reseñas y las

redes sociales (Hinds & Gupta, 2023).

La experiencia del cliente ya no la puede gestionar el representante de ventas de primera línea ni siquiera un equipo dedicado a la experiencia del cliente; todos los miembros de su organización tienen un papel que desempeñar. Cuando las empresas quieren mejorar la experiencia del cliente, una táctica común es invertir en nuevas tecnologías impulsadas por algoritmos o inteligencia artificial (IA). Estas brillantes tecnologías son atractivas y pueden ser valiosas, por ejemplo, para crear más experiencia del cliente personalizadas. Pero es poco probable que den frutos económicos si sus usuarios finales no participan activamente en la implementación (Hinds & Gupta, 2023).

Al mejorar la experiencia del cliente en un mundo con tecnología digital, puede haber una casi compulsión por invertir en nuevas tecnologías. Pero una tecnología mayor o más brillante no es la clave del éxito, sino la búsqueda interdisciplinaria de mejores experiencias de cliente. Los líderes tienen que sentar las bases para una excelente experiencia de cliente dentro de los muros de su empresa antes de ofrecérsela a los clientes. Requiere un compromiso interfuncional y una ejecución colaborativa (Hinds & Gupta, 2023).

2.2.2.5 METODOLOGÍAS APLAER

El modelo de participación del cliente APLAER de Technology & Services Industry Association (TSIA) se ha convertido en un estándar de la industria para el ciclo de vida de la venta. El acrónimo APLAER fue introducido por primera vez por (TSIA) en 2014 y significa analizar, ventas, adoptar, expandir y renovar. Si bien ninguno de estos pasos puede haber sido trascendental en sí mismos, juntos se convirtieron en una hoja de ruta sobre cómo pensar en el ciclo de vida del cliente en una suscripción o un modelo de ingresos recurrente. Ahora casi una década después se está actualizando el marco APLAER y todo tiene que ver con el poder de los datos y el análisis, es momento de pensar en la inteligencia digital (Wood & Lah, 2022).



Figura 9. Metodología APLAER.

Fuente (Wood & Lah, 2022).

Según (Wood & Lah, 2022) se explica el término APLAER de la siguiente manera:

Analyze: trata de analizar la información de los clientes con datos reales.

Place: la aplicación de los recursos correctos.

Land: incluye todas las actividades de ventas y de marketing requeridas para formalizar la primera venta a un nuevo cliente, así como la estrategia para que se convierta en un cliente propio.

Adop: incluye las actividades involucradas para garantizar que el cliente adopte el producto.

Expand: incluye todas las actividades necesarias para ayudar de manera rentable a los clientes actuales a expandir sus gastos a medida que aumenta su uso incluida las ventas cruzadas y ventas adicionales. A medida que se invierte más en los resultados del cliente, se vuelve más fácil vincular su tecnología a otros proyectos e iniciativas.

Renew: incluye todas las actividades necesarias para renovar los contratos.

Todo este análisis se hace para que se pueda colocar el recurso correcto, con el cliente correcto, en el momento y la información correcta. No solo se trata de poner recursos, los datos

guías, las prioridades y las acciones. Una vez que ventas ha cerrado el trato, se entiende que movimientos se necesita hacer para ayudar al cliente a tener éxito. Se sabrá qué resultados buscar, como realizar el seguimiento de su progreso hacia los resultados y como guiar al cliente en el camino.

2.2.2.6 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital aplica un enfoque que prioriza la digitalización y está dirigido al cliente en todos los aspectos de una empresa, desde sus modelos de negocio hasta las experiencias del cliente, los procesos y las operaciones. Utiliza la IA, automatización, cloud híbrido y otras tecnologías digitales para aprovechar los datos e impulsar flujos de trabajo inteligentes, agilizar la toma de decisiones más adecuadas y facilitar una respuesta en tiempo real a las disrupciones del mercado. Y en última instancia, cambia las expectativas del cliente y genera nuevas oportunidades de negocio (IBM, 2022).

Motores de la transformación digital

Según (IBM, 2022), Las expectativas de los clientes siempre han sido los motores principales de la transformación digital. Comenzó cuando una avalancha de nuevas tecnologías facilitó el acceso a nuevos tipos de información y prestaciones de formas innovadoras como, dispositivos móviles, redes sociales, internet de las cosas, cloud computing.

Pioneros-disruptores como Amazon y Netflix arrebataron la cuota de mercado a sus competidores al adoptar estas tecnologías para:

Reinventar los modelos de negocio (comercio electrónico, entrega electrónica)

Optimizar los procesos (gestión de la cadena de suministros, desarrollo de nuevas funciones.

Mejorar de forma continua la experiencia del cliente (reseñas de clientes en contexto, recomendaciones personalizadas).

Los competidores se adaptaron para ofrecer aún más capacidad y comodidad o no se esforzaron por conseguirlo y tal vez desaparecieron. Hoy los clientes esperan dirigir todo el negocio digitalmente, en cualquier momento y lugar, mediante cualquier dispositivo, con toda la información y el contenido de soporte que necesitan al alcance de su mano (IBM, 2022).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

A continuación, se detallan las teorías de sustento que fundamentan la propuesta para CENOSA.

2.3.1 GESTIÓN DE CLIENTES

2.3.1.1 GESTIÓN COMERCIAL

¿Qué es la gestión comercial?

Una pregunta que es importante plantearse si, se quiere consolidar una estrategia de marketing que abarque todos los aspectos clave para que una empresa logre con éxito sus objetivos de expansión a distintos niveles. Básicamente la gestión comercial consiste en todas las técnicas y estrategias necesarias para llegar al público al que se busca en última instancia ofrecer sus servicios o vender sus productos. Los ejes en los que se debe enfocar la gestión comercial son en el mercado y la satisfacción al cliente (Equipo de expertos de Universidad de Valencia, 2021).

Áreas clave de la gestión comercial

Un director de marketing debe tener presente las áreas de desarrollo empresarial sobre las cuales tiene que funcionar la gestión comercial para que llegue a ser efectiva. A pesar de que son áreas independientes es fundamental que tengan una interacción sincronizada para que se cumplan los objetivos que la empresa ha planteado para satisfacer al cliente final (Equipo de expertos de Universidad de Valencia, 2021).

Área de mercadeo: que se genera gran parte de la planeación de las bases de la gestión comercial, tales como los estudios de mercado y la perfilación del público objetivo. También se pueden analizar los datos relacionados con el comportamiento del cliente, como el tipo de producto que compró, la cantidad de veces que ha realizado la compra, en que productos se ha interesado más (Equipo de expertos de Universidad de Valencia, 2021).

Área comercial: en este punto es donde se materializa la comunicación directa con el cliente, allí se puede determinar distintos aspectos de sus hábitos de compra y a partir de eso se busca la estrategia para cerrar la venta por medio de la mejor experiencia que se logre ofrecer (Equipo de expertos de Universidad de Valencia, 2021).

Área de postventa: es importante tener claro que la venta realizada no es el fin del proceso

de marketing. Después de esta etapa se debe trabajar arduamente en una fase de fidelización de los clientes para lograr darle continuidad a la solidez de la empresa, vista como una fuente de negocio constante (Equipo de expertos de Universidad de Valencia, 2021).

Aspectos importantes de la gestión comercial.

- Personalización
- Omnicanalidad
- Inteligencia Artificial
- Análisis de datos
- Automatización
- Marketing de contenido
- Experiencia del cliente
- Colaboración interdepartamental
- Sostenibilidad
- E-commerce

2.3.1.2 RELACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS B2C B2B Y B4B

En el mundo empresarial actual, es común encontrarse con términos B2C y B2B. Estas siglas se refieren a dos modelos de negocios diferentes que describen la relación entre las empresas y sus clientes; el B2C se refiere las transacciones comerciales que ocurren entre una empresa y un consumidor final. Las transacciones B2C suelen ser impulsadas por factores emocionales, preferencias personales y la búsqueda de productos o servicios para uso personal. Las características clave del B2C está orientado al consumidor y tiene más volumen de transacciones (Sarquis, 2022).

El B2B se refiere a transacciones comerciales entre empresas ya sea proporcionando productos, servicios o soluciones empresariales. Características del B2B tiene relaciones a largo plazo, negociaciones por contrato. Estos modelos tienen dos enfoques distintos en relaciones

comerciales entre empresas y consumidores. Cada modelo tiene sus propias características; dependiendo de la posición ya sea como compradores o proveedores de bienes y servicios se debe tener claro con que modelo trabajar y crear estrategias y tácticas para tener negocios exitosos (Sarquis, 2022).

El B4B es una abreviatura de Business for Business, se trata de una estrategia de mercado enfocado en satisfacer las necesidades de las compañías, en lugar de centrarse en el consumidor final. Las empresas que adoptan la estrategia B4B, a menudo trabajan en estrecha colaboración con sus clientes corporativos para comprender sus necesidades y ayudarles a lograr sus objetivos de negocios. Esta estrecha colaboración permite a la empresa receptora de los productos o servicios tener una ventaja competitiva en el mercado (Armetrics, 2022).

La estrategia B4B ha evolucionado con el tiempo para incluir un enfoque más amplio en el ecosistema empresarial en su conjunto. Ahora, en lugar de simplemente proporcionar productos o servicios a otras empresas, la estrategia B4B se centra en la creación de redes de colaboración entre empresas, lo que permite una mayor innovación y crecimiento. Una diferencia clave entre B2B y B4B es que este último se enfoca en la eficiencia y rentabilidad de las empresas receptoras de los productos y servicios. En lugar de simplemente vender, B4B busca maximizar la eficiencia y rentabilidad de su cliente corporativo, lo que puede resultar en un aumento en la satisfacción del cliente y en el crecimiento y éxito a largo plazo de ambas empresas (Armetrics, 2022).

2.3.1.3 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CLIENTE

La gestión y el seguimiento del cliente son factores esenciales para asegurar que las personas se sientan felices y deseen mantenerse dentro de la cartera de consumidores recurrentes. Pero este no es el único motivo por el que se debe administrar de mejor manera las relaciones con ellos. Permite crear una buena imagen de marca, ya que evidencia la importancia que se le da a los consumidores, la calidad de los servicios y la agilidad de los procesos de venta y atención (Hammond, 2023).

¿Cómo llevar la gestión de los clientes de manera exitosa?

- Actualizar la base de datos.
- Comunicarse por el mejor medio.

- Evaluar las conductas.
- Dar seguimiento.
- Ofrecer experiencias integrales.

Según (Cesce, 2022), mantener a los consumidores satisfechos es siempre positivo. La gestión de cartera de clientes permite obtener información, entre otras cosas, sobre quiénes son los clientes regulares y quiénes compraron una sola vez; cómo se comportan en el momento del embudo de ventas; sus hábitos de consumo; y otros datos que permiten personalizar la atención y crear estrategias de fidelización.

Por lo tanto, una correcta gestión y seguimiento de clientes supone numerosas ventajas como: fidelización y reputación ya que la empresa proyecta una buena imagen; aumento de ventas ya que un cliente satisfecho se fideliza; mejores condiciones para los trabajadores ya que la correcta gestión del cliente con los procedimientos y tecnología adecuados evita que los trabajadores dedicar más tiempo a las peticiones de clientes insatisfechos.

2.3.1.4 METODOLOGÍAS APLAER

Para entender por qué APLAER necesita ser un componente integral del modelo de negocio de una organización de servicios educativos, se hace el siguiente análisis. Durante años, el modelo estándar de compromiso con el cliente ha sido un modelo transaccional tradicional. En su forma más simple, los clientes pagan por adelantado para "poseer" el producto y, en la mayoría de los casos, pagan una tarifa anual que les da derecho a actualizaciones y/o mejoras del producto y soporte técnico (Manning-Chapman, 2020).

Este modelo es probablemente muy familiar para casi todos y es probable que sea el modelo de compromiso que las empresas utilizan actualmente, estaban utilizando en el pasado reciente o están en medio de la transición, a menos que, por supuesto, la empresa comenzó como una empresa X-as-a-Service (XaaS), (Manning-Chapman, 2020).

¿Por qué es esencial el giro hacia APLAER, no solo para las organizaciones educativas, sino para todas las funciones de la empresa? Cuando las reglas de un juego cambian, no se quiere estar sentado en el banquillo porque no se tiene las habilidades necesarias para jugar el juego. La

aplicación del manual del modelo transaccional tradicional de ayer al modelo XaaS de hoy reduce la eficacia de las organizaciones educativas (Manning-Chapman, 2020).

Para mantener un crecimiento rentable en un modelo XaaS, hay tres cosas que una empresa debe hacer:

- Minimice la rotación/deserción o, por el contrario, maximice la retención/renovación de clientes.
- Aumentar los ingresos recurrentes mensuales.
- Mantenga bajos los costos de adquisición de clientes.

Las organizaciones educativas pueden ayudar con estas tres cosas, pero deben aplicar nuevos libros de jugadas y capacidades para hacerlo. Así como hay cuatro componentes para el modelo APLAER (Analizar, Lugar, Tierra, Adoptar, Expandir y Renovar), (Manning-Chapman, 2020).

2.3.2 TECNOLOGÍA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

2.3.2.1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Figura 10. Transformación digital.

Fuente: (Martinez, 2022).

Es un componente clave de una estrategia de transformación de negocios general y si bien no es el único factor, es crítica para el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa de transformación. Las tecnologías adecuadas junto con las personas, procesos y operaciones les dan a las organizaciones la capacidad de adaptarse rápido a la disrupción o a las oportunidades, cumplir con las nuevas y cambiantes necesidades del cliente e impulsar el futuro crecimiento e innovación, a menudo de manera inesperada (SAP, 2020).

La transformación digital implica integrar tecnologías y soluciones digitales en todas las áreas de un negocio. Este es tanto un cambio cultural como tecnológico, ya que requiere que las organizaciones hagan cambios fundamentales en la forma en que operan y en el modo en que brindan experiencias y beneficios al cliente. Las soluciones digitales también ayudan a aumentar la fuerza laboral y pueden conducir a la transformación de los procesos y modelos de negocios (SAP, 2020).

La transformación digital abarca varios aspectos clave:

- Tecnología
- Procesos
- Experiencia del cliente
- Cultura organizacional
- Datos y análisis
- Modelos de negocio
- Capacitación y desarrollo

La transformación en curso afecta también de manera profunda a las organizaciones de las cuales todos, de un modo u otro, se hace parte. Se trata de un fenómeno en desarrollo cuyos impactos se espera que sean cada vez más destacados. Lo anterior gracias al trabajo soportado en comunicaciones digitales y al uso creciente de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización y la robótica, la impresión 3D, el big data y el internet de las cosas entre otras. Más que de actualizar la tecnología de la organización, la transformación digital se trata de un esfuerzo por tratar de llevar a la actividad administrativa las dinámicas, las operaciones, la cultura y la tecnología de una organización a un nuevo nivel (Peres, et al., 2021).

La transformación digital tiene un gran impacto en todas las actividades llevadas a cabo por las organizaciones que, como tal, requiere de toda la atención de los gerentes de negocios e información. Ofrece valiosas oportunidades para que las organizaciones comerciales, gubernamentales y públicas crezcan (Savic, 2020).

2.3.2.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT CRM

Según D. Slotnisky, (2016), Consiste en generar soluciones informáticas que gestionen de manera efectiva y organizada los diferentes procesos que se requieran. Algunas acciones de marketing (como segmentación de la demanda y oferta) se organizan utilizando tecnologías de base de datos que manejan la información transaccional. También proporcionan sistemas de reportes, tableros de control de indicadores, claves de negocio, funcionalidades para el seguimiento de campañas de marketing, gestión de oportunidades de negocio; así como capacidades predictivas y de proyección de ventas que generen impacto en el proyecto (Ramirez, et al. , 2020).

Las empresas deben lograr que los clientes tengan una experiencia agradable al comprar los productos, esto es un detalle muy importante para poder fidelizarlo (Checasaca, et al., 2022), un CRM puede mejorar la capacidad de una organización para mantener relaciones rentables con los clientes mediante la recopilación y el análisis de información sobre clientes rentables, facilitando interacciones más eficientes y efectivas entre la empresa y el cliente y racionalizando la personalización de productos o servicios (Wang, 2023).

2.3.2.3 INNOVACION DE PROCESOS (AUTOMATIZACION INTELIGENTE)

Según (Brun & Sicilia, 2020) innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o producto nuevo o mejorado de forma significativa, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, el lugar de trabajo o en las relaciones externas. La innovación implica, cierto grado de novedad sea dentro de la empresa o en el mercado; utilización de nuevo conocimiento; búsqueda de ventajas competitivas; riesgos, principalmente el de los llamados spillovers, referidos a la posibilidad de que los beneficios de la innovación no repercutan en la empresa que la genera, si no en terceros que tendrán costes de imitación bajos.

(Muñoz, 2023) habla en su artículo sobre la capacidad que tiene China en fabricar productos a costos sorprendentemente reducidos, esto se debe a la automatización de sus procesos lo que hace que se reduzcan los salarios del sector manufacturero. La solución para países con mayor uso de

manufactura radica en la integración de la inteligencia artificial y robótica avanzada en sus procesos. La innovación disruptiva junto con la robótica e IA (incluyendo ciencia de datos) son instrumentos tecnológicos esenciales para que las naciones en desarrollo evolucionen.

La transformación digital se aceleró de manera que, en algunos sectores económicos como el comercio, las organizaciones experimentaron el equivalente a 10 años de crecimiento en menos de 365 días. El Institute for Business Value (IBV) estima que la automatización impulsada por la IA generaría miles de millones de dólares en valor laboral, por lo que el 37% de los CIOs citan la automatización como la principal oportunidad de impacto positivo en sus empresas ya que el aprovechamiento de las aplicaciones tecnológicas permitirá que los empleados humanos se enfoquen en trabajos estratégicos y de mayor valor en lugar de realizar tareas repetitivas (Estrategia, 2022).

Según el artículo de (Estrategia, 2022), el trabajo con clientes en América Latina, desde IBM destacan 5 beneficios de la automatización que generan mayor impacto en la industria minorista:

Mayor compromiso del cliente: la automatización permite que las tareas orientadas al cliente como atención de pedidos y atención al cliente se realicen en tiempo real y de forma rápida.

Respuesta rápida ante desafíos: las ineficiencias o los puntos conflictivos en las operaciones puedan ser identificados de forma veloz para aplicar procesos automatizados y mejorar el rendimiento.

Automatización de operaciones principales: las capacidades de automatización básicas, como la gestión de decisiones y servicios de contenido, la generación de correctos flujos de trabajo y procesamiento de documentos, permiten satisfacer necesidades del negocio al aplicarse en áreas operativas clave de forma rápida y efectiva.

Incremento de la productividad y reducción de costos: la eficiencia permite la reducción de costos, ya que la empresa no volverá a perder dinero por errores de planificación.

Contar con información precisa para la toma de decisiones: la IA puede otorgar una gran visibilidad sobre los procesos, recolectando datos que sirvan de información clave, desde calificar a potenciales clientes en función de su ruta de compra, hasta crear pronósticos de ventas.

2.3.3 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

La satisfacción del cliente basado en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio.

(Zarraga, Molina, & Corona, 2018) en su investigación para analizar las relaciones causales entre los componentes del modelo de un servicio restaurantero como ser: eficiencia del personal, la eficiencia del servicio, la calidad y la satisfacción, se utilizó la metodología de una investigación empírica, cuantitativa y transversal basada en la calidad en el servicio de un restaurante ubicado en Cancun, Q.Roo, en donde se realizó un muestreo no probabilístico, que es un proceso muestral en el que la probabilidad de selección de cada unidad muestral es desconocida. El procedimiento que se utilizó fue por bola de nieve, método que comprende el procedimiento de identificar y calificar subjetivamente a un conjunto de encuestados prospectos iniciales que a su vez puedan ayudar al investigador a identificar personas adicionales.

El rol de la experiencia del cliente en la estrategia omnicanal durante el proceso de compra, Lima, Perú 2020.

En el estudio de (Castillo & Gallardo, 2020) cuyo objetivo es conocer como es la experiencia del cliente durante el proceso de compra desarrollado en la estrategia omnicanal de una tienda por departamento, se basó en una investigación de carácter cualitativo porque busca analizar las opiniones y comentarios de los clientes. El método de investigación seleccionado es el estudio de caso que implica el estudio de un problema, evento o actividad explorado a través de un caso dentro de un sistema limitado para comprender lo que otros aún no han visto.

Customer engagement, Customer experience y Customer satisfaction en relación con el Brand loyalty de las plataformas de streaming audiovisual.

El estudio realizado por (Jesus & Risco, 2021) sobre “Customer engagement, customer experience y customer satisfaction en relación con el Brand loyalty de las plataformas de streaming audiovisual”, cuyo objetivo es conocer cuáles son los factores que influyen e impulsan el consumo de las plataformas de streaming audiovisual; la investigación se trabaja con un enfoque cuantitativo de alcance correlacional debido a que se busca encontrar la relación entre cuatro variables, el tipo de muestreo utilizado es no probabilístico y por conveniencia.

Digitalización y modelos de negocio en la Industria Editorial Española.

(Díaz & García, 2019) realizan un estudio sobre “Digitalización y modelos de negocio en la industria editorial española” con el objetivo de conocer cómo afecta la digitalización de los modelos de negocio en la industria editorial de libros, para ello emplean la metodología para realizar un estudio empírico con el método de caso.

2.3.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

La satisfacción del cliente basado en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio.

En un estudio de (Zarraga, Molina, & Corona, 2018), para medir “La satisfacción del cliente basado en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera” utilizaron como instrumento de captura de datos un cuestionario el cual fue aplicado a un muestreo no probabilístico. El requisito para participar en la muestra fue, que hubiesen comido en el restaurante. La encuesta fue realizada cara a cara, en donde los estudiantes leían las respuestas y las personas contestaban. La muestra total fue de 200 personas donde el 50.5 de los encuestados eran hombres y el 49.5% mujeres.

El rol de la experiencia del cliente en la estrategia omnicanal durante el proceso de compra, Lima, Perú 2020.

(Castillo & Gallardo, 2020), En este estudio, las técnicas e instrumentos de datos utilizados en esta investigación fueron; entrevistas a 13 clientes de la empresa Saga Fabelle, quienes realizan compras en canal físico y online en un rango de edad de 25 a 34 años. Para la recolección de datos se utilizaron 2 técnicas, la observación del participante y entrevistas semiestructuradas. La observación del participante se aplicó para describir el canal de la tienda física y ver que herramientas y plataformas usan dentro de ella para el proceso de compra del cliente. La entrevista se aplicó en 2 momentos, la primera con el gerente de omnicanalidad de la Saga Fabelle y la segunda a los clientes por medio de una guía de entrevista semiestructurada.

Customer engagement, Customer experience y Customer satisfaction en relación con el Brand loyalty de las plataformas de streaming audiovisual.

El estudio de “Customer engagement, customer experience y customer satisfaction en relación con el Brand loyalty de las plataformas de streaming audiovisual”, realizado por (Jesus &

Risco, 2021), el instrumento utilizado para adquirir información es por cuestionario. La muestra seleccionada es 384 encuestas a hombres y mujeres que vivan en Lima, Perú y que tengan entre 18 a 30 años, el requisito es que hayan contratado al menos una suscripción en plataformas de streaming por un periodo no mayor a 6 meses.

Digitalización y Modelos de Negocio en la Industria Editorial Española.

En el estudio de (Díaz & García, 2019), la recopilación de datos se apoya en entrevistas semiestructuradas con encuestas de la industria editorial española, la asistencia a ferias y encuentros del sector editorial proporciona un elemento adicional de la recopilación de los datos. Las entrevistas se realizaron a responsables de editoriales españoles de distritos tamaños, pequeñas, medianas y grandes. También se incluyeron a otros entrevistados de relacionados con librerías, grupos asociativos del sector, responsables de empresas de distribución de libros y de plataformas E-books.

3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Las preguntas y objetivos planteados en este trabajo de investigación se abordarán a través de aspectos metodológicos que permitirán la búsqueda y recolección sistemática de datos por medio de instrumentos y técnicas de naturaleza cualitativa y cuantitativa.

Además, se contempla el enfoque, alcance y otros componentes del diseño de investigación de las fuentes que brindaran la información pertinente para abordar el problema de investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este apartado se presenta la congruencia metodológica, es decir, la relación que existe entre el tema de investigación, objetivos y las variables planteadas, estos insumos servirán de base para el diseño y matriz metodológica.

3.1.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz metodológica.

Título de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Ítems
Diseño de un modelo de negocios B4B para la empresa CENOSA, con enfoque en la experiencia del cliente de la zona norte, Cortes, 2023.	Elaborar una propuesta de mejora del servicio según el modelo de negocios B4B a CENOSA, mediante la revisión de sus procesos aplicando metodologías APLAER, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente.	Identificar las oportunidades de mejora de los procesos de servicio en el área Comercial, Créditos y Logística.	Oportunidades de mejora	Automatización de procesos	Cantidad de Actividades de forma manual
					% de reportes automáticos
				Innovación o disrupción	Tiempo de ejecución en actividades integradas entre áreas
		% de uso de herramientas digitales actuales			
		Evaluar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la atención del área comercial, créditos y logística de los clientes de la zona norte.	Satisfacción del cliente	Factores de satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente por área
					% de quejas recibidas y resueltas
					Indicador NPS
		Evaluar qué herramienta digital se adapta mejor a la necesidad de compra del cliente.	Herramientas digitales	Plataformas digitales utilizadas por el cliente	% de clientes que reciben asesoría
					% de clientes que reciben recursos de apoyo
					% de aceptación de pedidos en línea
		Determinar qué plan de desarrollo se puede aplicar a los clientes cuentas claves y ferreterías directas de la zona norte.	Necesidades del cliente	Segmentación de mercado	Cantidad de plataformas digitales utilizadas por el cliente
					% de clientes que usan tecnología
Cientes desarrollados en estructura					
Cientes estratégicos					
		Recursos de marketing requeridos	Cientes fidelizados		
			Cantidad de recursos de marketing disponibles para el cliente		

Fuente: Elaboración propia.

3.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

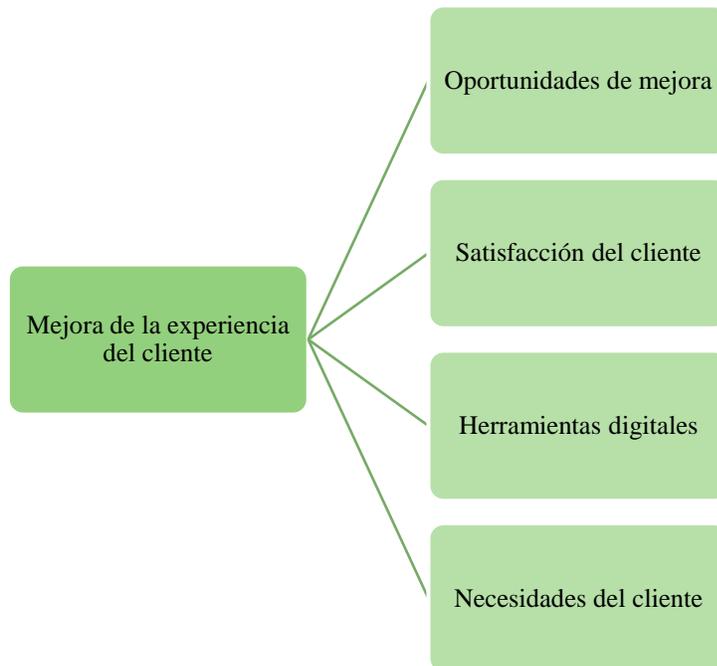


Figura 11. Esquema de variables.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Oportunidades de mejora	Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto o servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización (ISO 9001-2015, 2020)	Actividades desarrolladas de forma manual que generan retrasos en los tiempos de respuesta al cliente y que pueden ser automatizadas, innovación en la entrega de servicio	Automatización de procesos	Cantidad de actividades de forma manual % de reportes automáticos
			Innovación o disrupción	Tiempo de ejecución en actividades integradas entre áreas % de uso de herramientas digitales actuales

Cotinuacion de la tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente está influida por características específicas de producto y servicio, las percepciones de la calidad del producto o servicio y el precio. además, factores personales como el estado de ánimo o estado emocional del cliente y factores situacionales como las opiniones familiares también influirán en la satisfacción (Quispe, 2017).	Evaluación de servicio al cliente de las diferentes áreas de servicio. El grado de satisfacción del cliente y las probabilidades de recompra o recomendación. Clientes que reciben un servicio que le genera valor y le hace sentir apoyado.	Factores de satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente por área
				% de quejas recibidas y resueltas
				Indicador NPS
			Servicio personalizado	% de clientes que reciben asesoría
				% de clientes que reciben recursos de apoyo
Herramientas digitales	Las herramientas digitales son recursos tecnológicos diseñados para facilitar y mejorar diferentes aspectos de la vida en el entorno digital. Estas herramientas promueven la accesibilidad, personalización, retroalimentación inmediata y colaboración en línea (Betaniag, 2023).	Las plataformas virtuales utilizadas para la venta como e-commerce, aplicaciones móviles, o cualquier otra aplicación que permita al cliente consultar información relacionada a sus compras, historial de compras, estados de cuenta entre otros.	Plataformas digitales utilizadas por el cliente	% de aceptación de pedidos en línea
				Cantidad de plataformas digitales utilizadas por el cliente
				% de clientes que usan tecnología
Necesidades del cliente	Las necesidades del cliente se definen como los factores de influencia que los impulsan a comprar un determinado producto o servicio. El objetivo es analizar los intereses, deseos y problemas que podrá resolver con la compra y obtener una visión clara de cómo debería ser la propuesta de valor (Silva, 2021).	Identificar las necesidades del cliente que le permitan desarrollarse y agregar valor a su negocio, por ejemplo, capacitaciones, campañas de publicidad, promocionales. Contratos de fidelización y beneficios entre otros.	Segmentación de mercado	Clientes desarrollados en estructura
				Clientes estratégicos
				Clientes fidelizados
			Recursos de marketing requeridos	Cantidad de recursos de marketing disponibles para el cliente

Fuente: Elaboración propia.

3.4 ENFOQUE Y MÉTODOS



Figura 12. Diagrama de enfoque y método.

Fuente. Elaboración propia

3.4.1 ENFOQUE

El presente trabajo para CENOSA basado en el problema y los objetivos planteados en este proyecto, se desarrollará bajo un enfoque mixto debido a que se toman en cuenta variables cualitativas y cuantitativas. La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, si no utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández, 2018).

Hernández sostiene que “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, 2018).

3.4.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación es descriptivo debido a que pretende especificar las propiedades, características y perfiles de personas o grupos, comunidades, procesos, objetos cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis (Hernández, 2018).

Esta investigación permitirá describir los factores clave que se dan en los procesos internos de CENOSA que impactan en el servicio al cliente, así como determinar cuáles son las mejoras que se pueden aplicar desde que el cliente inicia la compra hasta que se le entrega el producto y la percepción del cliente del servicio brindado en cada área.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es mixto con un alcance descriptivo, no experimental y transversal, considerando que “Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas” (Hernández, 2018).

No se manipularon variables ya que se observará la interacción entre los representantes de los procesos internos de CENOSA y los clientes.

3.5.1 POBLACIÓN

La población meta para esta investigación cualitativa a nivel interno la comprenden cinco personas representando el área de comercial, créditos y logística. El equipo de ventas de la zona norte que comprenden tres ejecutivos senior y un ejecutivo junior. A nivel externo se realizó un grupo focal con 5 transportistas de clientes y 6 entrevistas a profundidad con clientes cuenta clave, ferretería directa y constructora que representan un volumen de compra importante.

La población para la investigación cuantitativa se realizó con los clientes directos de CENOSA, estos son de la categoría “cuentas claves” y “ferreterías directas “de la Zona Norte de Honduras.

Cliente cuentas clave: se refiere a los clientes que tienen un volumen de alto, tienen presencia en el mercado, varios puntos de venta entre otros.

Cientes ferreterías directas: se refiere a las ferreterías que son atendidas por CENOSA y no por medio de un intermediario.

Criterios de inclusión

- Clientes de la Zona Norte que incluye Cortes, Atlántida, Islas de la Bahía, Colon y Yoro.
- Clientes que compran directamente a CENOSA y no por medio de intermediarios.
- Clientes que han estado activos con sus compras en los últimos 6 meses.

Criterios de Exclusión

- Clientes que no desean llenar la encuesta
- Clientes que están en otra Zona del País.
- Clientes que no cuentan con el medio para llenar la encuesta.

3.5.2 MUESTRA

En la población total de clientes se consideró aquellos que han estado activos en los últimos 6 meses, dando un total de 95 clientes que están ubicados en la zona norte, 75 de estos corresponden al modelo B2B integrados por 26 clientes cuentas claves y 49 de ferreterías directas, completando con 20 clientes de industria del modelo B2C.

Ecuación 1 Cálculo de la muestra

$$n = \frac{\frac{z^2 \times P(1 - P)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times P(1 - P)}{e^2 N}\right)}$$

n = Tamaño de la muestra

p= proporción de la población 50%

N = población (95)

e= nivel de error 9%

z = intervalo de confianza 95%

Resultado

Tamaño de la muestra: **53**

Esto significa que se necesitan 53 o más mediciones/encuestas para tener un nivel de confianza del 95% de que el valor real está dentro del $\pm 9\%$ del valor medido/encuestado.

Nivel de confianza: ?	<input type="text" value="95%"/>	▼
Margen de error: ?	<input type="text" value="9"/>	%
Proporción de población: ?	<input type="text" value="50"/>	% Use 50% si no está seguro
Tamaño de la población: ?	<input type="text" value="95"/>	Deje en blanco si el tamaño de la población es ilimitado.
<input type="button" value="Calculate"/> <input type="button" value="Clear"/>		

Figura 13. Cálculo de la muestra.

Fuente: Calculator.net

3.5.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La muestra para esta investigación se obtuvo en base a un muestreo probabilístico aleatorio simple. Debido a que todos los casos del universo tienen al inicio la misma probabilidad de ser seleccionados (Hernández, 2018, p.206).

3.6 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

A continuación, se detallan las técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados.

3.6.1 TÉCNICAS

La técnica cuantitativa se basó en una encuesta aplicada a los clientes cuenta clave y ferretería directa de CENOSA.

Se utilizó la técnica de investigación cualitativa de grupo focal, uno con los jefes de áreas comercial, créditos y logística, y otro con el equipo de ventas de la zona norte, un tercer grupo focal con transportistas en representación del cliente externo y entrevistas a profundidad con clientes de CENOSA de la categoría cuenta clave, ferretería y constructora.

3.6.2 INSTRUMENTOS

Para efectos de la investigación se aplicó 3 instrumentos con el objetivo de recolectar información interna de la empresa y externa por parte de los clientes, se detalla a continuación:

Encuesta

El diseño de la encuesta consta de 21 preguntas abordando aspectos demográficos, evaluación de la atención, oportunidades de mejora y aspectos tecnológicos, es un formulario hecho en la plataforma Google Forms.

Grupo focal 1

Se realizó una reunión con el grupo integrado por las áreas comercial créditos y logística que incluye 12 preguntas que van en el orden de conocer el proceso de venta de CENOSA, la comunicación entre los procesos, las herramientas que utilizan, qué tecnología aplican y cuáles son las mejoras que se están implementando. Se incluye el personal operativo ya que ellos conocen el proceso del día a día y pueden aportar más información relevante para la investigación. El grupo seleccionado es clave para obtener información y ellos son quienes controlan el proceso en general, la reunión se realizó de manera virtual por la plataforma de Microsoft Teams.

El guion para el grupo focal que tiene como objetivo la revisión de los procesos internos de CENOSA con los expertos del área, se revisó con el asesor técnico y asesor temático, a quienes se les planteó que el objetivo de la entrevista grupal era que cada participante pudiera exponer desde su punto de vista si se identifican algunas mejoras en sus funciones principales y cómo es la interacción con los demás, esto porque al ser procesos integrados cada acción de uno puede afectar al otro. Se profundizó en temas de comunicación, recursos, proyectos de mejora, servicio al cliente.

Grupo focal 2

El segundo grupo focal está integrado por los ejecutivos de venta de la zona norte que incluye tres ejecutivos de venta senior quienes son los responsables de la cartera de clientes de esta zona, y un ejecutivo de venta junior. El guion incluye 9 preguntas que van en el orden de conocer como está integrada la fuerza de ventas, si cuentan con los recursos adecuados, si detectan oportunidad de mejora en los procesos de apoyo, y qué necesidades identifican en el cliente para poder generar una propuesta de valor.

Se eligió al equipo de ventas de la zona norte porque es el enfoque de la investigación y con la retroalimentación de ellos se puede obtener información más detallada de cómo son los clientes que atienden, además que por la ubicación de CENOSA esta zona es la más fuerte en volumen de ventas. La reunión se realizó de manera virtual por la plataforma Microsoft teams.

El guion para el grupo focal se revisó con el asesor técnico y asesor temático, a quienes se les planteó que una entrevista con la fuerza de ventas de la zona norte aportaría mucho a la investigación ya que con ellos se puede detectar no solo las oportunidades de mejora en los procesos internos, también se lograría identificar qué necesidades tienen los clientes ya que la interacción de ellos es muy frecuente y de esta manera se obtiene más información que con una encuesta.

Grupo focal 3

El tercer grupo focal se realizó con los transportistas de cemento, el guion incluye 9 preguntas con las cuales se pretende conocer el proceso que siguen al momento de llevar el cemento, cómo se sienten respecto a la atención del personal, que opinión tienen sobre las instalaciones del área ya que es importante saber si tienen las condiciones adecuadas, y como objetivo final identificar qué mejoras se pueden aplicar para brindar mejor atención y ser más ágiles. La selección de los participantes fue de manera aleatoria, en el área logística y se le invitó a la sala de reunión donde se llevó a cabo la entrevista.

El guion para el grupo focal con transportistas fue revisado por el asesor técnico y asesor temático, con la justificación que la satisfacción del cliente es importante medirla también con entrevistas con las personas que se aproximan a las instalaciones de la empresa, ya que estos son los que viven el proceso del día a día y son el representante del cliente, por lo que brindarles una atención adecuada mejoraría los indicadores del área de logística.

Entrevista a profundidad

Se realizó una entrevista a profundidad con clientes cuenta clave, ferreterías directas y una constructora, para conocer sus necesidades y obtener información detallada de su relación con CENOSA, cómo es la estructura organizacional de la empresa, cómo son sus instalaciones, qué recursos tecnológicos tiene para poder atender a los clientes, y detectar de qué forma se puede agregar valor al cliente. Los clientes se seleccionaron en base al volumen que representan y la apertura del cliente a realizar la entrevista. Las entrevistas se realizaron por teléfono y de manera presencial.

El guion de preguntas a realizar para las entrevistas a profundidad fue revisado por el asesor temático y asesor técnico, ya que la encuesta está relacionada a satisfacción del cliente se decidió aplicar una entrevista con el cliente y obtener información de una manera más personalizada, no se

presentaron inconvenientes en realizar la entrevista ya que los clientes seleccionados se mostraron reacios a responder. Los participantes de esta entrevista son clientes que representan un volumen de compra importante en la zona y son conocidos por el investigador.

3.6.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Con el propósito de alcanzar objetivo de investigación y darles respuesta a las preguntas planteadas, se aplicó una encuesta a una muestra de 53 clientes por medio del envío de un enlace con la encuesta de la plataforma Google forms para conocer el nivel de satisfacción en actividades principales de las áreas comercial, créditos y logística, y conocer el interés de los clientes para usar herramientas digitales.

Además, se realizaron grupo focales con los expertos de los procesos, grupo focal con representantes del cliente y las entrevistas de manera presencial y telefónica con clientes cuentas claves y ferreterías directas.

3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

En esta sección se especificarán las fuentes de recolección de datos realizada durante el desarrollo de la investigación que comprende fuentes primarias que contienen información original que no ha sido manipulada por alguien más, y fuentes secundarias que se basan en otros estudios de investigación o libros.

3.7.1 FUENTES PRIMARIAS

En este proyecto se implementaron tres fuentes primarias, la primera, es la encuesta aplicada a la muestra de 53 clientes de CENOSA, esta recolecta datos de la población objetivo e información para determinar la situación actual y responder así las preguntas de investigación. También se implementaron reuniones de grupo focal con representantes del cliente y los expertos de las áreas en investigación que permitirá recopilar opiniones y observaciones para las mejoras a aplicar. Como última fuente se aplicó entrevistas a profundidad con clientes de CENOSA, esto ayudó a conocer detalladamente las necesidades del cliente y como están estructurados los negocios.

3.7.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas para fundamentar la investigación se pueden enumerar las siguientes:

Artículos científicos: esta información se basa en estudios de otros investigadores que proporcionan datos importantes relacionados a la investigación, entre ellos esta Redalyc, SciELO, ProQuest, ScienceDirect.

Libros electrónicos: la información también está sustentada por libros acerca de modelos de negocios, comercio electrónico, tecnología y cualquier otro tema relacionado al trabajo de investigación que enriquece el contenido y puede certificarse que tiene sustento teórico.

Reportes o publicaciones: esto se refiere a información que es publicada por páginas de gobierno, sitios web, diarios o informes que se relacionan al tema y que tienen una fuente confiable.

4 CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se detallan los resultados y análisis de los instrumentos aplicados en la investigación cualitativa y cuantitativa, haciendo un resumen de los hallazgos de cada uno para el cumplimiento de esta investigación.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de información e identificar el nivel de satisfacción de los clientes, las mejoras a aplicar en los procesos internos y conocer las necesidades de los clientes cuentas claves y ferreterías directas de CENOSA, se aplicaron varios instrumentos de investigación que aportan información valiosa para elaboración de la propuesta.

Para el análisis cuantitativo se aplicó una encuesta elaborada en Google Forms, dividida en 5 secciones, cada una orientada a conocer el nivel de satisfacción del cliente, oportunidades de mejora en los procesos y aspectos tecnológicos. Se aplicó a un total de 53 clientes del cual se obtuvo 51 respuestas cumpliendo con el 96% de la muestra. La selección de los clientes para aplicar la encuesta se hizo de manera aleatoria ya que el enlace fue enviado por el equipo de ventas de la zona y también de manera directa a clientes conocidos por el investigador.

Se definieron tres principales hallazgos que son: evaluación de la satisfacción del cliente, oportunidades de mejora de los procesos de servicio y evaluación de aspectos tecnológicos.

Para el análisis cualitativo se aplicó las entrevistas a los grupos focales:

Grupo focal 1: jefes de proceso de servicio al cliente, logística y créditos, con ellos se obtiene información de cómo es el proceso actual, qué oportunidades de mejora identifican y cómo alguna falla en otra área impacta a su proceso o al cliente externo. Los principales hallazgos son: procesos actuales y oportunidades de mejora, comunicación y gestión de colaboradores y servicio al cliente.

Grupo focal 2: comprende los ejecutivos de venta senior de la zona norte, que son las personas que tienen más contacto con el cliente externo y puedan dar una buena retroalimentación de las necesidades que identifican, algunas mejoras que se pueden aplicar internamente ya que ellos requieren del apoyo de las demás áreas y son considerados como cliente interno. Sus principales hallazgos son: la gestión de ventas, oportunidad de mejora en procesos de apoyo y motivación y gestión del cliente interno.

Grupo Focal 3: comprende los transportistas de cemento, el objetivo de investigar a este grupo es porque ellos brindan un servicio de transporte o son el representante del cliente. El proceso logístico es clave en la experiencia del cliente y se pueden definir varias oportunidades de mejora. Los principales hallazgos son: proceso de carga y optimización de tiempos de espera, atención y condiciones de las instalaciones y oportunidades de mejora e innovación.

Como tercer instrumento se usó el método de entrevistas a profundidad con clientes de ferreterías, cuentas claves e industria de la zona norte, con un guion entre 9 y 12 preguntas, de las entrevistas se determinaron 3 principales hallazgos que son: relación comercial y estructura organizacional, nivel de desarrollo y recursos actuales, y necesidades del cliente.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En la encuesta aplicada se obtuvo información importante sobre el nivel de satisfacción de los clientes, que áreas o actividades se deben revisar para mejorar la atención, y cuál es la posición del cliente respecto al uso de la tecnología y medios de compra electrónicos.

El grupo focal con los jefes de área aportó mucho ya que para poder brindar un servicio de calidad al cliente se debe contar con el recurso suficiente, horarios flexibles, herramientas que faciliten el trabajo, el soporte de las áreas involucradas para los proyectos de mejora que se tienen contemplados, ya que hay reclamos de los clientes, pero es posible que ya se está trabajando para brindar una mejor atención.

En la reunión de grupo focal con los ejecutivos de venta senior se obtuvo la retroalimentación respecto a la gestión de venta y apoyo de las demás áreas, qué oportunidades de mejora sugieren, la motivación del equipo y qué necesidades identifican en los clientes, esto da un aporte a la investigación ya que por las limitantes que existen no es posible entrevistar a todos los clientes, sin embargo, los ejecutivos de venta son las personas que gestionan los recursos para cubrir algunos aspectos que son importantes para el buen funcionamiento y desarrollo de los clientes y que les agrega valor. La retroalimentación que reciben de los clientes va desde sus necesidades hasta quejas o buenos comentarios.

El grupo focal con transportistas es de mucha ayuda ya que aquí también se puede medir la satisfacción y experiencia del cliente, se obtuvo retroalimentación para conocer qué aspectos se deben revisar en los procesos de logística y en las áreas de espera para que sea más grato la estadía del cliente. En general hay mucha insatisfacción de parte de los clientes y transportistas por lo que logística es un área de grandes oportunidades de mejora.

En las entrevistas a profundidad se recibió buena retroalimentación de parte del cliente, además se mostraron motivados por el interés de conocer sus necesidades y total disposición de colaborar. La información obtenida dio a conocer que si hay gran oportunidad para desarrollar estos clientes ya que la mayoría no están tan actualizados con tecnología y les falta tener más recursos que les permita ser más competitivos y cubrir las necesidades del mercado.

4.3 RESULTADOS ARTICULADOS DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

El instrumento para el análisis cuantitativo que se utilizó es una encuesta aplicable a clientes cuenta clave y ferreterías directas de CENOSA de la zona norte de Honduras. Con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción del cliente, identificar qué mejoras se pueden aplicar en los procesos internos de las áreas comercial, créditos y logística, y las preferencias respecto al uso de la tecnología y compras en línea.

Los hallazgos se presentan a continuación:

Hallazgo 1: Ubicación geográfica y canal de venta de los clientes.

Los clientes están divididos por canales de venta que son distribución para quienes comercializan el cemento e industria para quienes usan el cemento como materia prima para crear otro producto. Se observa que la mayor concentración de clientes cuenta clave y ferreterías directas está en el departamento de Cortes y el 61% de estos clientes son del canal distribución y 49% del canal industria, haciendo sentido a la realidad, ya que el cemento se distribuye más en presentación bolsa.

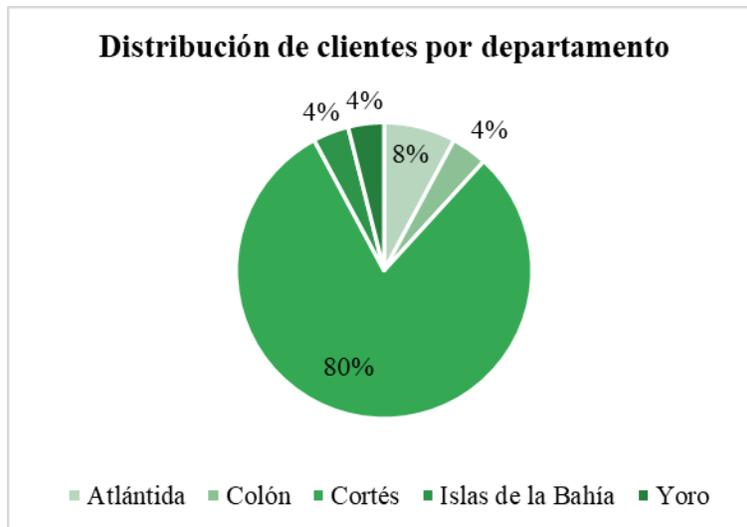


Figura 14. Distribución geográfica de clientes.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción

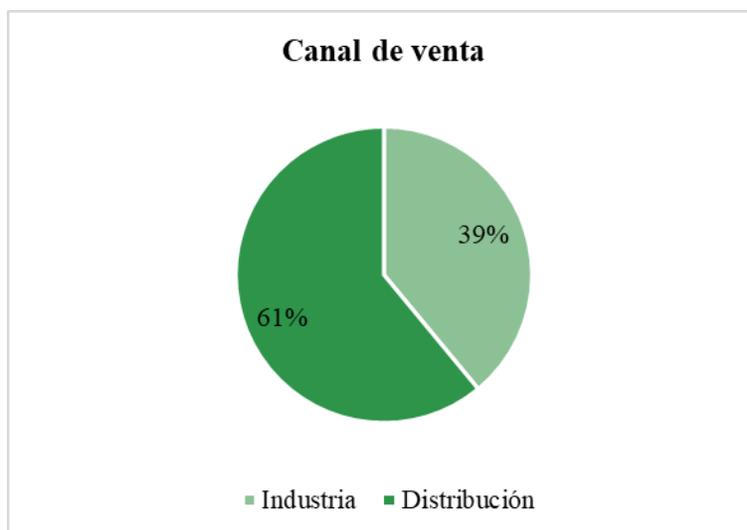


Figura 15. Distribución de clientes por canal de venta.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción

Hallazgo 2: Evaluación de la satisfacción del cliente

Preferencia del cliente

Los clientes encuestados opinan que una de las cualidades que más sobresale es la calidad del producto con un 44% y en segundo lugar el servicio al cliente con el 25%, esto debido a las mejoras que se han implementado con el seguimiento continuo del equipo de ventas, hace que los clientes se sientan más escuchados y tomados en cuenta.

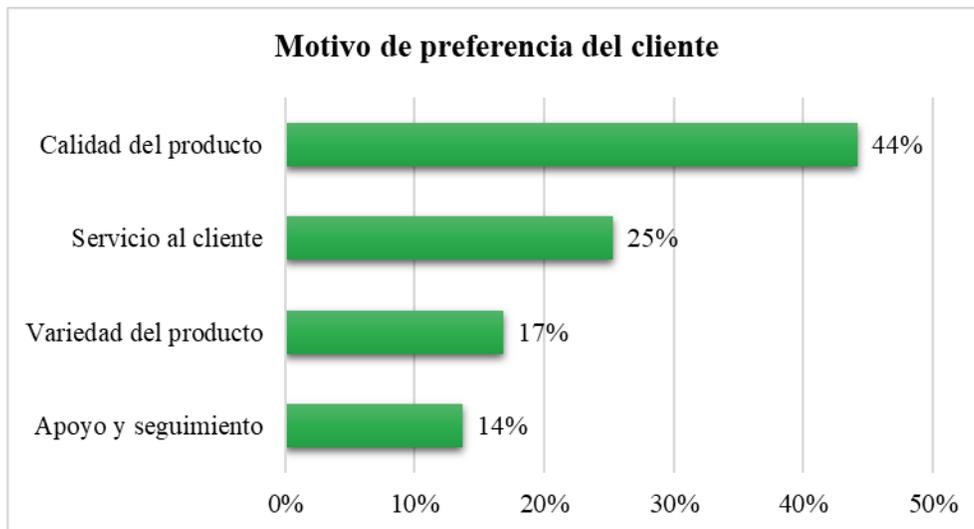


Figura 16. Gráfico de motivo de preferencia del cliente.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se ha convertido en un objetivo para las empresas porque tiene un efecto significativo en el deseo de recompra, en la intención de recomendación y la confianza que los clientes otorgan a la empresa, un cliente satisfecho generará más ingresos (Rodolfo & Eloísa, 2021). En esta investigación se pretende obtener la opinión sobre la atención brindada por las áreas de la empresa que constantemente interactúan con el cliente, como lo es servicio al cliente, ventas, logística y créditos. En los resultados se puede observar una calificación dividida entre muy satisfecho, satisfecho y regular. Servicio al cliente tiene una calificación “muy satisfecho” del 57%, ventas y créditos con 45% y logística con 41%. Se observa que el porcentaje de clientes en calificación “regular” es más del 20% lo que representa una alerta para trabajar en mejorar la atención en las áreas evaluadas.

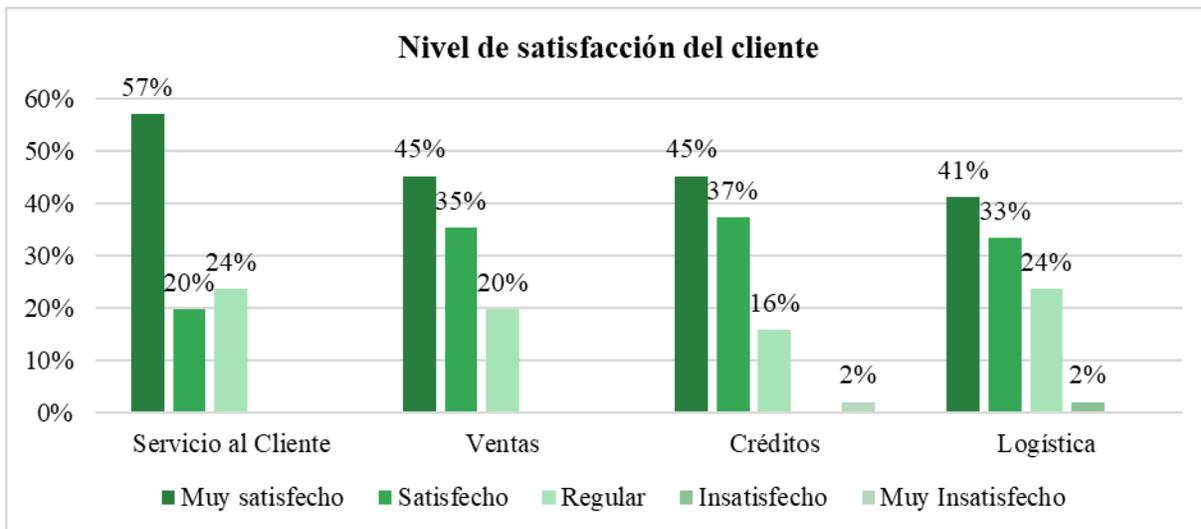


Figura 17. Nivel de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

Se indagó en la pregunta si el personal de servicio al cliente, logística y créditos se muestra amable y colaborador, para determinar si, esa podría ser una causa de la posición no muy conforme del cliente y la información obtenida es en un 18% para servicio al cliente, logística 26% y 6% a créditos, que “a veces” no se les atiende con amabilidad o no hay disposición para colaborar en las situaciones que se presentan.

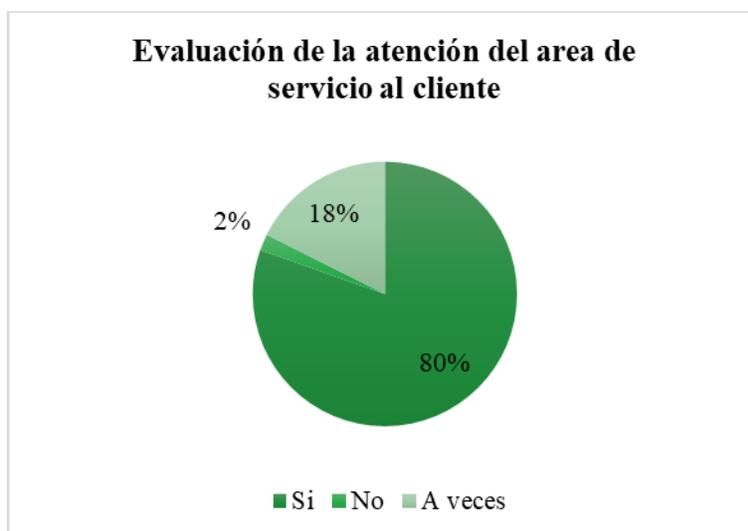


Figura 18. Evaluación del area de servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.



Figura 19. Evaluación de logística.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

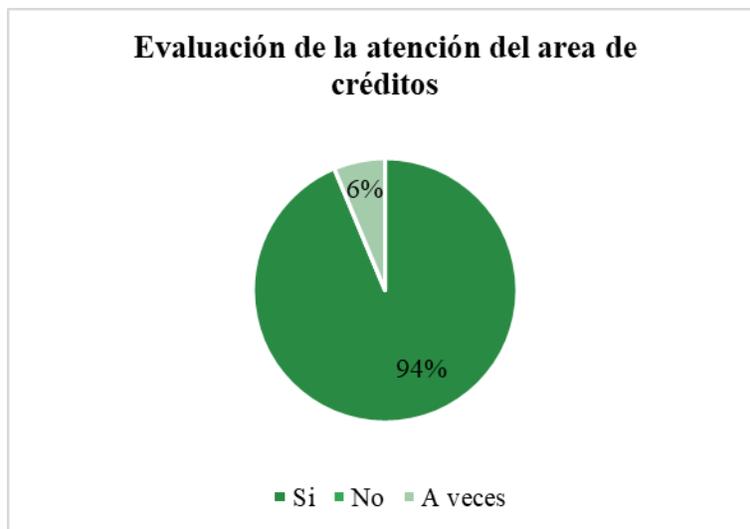


Figura 20. Evaluación de créditos.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

Tiempos de respuesta y frecuencia de visita

Los tiempos de respuesta al cliente para confirmación de pedido están dentro del margen aceptable de tiempo ya que la liberación depende de otros factores como confirmación del pago y también de la cantidad de trabajo que se tenga en el día, para obtener resultados, se realizó la pregunta al cliente de cuanto es el tiempo que se tarda en recibir confirmación de pedido.



Figura 21. Tiempos de respuesta de pedidos.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

La frecuencia de visita del vendedor está dentro del rango aceptable y tiene un esfuerzo extra ya que según la ruta asignada el promedio aceptable es 1 vez por mes y el 66,7% de los clientes encuestados confirma la visita.

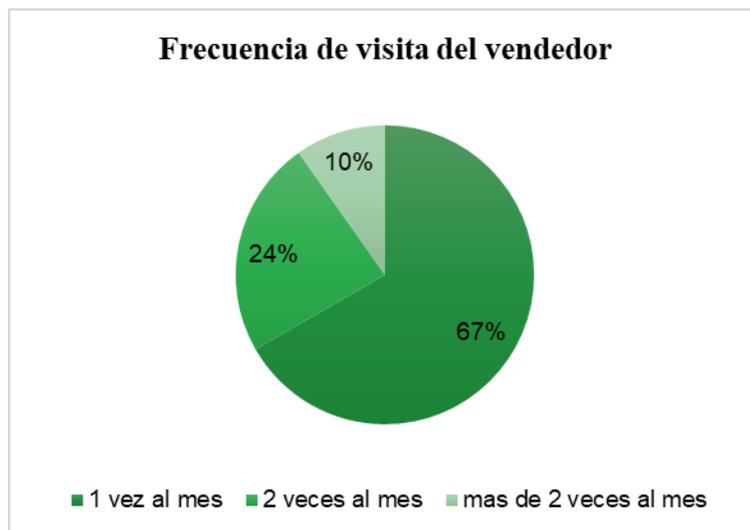


Figura 22. Frecuencia de visita del vendedor.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

Aspectos que destacan en el vendedor

La atención del vendedor es muy importante ya que es la persona que tiene contacto directo con el cliente y da seguimiento a sus solicitudes. Una buena relación entre el cliente y el vendedor hace que el cliente se sienta satisfecho y apoyado, por ello se evaluó aspectos como la amabilidad

y empatía del vendedor, la facilidad para solucionar problemas, la ética ya que es vital que se maneje la confidencialidad de los clientes de la zona y el conocimiento del producto y asesoría, ya que si no se cumple con estos aspectos se debe implementar mejoras.

La evaluación de los clientes está dividida entre muy satisfecho y satisfecho, según el análisis de estas dos evaluaciones, el cliente está satisfecho en un promedio de 83% aplicando la prueba ácida, lo que significa que hay oportunidad de mejora en los aspectos de solución de problemas que obtuvo calificación regular de 24% y ética 18%.

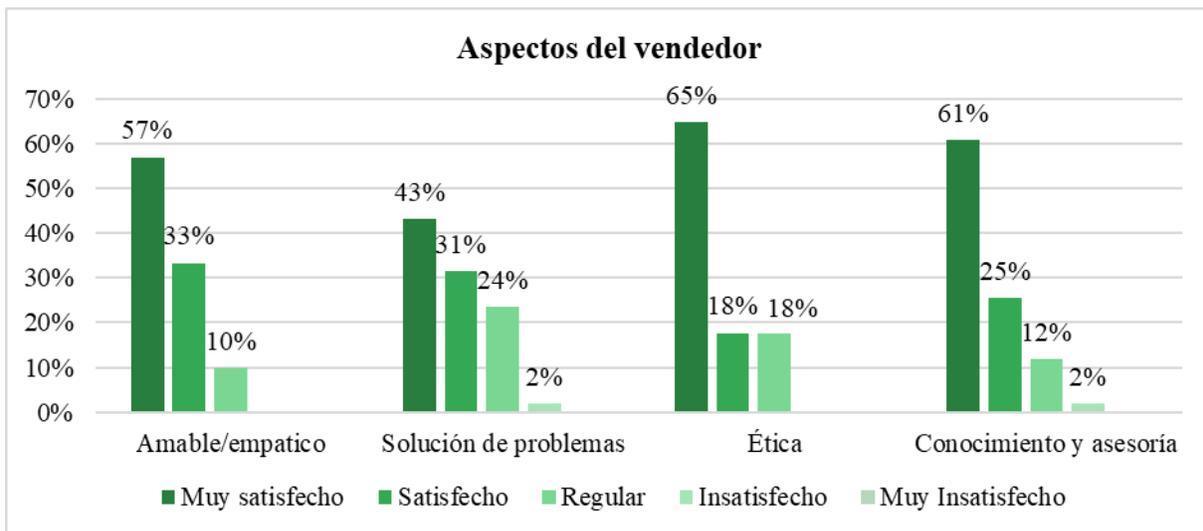


Figura 23. Aspectos que destacan del vendedor.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

Control de quejas

La norma ISO 9001, define una queja como una expresión de insatisfacción con un producto o servicio, que se archiva por un cliente y es recibida por una organización. Por otro lado, la norma ISO 13485 2016 especifica el alcance de una queja al definirlo como una comunicación escrita, electrónica u oral que alega deficiencias (Escuela Europea de Excelencia, 2017).

Es importante evaluar el porcentaje de quejas y el nivel de satisfacción después de resuelto el problema. CENOSA es una empresa certificada en ISO 9001-2015, por lo que este tema es necesario evaluarlo con frecuencia para detectar que planes de acción se deben implementar hasta tener al cliente satisfecho. En una muestra de 51 encuestados el 49% ha presentado quejas y el 82% de estos están satisfechos con la solución, según los objetivos de la empresa esta calificación puede

ser motivo de una revisión de su proceso de seguimiento de queja.



Figura 24. Porcentaje de quejas.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

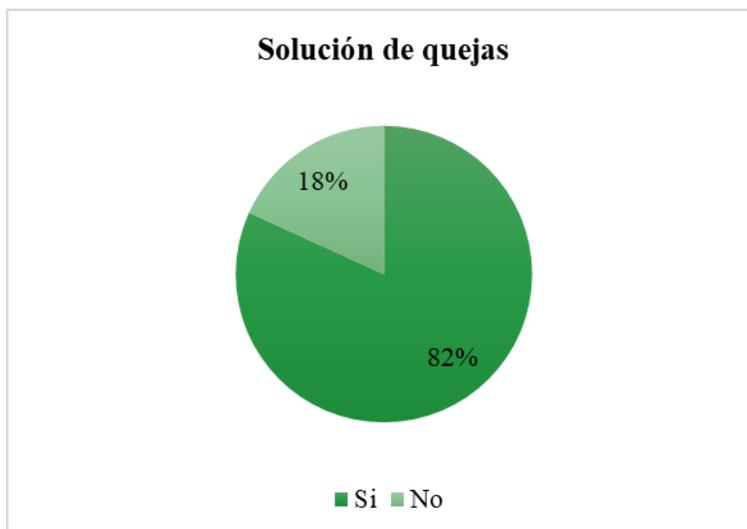


Figura 25. Solución de quejas.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

Indicador de NPS

El indicador Net Promoter Score (NPS) es un predictor del crecimiento del negocio, en una encuesta donde la puntuación es alta, se sabe que hay una relación sana con los clientes y es muy probable que participen como embajadores de la marca y la recomienden con otras personas, lo

cual tendrá un resultado positivo en el ciclo de crecimiento (Ortega, 2023).

En una muestra de 51 encuestados, el 92% de los clientes son promotores y se puede concluir que están satisfechos, 8% se consideran pasivos y no se encontró detractores en el total de clientes encuestados.

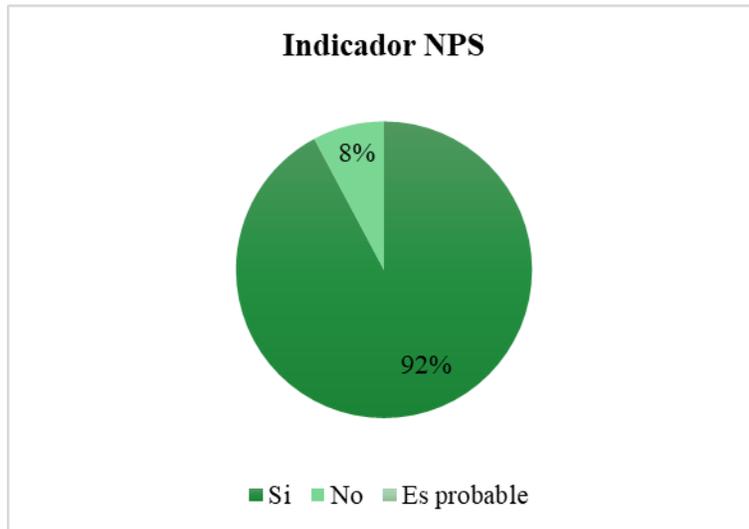


Figura 26. Indicador NPS.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

Hallazgo 3: Oportunidades de mejora de los procesos internos

En la muestra de 51 clientes de la zona norte, el 31% son de crédito, por lo tanto, se hace una evaluación de las oportunidades de mejora que se deben aplicar en esta área.

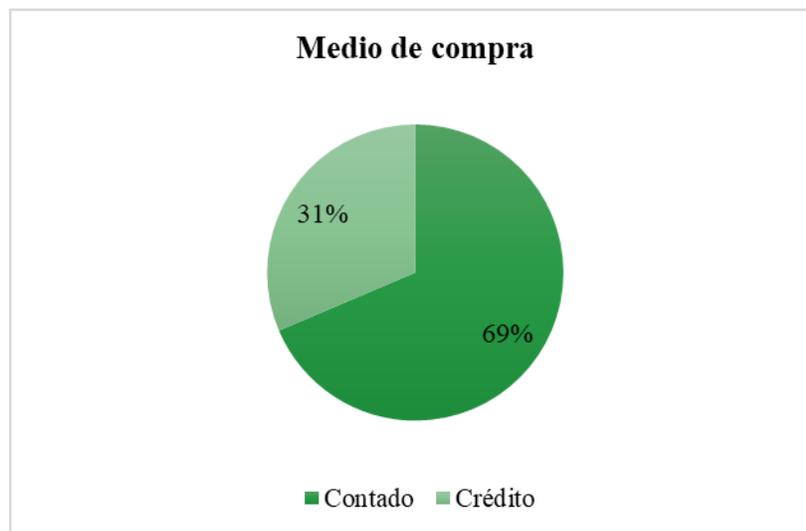


Figura 27. Medio de compra.

Fuente. Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

El área de créditos cumple una función muy importante ya que aquí se lleva a cabo la administración de la cartera de clientes, es imperativo tener las cuentas de los clientes conciliadas, envío de estados de cuenta al día y el envío de facturas para que los clientes puedan cumplir con sus pagos. Según la retroalimentación de los encuestados hay oportunidad de mejora en los 4 aspectos, sobretodo en el envío de factura con 38% y conciliación de la cuenta en 27%.

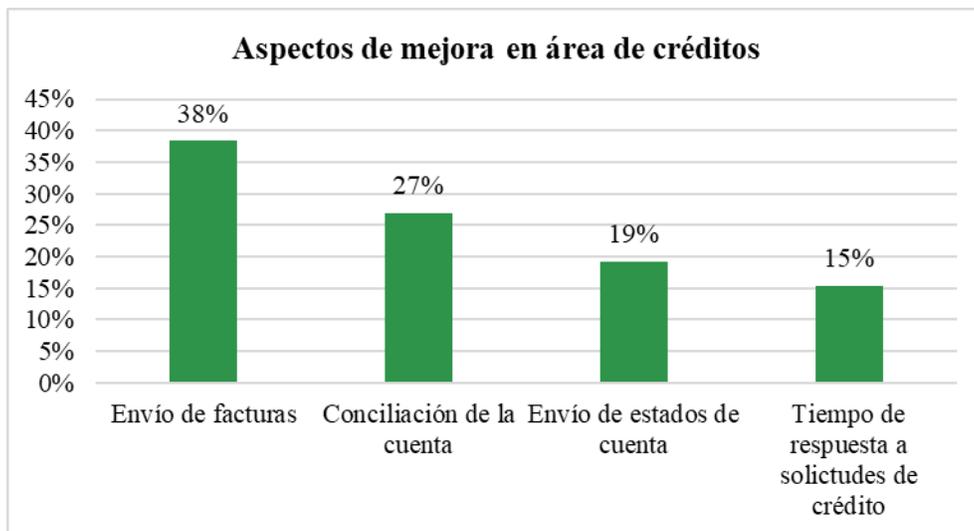


Figura 28. Aspectos de mejora en área de créditos.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

Oportunidad de mejora en área de logística

El área de logística es clave en el proceso de atención, y debe estar alineada con los objetivos de mejorar la satisfacción del cliente, por ello se evaluaron algunos aspectos importantes de atención que impactan en el cliente. En los resultados obtenidos se interpreta que hay necesidad de aplicar mejoras en el proceso, la información de rastreo de los pedidos es necesario para los clientes, así como mejorar las instalaciones de parqueo y áreas de espera.

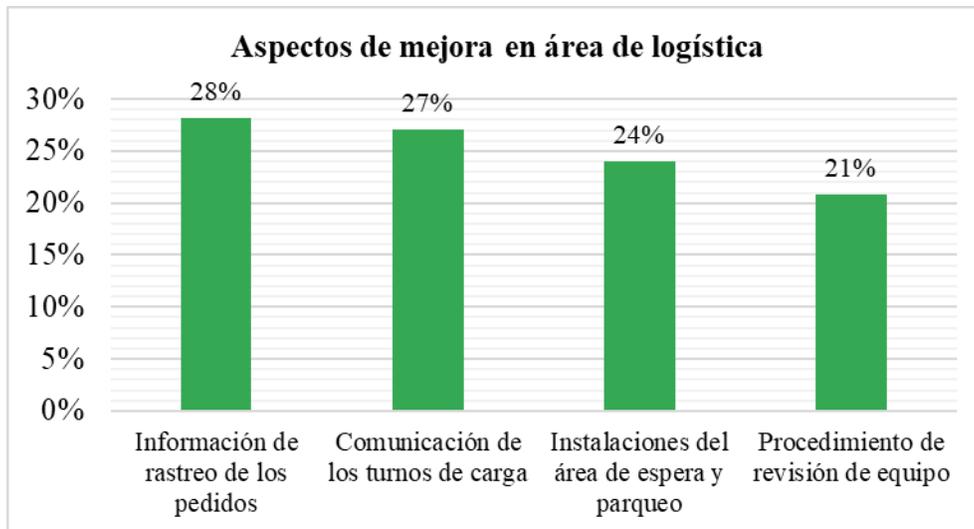


Figura 29. Aspectos de mejora en área de logística.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

Hallazgo 4: Aspectos tecnológicos

Las compras en línea están en auge, a medida que los compradores van adquiriendo confianza en internet, van cambiando las expectativas, con factores que van desde la comodidad con la tecnología hasta la seguridad de las plataformas de compra. De cara al futuro un estudio de Adobe resalta que los comerciantes deberán tener muchos factores en cuenta a la hora de desarrollar sus ofertas de comercio electrónico (Quintero, 2022).

En la actualidad los clientes en CENOSA hacen su proceso de compra por medio del personal de servicio al cliente, por lo que es importante conocer la opinión sobre el uso de plataformas en línea y si cuentan con los recursos tecnológicos. En resumen, 49% de los encuestados respondieron que tienen acceso al uso de computadora y 49% a celular, y hay una buena aceptación con 54,9% para usar la página web y aplicación móvil, además les interesa poder ver información de su estado de cuenta e historial de compras.

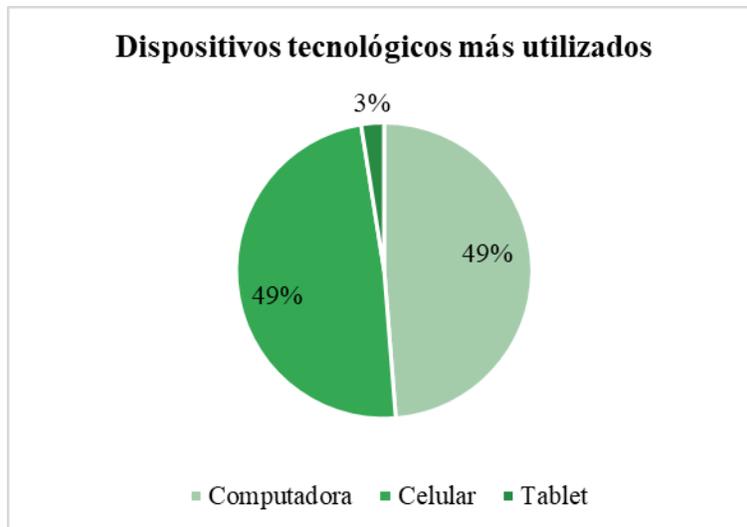


Figura 30. Dispositivos tecnológicos más utilizados.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

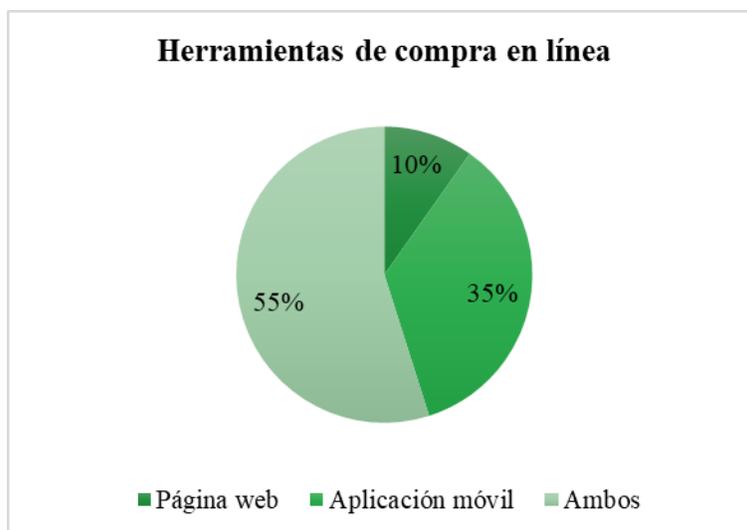


Figura 31. Herramientas de compra en línea.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

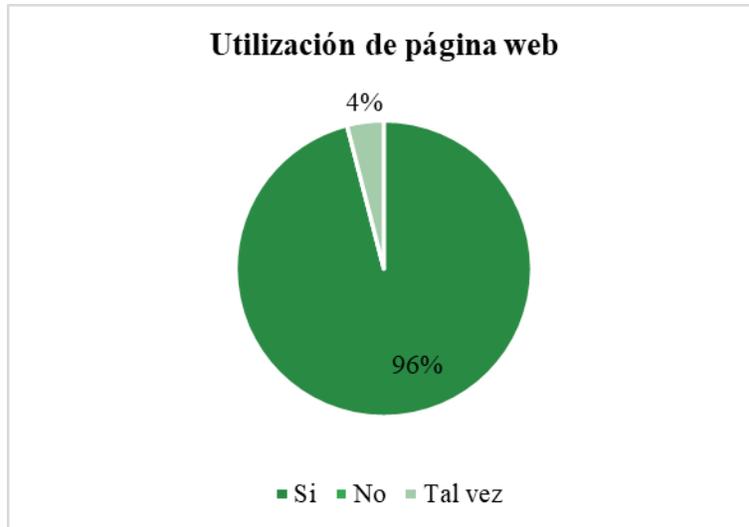


Figura 32. Utilización de página web.

Fuente: Elaboración propia, resultado de encuesta de satisfacción.

4.4 RESULTADOS ARTICULADOS DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

4.4.1 INSTRUMENTO GRUPO FOCAL 1

Revisión de Procesos internos. Anexo 4

EL grupo focal se realizó con el gerente de logística, jefe de logística, jefe de despacho, jefe de servicio al cliente y en representación del área de créditos un ejecutivo de cuentas por cobrar. El objetivo de la reunión es conocer como es el proceso de ventas, la comunicación entre áreas, qué recursos tienen y qué mejoras se podrían aplicar según la necesidad del área, para cumplir con las expectativas del cliente interno y externo y obtener mejores resultados en la gestión de cada una.

Los participantes del grupo focal son los siguientes:

Tabla 3. Perfil de responsables de procesos internos.

Nombre	Cargo	Antigüedad en CENOSA	Profesión
Jorge Molina	Gerente de Logística	27 años de laborar	Ingeniero Industrial
Rafael Perez	Jefe de Servicio al Cliente	5 años de laborar	Ingeniero Industrial
Carlos Sanchez	Jefe de despacho	30 años de laborar	Licenciado en Administración
Jenny Ramirez	Ejecutivo de créditos	5 años de laborar	Licenciada en Mercadeo
Juan Carlos Saavedra	Jefe de monitoreo	17 años de laborar	Licenciado en Administración

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los principales hallazgos:

Hallazgo 1: Procesos actuales y oportunidades de mejora

De acuerdo con la opinión del grupo el proceso de venta en CENOSA inicia con en el área de servicio al cliente con la programación del pedido, luego pasa por verificación del área de créditos para ser procesado por el área logística y facturación. Los procesos actuales cuentan con automatización en algunas actividades de logística (monitoreo, despacho a granel automatizado), servicio al cliente (reportes y la página web en proceso) y créditos (cobranza, envío de factura electrónica) que generan volumen de trabajo, sin embargo, se tiene en desarrollo varios proyectos de automatización y mejora en sus procesos para aumentar la satisfacción del cliente. Para seguimiento de la mejora continua cuentan con una matriz de riesgos y oportunidades que es revisada cada 6 meses.

Hallazgo 2: Comunicación y gestión de colaboradores

Según la retroalimentación de los participantes, las 3 áreas sostienen comunicación fluida, cuentan con herramientas necesarias para comunicarse como teléfonos internos, correo y la aplicación de Microsoft Teams. Si se detectan oportunidades de mejora en la comunicación entre el área logística y servicio al cliente ya que los clientes requieren que se les informe sobre el rastreo de sus pedidos y no siempre se tiene esa información a la mano.

Respecto al personal operativo de las 3 áreas si se cuenta con el recurso humano, pero se ve la necesidad de contar un auxiliar para cubrir contingencias y fortalecer el área de TI con personal

capacitado en desarrollo de proyectos ya que la empresa estará desarrollando nuevos proyectos que requieran total apoyo de tecnología.

Hallazgo 3: Servicio al cliente

De acuerdo con la opinión de los participantes cada área cuenta con indicadores que miden el nivel de satisfacción del cliente y estos están en revisión cada bimestre, en caso de no cumplir la meta se debe revisar y aplicar un plan de acción para mejorar el resultado.

CENOSA agrega valor a sus clientes mediante asesoría de los productos, pruebas de laboratorio del concreto que los clientes usan en sus proyectos, este servicio es importante ya que se prueban las recetas del concreto.

En la opinión del jefe de servicio al cliente para dar un servicio completo a los clientes sería importante contar con un horario sincronizado entre las áreas ya que siempre hay consultas de los clientes y el despacho se realiza en un horario diferente al administrativo.

El área de logística se encuentra actualmente haciendo remodelación del parqueo para que mejore las condiciones del predio.

4.4.2 INSTRUMENTO GRUPO FOCAL 2

Fuerza de ventas de la zona norte. Anexo 5

El grupo focal se realizó con tres ejecutivos de venta senior y un ejecutivo de venta junior, con el objetivo de identificar las necesidades del cliente interno como lo es en este caso la fuerza de ventas de la zona norte y el cliente externo que comprende los clientes cuenta clave y ferreterías directas de CENOSA, además conocer no solo las debilidades en el proceso de ventas, también las oportunidades de mejora y fortalezas con las que cuenta la empresa.

Los participantes en el grupo focal son los siguientes:

Tabla 4. Perfil de ejecutivos de venta.

Nombre	Cargo	Antigüedad en CENOSA	Profesión
María Jose Coto	Ejecutivo de venta Senior	4 años de laborar	Licenciada en Mercadeo
Cindy Artola	Ejecutivo de venta Senior	6 años de laborar	Ingeniero Industrial
Renato Gonzales	Ejecutivo de venta Senior	1 año de laborar	Ingeniero Industrial
Antonio Romero	Ejecutivo de venta Junior	4 años de laborar	Pasante universitario

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los principales hallazgos:

Hallazgo 1: Gestión de ventas

De acuerdo con la información proporcionada por el grupo, la estructura de ventas de la zona norte está conformada por 3 ejecutivos Senior, 4 ejecutivos junior y 2 recuperadores, siendo los seniors los responsables de la zona y encargados de atender a clientes líderes, distribuidores y cuentas clave. Cada Senior tiene uno o dos ejecutivos junior quienes atienden clientes directos, ferreterías, mayoristas, y 2 recuperadores en la zona que se encargan de atender a proyectos, teniendo una frecuencia de visita a los clientes de una a dos veces por mes según sea la necesidad.

Las herramientas que consideran necesarias para realizar de manera eficiente su trabajo son el acceso al sistema CRM/C4C y al ERP/SAP Business, así mismo opinaron que sería de mucha utilidad que los clientes cuenten con la opción de compra por medio de comercio electrónico como página web o aplicación móvil, las ventajas serían que el cliente puede hacer su pedido sin necesidad de la interacción del personal interno de la empresa, lo que facilita y reduce los pasos que conlleva cada proceso de venta, da al cliente mayor autonomía y acceso a la información en cualquier momento, incluso, varios líderes de la empresa han solicitado una opción como esta.

Hallazgo 2: Oportunidades de Mejora en procesos de apoyo

En la gestión de ventas interactúan varios procesos que dan apoyo al equipo de ventas, los participantes expresaron que, si cuentan con el soporte adecuado de parte de las áreas de servicio

al cliente, mercadeo, logística, créditos y el departamento legal. Sin embargo, se ve una oportunidad de mejora en los procesos de pago de los beneficios de los clientes ya que se demoran más de 15 días, adicional se requiere agilidad en la elaboración de contratos.

Las necesidades que identifican en los clientes cuentas clave y ferreterías es que no cuentan con un software que les permita tener un buen control de su negocio, clientes ferreteros no tienen espacios adecuados para el almacenamiento del producto y recurso humano que les permita brindar un mejor servicio al cliente. Adicional se ve la necesidad de capacitar a los clientes en temas fiscales, servicio al cliente y asesoría sobre los cementos que se distribuyen en CENOSA.

Hallazgo 3: Motivación y gestión del cliente interno

Los entrevistados opinaron que, si se sienten motivados de trabajar con CENOSA, que su opinión es tomada en cuenta y reciben el apoyo adecuado. Han recibido capacitaciones de servicio al cliente y manejo de conflictos, sin embargo, en su trabajo se encuentran con situaciones que requieren de capacitación en temas fiscales o de finanzas ya que en negociaciones con los clientes se tratan temas relacionados.

4.4.3 INSTRUMENTO GRUPO FOCAL 3

Revisión del servicio en área de logística. Anexo 6

El grupo focal se realizó con 6 transportistas que brindan el servicio de transporte en CENOSA, cinco de ellos transportan pedidos a granel y uno en bolsa. El objetivo de la reunión es entrevistar a los participantes para conocer cómo es el proceso que siguen al momento de recoger el cemento, cuál es el nivel de satisfacción y qué mejoras consideran que se deben aplicar en el área. La importancia de esta información es porque cada una de las personas que se presentan en logística son representantes del cliente, en ocasiones el dueño del negocio, o son contratados para hacer llegar el producto al destino final.

Los participantes del grupo focal son:

Tabla 5. Perfil de transportistas.

Nombre	Cargo	Edad	Tiempo de laborar como transportista
Sergio Franco	Motorista de cisterna contratado	32 años	3 años
Juan Nuñez	Motorista de cisterna contratado	46 años	25 años
Jose Venegas	Motorista de cisterna contratado	55 años	22 años
Jose Medina	Motorista de cisterna representante del cliente	54 años	7 años
Fernando Soler	Motorista de rastra contratado	34 años	2 años
Javier Rivera	Motorista de cisterna contratado	36 años	4 años

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los diferentes hallazgos:

Hallazgo 1: Proceso de carga y optimización de tiempos de espera.

Los participantes comentaron que el proceso de carga inicia con la inspección del vehículo en el área de parqueo, luego pasan la ventanilla de logística a anotarse para que le asignen el viaje y turno de carga. Al momento de ingresar, pasa por bascula y se dirige a envase o al silo de carga, una vez cargado se pesa de nuevo en bascula y le emiten la guía de remisión y factura.

Opinaron que el proceso de inspección tiene mucho reproceso ya que los revisan tantas veces se presenten a cargar, adicional la asignación de los turnos toma mucho tiempo de espera y hay incertidumbre si habrá turno de carga en ese día o los pasaran para el día siguiente. Otros temas que generan atraso es que el personal que opera el silo se demora en atender o no está permanentemente en el silo, lo que ha llevado a tener atraso de hasta 2 horas.

Hallazgo 2: Atención y condiciones de las instalaciones

Los participantes opinan que la atención del personal del área de logística y despacho en general es buena ya que son amables y ágiles, sin embargo, hay mejoras que les gustaría que se implementen como la atención en envase, ya que el personal que opera el silo no se muestra anuente a colaborar o no se encuentra en su sitio de trabajo y eso genera atraso.

Respecto a las instalaciones del área de logística, opinan que hay varios aspectos que mejorar, empezando por los baños, el parqueo y salas de espera ya que por los tiempos de espera es necesario contar con instalaciones adecuadas.

Hallazgo 3: Oportunidades de mejora e innovación.

El grupo entrevistado opina que una de las mejoras más importantes es la asignación de los viajes para que ellos puedan optimizar el tiempo de espera. Mejorar las basculas de la carga de cemento HE, y automatizar la notificación de los turnos de carga ya que la mayoría de los transportistas tanto privados como tercerizados andan un celular donde pueden recibir la hora de carga.

Opinaron que los mejoras en la automatización de la carga a granel ha tenido buenos resultados, también el plan de citas de carga y la cafetería que se les instaló en el parqueo cercano a bascula.

4.4.4 INSTRUMENTO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD, CLIENTES CUENTAS CLAVE.

Anexo 7

Se realizó una entrevista a profundidad con 3 clientes cuentas claves de la zona norte con el objetivo de conocer el nivel de desarrollo que tienen estos clientes, cómo es su estructura organizativa, sus recursos y en especial identificar sus necesidades para agregar valor atendiendo sus puntos débiles o prioridades.

Los clientes entrevistados se definen de la siguiente manera:

Tabla 6. Perfil de clientes cuenta clave.

Cliente A	Cliente B	Cliente C
22 años de relación comercial con CENOSA	26 años de relación comercial con CENOSA	4 años de relación comercial con CENOSA

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la entrevista a clientes cuenta clave de la zona norte se definen los siguientes hallazgos:

Hallazgo 1: Relación comercial y estructura organizacional.

En la entrevista los clientes opinaron que han sostenido una buena relación comercial con CENOSA, que la empresa les brinda apoyo para crecimiento y desarrollo de los negocios, ahora se cuenta con un equipo de ventas que da seguimiento y resuelve los inconvenientes que se presentan.

De los 3 clientes entrevistados solo uno cuenta con una estructura organizacional donde las funciones están segregadas, el resto de los clientes son los propietarios que hacen la mayoría de las funciones y solo cuentan con uno o dos personas de apoyo. Las 3 empresas se orientan a ventas con clientes mayoristas y al detalle.

Hallazgo 2: Nivel de desarrollo y recursos actuales.

Los entrevistados cuentan con un punto de venta, sin embargo, dos de ellos están en el proyecto de abrir un nuevo punto de venta para el año 2024. Todos cuentan con una o dos bodegas para almacenar el cemento y parqueo necesario, la ventaja que tienen es que la mayoría de sus pedidos son entregados a domicilio.

A nivel de tecnología, solo uno de los clientes está desarrollado en este aspecto, cuenta con un software para la administración de su negocio y una aplicación de venta en línea, además tiene medio de pago con tarjeta de crédito y da a sus clientes esta herramienta para capital de trabajo por medio de convenio con el banco.

Hallazgo 3: Necesidades del cliente

Los clientes opinaron que del área de mercado si reciben apoyo con activaciones, uniformes, promocionales que aportan un beneficio a su negocio, los tres clientes no están interesados en potencializar la publicidad de sus negocios y solo usan Facebook y WhatsApp para dar a conocer sus promociones.

Están de acuerdo en que necesitan capacitación para ellos como propietarios y para sus colaboradores respecto a temas fiscales, servicio al cliente y la asesoría de los productos, ya que mencionan que solo venden cemento de uso general y sería útil conocer los beneficios de los demás tipos de cemento.

Opinaron que en su zona hay fuerte competencia por las diferentes marcas de cemento que se distribuyen por lo que es importante expandir el negocio y ofrecer valor a los clientes para crear fidelidad con la marca bijao.

4.4.5 INSTRUMENTO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD, CLIENTE FERRETERÍA

Anexo 8

Se realizó una entrevista a profundidad con 2 clientes de ferretería directa de la zona norte con el objetivo de conocer el nivel de desarrollo que tienen estos clientes, como es su estructura organizativa, sus recursos y en especial identificar sus necesidades para agregar valor atendiendo sus puntos débiles o prioridades.

Los clientes entrevistados se definen de la siguiente manera:

Tabla 7. Perfil de clientes de ferretería.

Cliente D	Cliente E
16 años de relación comercial con CENOSA	12 años de relación comercial con CENOSA

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la entrevista a clientes ferreteros de la zona norte se definen los siguientes hallazgos:

Hallazgo 1: Relación comercial y estructura organizacional.

En la entrevista los clientes opinaron que han sostenido una buena relación comercial con CENOSA, que hay más apoyo de parte de la empresa, han creado herramientas de crédito que les permite tener más facilidad para comprar y mejoró la atención del área de ventas.

De los 2 clientes entrevistados solo uno cuenta con una estructura organizacional donde las funciones están segregadas, y el otro cliente es el propietario quien hace la mayoría de las funciones administrativas más dos personas de apoyo. Las 2 empresas se orientan a ventas a clientes minoristas y al detalle.

Hallazgo 2: Nivel de desarrollo y recursos actuales.

Los entrevistados cuentan con un punto de venta, ambos tienen una bodega para almacenar el cemento y el parqueo es pequeño, pero cuentan con servicio de reparto.

A nivel de tecnología, solo uno de los clientes cuenta con un software para la administración de su negocio, además cuenta con medio de pago con tarjeta de crédito.

Hallazgo 3: Necesidades del cliente

Los clientes opinaron que del área de mercadeo si reciben apoyo con activaciones, uniformes, promocionales que aportan un beneficio a su negocio, uno de los clientes maneja publicidad en redes, radio y televisión.

Están de acuerdo en que necesitan capacitación para ellos como propietarios y para sus colaboradores respecto a temas fiscales, servicio al cliente y la asesoría de los productos, ya que mencionan que solo venden cemento de uso general y sería útil conocer los beneficios de los demás tipos de cemento.

Opinaron que en su zona hay fuerte competencia por las diferentes marcas de cemento que se distribuyen sobre todo a nivel de mayoristas y minoristas, al detalle los clientes siempre prefieren la marca bijao por su calidad y prestigio.

4.4.6 INSTRUMENTO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD, CLIENTE CONSTRUCTORA

Cliente de canal industria. Anexo 9

Se realizó una entrevista con un cliente del canal industria con el objetivo de conocer cómo es su relación comercial con CENOSA, que valor agregado se le da o se puede brindar e identificar algunas necesidades que el cliente tenga.

Los principales Hallazgos de la entrevista se detallan a continuación:

Hallazgo 1: Relación comercial y ciclo de vida.

El cliente entrevistado comenta que tiene relación con CENOSA hace 22 años, y que se ha fortalecido con los años, tienen la preferencia por la calidad del producto y el valor agregado que le da la empresa. Es un cliente grande ya que cuenta con 6 plantas de producción de concreto, bloques, pilotes entre otros y ha estado activo con proyectos importantes en los últimos 3 años y estará activo en 2023 y 2024.

Su estructura organizacional está dividida por departamentos de finanzas, ventas, producción, control de calidad, compras y logística. Actualmente no cuenta con una plataforma de comercio electrónico y su fuerza de ventas es con clientes mayoristas y minoristas en productos como bloques.

Hallazgo 2: Valor agregado

CENOSA brinda apoyo al cliente con el soporte necesario en sus plantas de producción y proyectos, proporcionándole silos de almacenaje de cemento, servicios de laboratorio para muestras de concreto, asesoría técnica y seguimiento continuo.

Hallazgo 3: Necesidades del cliente y servicio.

El cliente opina que una necesidad es contar con capital de trabajo para proyectos, ya que cuando hay alta demanda se requiere crédito para cubrir los pedidos. Respecto al servicio, el tiempo de entrega del cemento ya que en los proyectos se necesita cumplir con la planificación.

5 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se da a conocer las conclusiones y recomendaciones para los objetivos planteados basándose en la información recopilada en los instrumentos de investigación.

5.1 CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de las preguntas de investigación alineadas con los objetivos específicos.

1. De acuerdo con el primer objetivo las oportunidades de mejora en los procesos de comercial créditos y logística según la información obtenida de los grupos focales y la encuesta de satisfacción son las siguientes:
 - ✓ Revisión de la incidencia de solicitudes de los clientes extra horario y determinar si es necesario hacer un equipo de teletrabajo por turnos.
 - ✓ Mejorar el tiempo de respuesta de las solicitudes de pago de los beneficios de los clientes
 - ✓ Reforzar el área de TI con personal especializado en desarrollo de proyectos.
 - ✓ Capacitación y evaluación continua del servicio al cliente de todas las áreas.
 - ✓ Automatización del rastreo de los pedidos de clientes y turnos de carga.
 - ✓ Mejora de las instalaciones del área de logística y proceso de asignación de viajes y turnos de carga.
2. En cuanto a la evaluación de la satisfacción del cliente, según lo plantea el segundo objetivo y de acuerdo con los datos de la encuesta un 77% indican estar entre “muy satisfecho y satisfecho”. Existiendo una oportunidad de mejora ya que el 21% de los encuestados lo calificó como “regular”. Existe un atributo valioso en la marca Bijao el cual fue calificado en 44%, por lo que los clientes que prefieren el producto por su calidad, lo que permite a la empresa captar al consumidor y se puede aumentar la satisfacción complementando con un servicio al cliente de calidad.
3. Respecto a la aceptación de herramientas digitales planteado en el objetivo tres, según la opinión de los encuestados, la página web y la aplicación móvil son buenas opciones y todos cuentan con un dispositivo que les permita realizar sus compras por

medio de estas herramientas. Además, el 96% le gustaría ver sus estados de cuenta e información de sus compras por medio de la página web.

4. Para el objetivo cuatro, según la necesidad de los clientes detectada en las entrevistas el plan de desarrollo que más se adecua a los clientes sería brindar capacitaciones sobre temas administrativos, asesoría de los productos y de servicio al cliente, y apoyarles en proyectos de implementación de un software que les permita tener un mejor control de su negocio, ya que sería algo que agregaría valor a sus clientes.
5. Las relaciones comerciales entre CENOSA y los clientes son de varios años por lo que es importante que se mantenga una buena comunicación e interés de conocer cuáles son las necesidades de los clientes y hacer las gestiones necesarias para atenderle de manera adecuada, una pequeña mejora puede hacer grandes cambios y generar mucha satisfacción en el cliente.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones basadas en las conclusiones e información obtenida en la investigación.

1. Es recomendable que se realice un plan de acción de las oportunidades de mejoras detectadas, así como el seguimiento de estas y asegurar que las áreas involucradas en el servicio al cliente puedan tener los recursos necesarios para brindar una mejor atención. Adicional es de mucha utilidad tener reuniones grupales con una frecuencia de al menos 2 meses para una retroalimentación adecuada y planteamiento de soluciones basadas en la metodología Design Thinking, donde los responsables de los procesos pueden encontrar soluciones que no necesariamente tengan que basarse en un proyecto de gran magnitud. La prioridad siempre será la satisfacción del cliente. En las áreas de servicio que se tiene contacto directo con el cliente se pueden implementar buzón de sugerencia u otro medio que permita identificar necesidades de los clientes y medir la satisfacción.
2. Una forma de medir la satisfacción del cliente y lograr que se obtenga la retroalimentación adecuada es hacerlo de manera segmentada, ya sea por zona, tipo de cliente, canal de distribución etc. Por lo que recomendaría que se mida el nivel de

satisfacción segmentando a los clientes que se van a encuestar y con preguntas específicas de la atención que recibe, como se han solventado sus quejas, que le gustaría que se mejore, en conclusión, tratar de encontrar el punto más débil en la atención brindada al cliente. En su mayoría los clientes no son anuentes a llenar encuestas por lo que se debe ingeniar para lograr obtener la información deseada.

3. Para el desarrollo de los clientes, recomendaría hacer un estudio más profundo del cliente, como un FODA, para saber si es rentable invertir en su desarrollo, y hacer alianzas estratégicas que ayuden materializar los proyectos de implementación de software. Crear proyectos de educación fiscal, servicio al cliente, uso del cemento, para los clientes que deseen estar más informados y sacar provecho de los beneficios que brinda CENOSA. Optimizar el uso de la tecnología para dar más peso a la capacitación continua, creando videos interactivos sobre el uso del cemento que sean de fácil comprensión para los usuarios.
4. Es recomendable que cada cambio o mejora que se realice tenga el respectivo seguimiento y evaluación, ya que no todos los proyectos van a dar los mismos resultados y se debe estar preparado para aceptar el éxito o buscar otra alternativa.

6 CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

A continuación, se presenta la propuesta de mejora según el modelo de negocios B4B de acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Diseño de un modelo de negocios B4B para la empresa CENOSA con enfoque en la experiencia del cliente de la zona norte, Cortes, 2023.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo con los resultados de las encuestas, las entrevistas con clientes y personal interno de la empresa, es necesario implementar mejoras que incluyen automatización en los procesos internos, desarrollo de clientes cuentas claves y ferreterías directas de la zona norte y mejorar el nivel de satisfacción de estos para obtener como resultado una mejor experiencia del cliente.

En la investigación cuantitativa se puede observar que el nivel de satisfacción del cliente es de 77% aplicando la prueba ácida, lo que representa la oportunidad de trabajar en la atención de las áreas de comercial, créditos y logística para aumentar el porcentaje de satisfacción. En la investigación cualitativa se detectó que el proceso de logística necesita mejorar en cuanto a automatización de actividades como el rastreo de los pedidos, asignación de turnos de carga y acondicionar las instalaciones del área para más comodidad del cliente y fluidez del proceso. Debido a las mejoras que se sugieren y en base a los comentarios de los entrevistados es necesario fortalecer el área de TI, revisar el horario de atención y procesos de pago de beneficios de clientes.

También se detectó que clientes cuentas clave y ferreterías que tienen un volumen de compra importante en la zona norte, no están muy desarrollados en cuanto a tecnología, medios de pago, infraestructura, y están interesados en recibir capacitaciones y apoyo para la atención de sus clientes. Por otro lado, los clientes se ven interesados en contar con una aplicación móvil y página web para hacer sus compras y tener acceso a reportes como estados de cuenta e historial de compras, esta información coincide con la opinión del equipo de venta y el resultado de las encuestas dieron un 55% para el uso de ambas herramientas y 35% prefieren aplicación móvil.

Considerando la fórmula del B4B que comprende: Ventas B2B + Gestión exitosa del cliente + Medición de la experiencia, es necesario implementar cambios en los procesos que permitan brindar un mejor servicio y alternativas a los clientes, generar propuesta de valor y tener el

seguimiento adecuado para medir los resultados.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVOS

1. Definir qué mejoras según la prioridad que representan, se pueden aplicar en cada área para aumentar el nivel de satisfacción del cliente.
2. Diseñar un plan de trabajo para implementar tecnología que optimice los recursos y los procesos sean ágiles y sencillos.
3. Optimizar los recursos económicos que benefician al cliente para el desarrollo de su negocio.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

El modelo de negocios B4B se orienta a mejorar la experiencia del cliente, su enfoque conduce a mejorar la relación entre empresas y tiene tres etapas importantes que son: humanización en función de las necesidades de las personas y los clientes, optimización de los recursos existentes y aplicación de tecnologías a los procesos que deben estar alineados para cubrir las necesidades.

Partiendo de la evaluación previa con los procesos internos y la encuestas, se detallan los elementos clave que contiene el modelo de negocios B4B:

Tabla 8. Descripción de la propuesta.

Etapa	Elementos clave	Descripción
I	Propuesta de valor	Consiste en analizar qué propuesta de valor se puede aplicar a los clientes, que permita marcar una diferencia en el proceso de compra, el desarrollo de su negocio a través de un software y capacitación.
II	Segmentación de clientes	Se realizará un análisis de la segmentación de clientes y los requisitos mínimos que debe tener para lograr un nivel de desarrollo optimo.
III	Canales de distribución	Se definirá que canales de distribución se pueden implementar para brindar más opciones a los compradores por medio de la página web de CENOSA.
IV	Fuente de ingresos	Consiste en proponer alternativas como programas de lealtad y contratos que permitan asegurar las ventas en determinado tiempo.
V	Actividades y recursos clave	Definir qué recursos y tecnología como aplicaciones para rastreo de pedidos, notificación de turnos de carga, medición de satisfacción se pueden implementar para mejorar la atención y experiencia del cliente.
VI	Alianzas estratégicas	Establecer alianzas con proveedores de servicios tecnológicos para el desarrollo de la empresa y de los clientes. Estos proveedores pueden ser los responsables de implementar el software y brindar capacitación.
VII	Presupuesto	Presupuestar los gastos por las mejoras a implementar.
VIII	Estrategias de marketing y ventas	Definir qué estrategias de marketing serian atractivas para los clientes para aumentar el volumen de ventas.
IX	Estrategias de retención y fidelización	Identificar un plan de atención personalizada y mejora continua.
X	Estrategias de expansión y crecimiento	Definir un plan para atraer nuevos clientes o mantener el share de mercado.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 DESARROLLO

6.4.2.1 ETAPA I. PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta de valor es el acto de reunir los principales atributos de una empresa, sus funcionalidades, los valores y aterrizarlos o amoldarlos a las necesidades del cliente. En una estrategia empresarial, una propuesta de valor siempre se debe apoyar en los dolores de sus prospectos (Rivera L. , 2022).

Según el modelo Canvas para crear una propuesta de valor se debe dividir en dos secciones: el perfil de los clientes y la propuesta de valor.



Figura 33. Perfil del cliente.

Fuente: (Rivera L. , 2022)

Tabla 9. Descripción del perfil del cliente.

Satisfacciones	Inconformidades	Trabajo del cliente
Necesarias: lo que es necesario para ofrecer solución	Efectos secundarios: falta de innovación y disrupción	Lo que el cliente debe hacer para poder adquirir el producto o servicio
Esperadas: a lo que están acostumbrados.	Obstáculos: falta de opciones o medios	
Deseadas: les encantaría tener.	Riesgos: quedar mal	
Inesperadas: van más lejos.		

Fuente: Elaboración propia.



Figura 34. Propuesta de valor.

Fuente: (Rivera L. , 2022).

Tabla 10. Descripción de propuesta de valor.

Productos y servicios	Creadores de satisfacciones	Aliviadores de frustraciones
Intangibles, digitales, financieros	Acciones que marcan la diferencia, satisfacción en todos los niveles	Frustraciones o desanimo

Fuente: Elaboración propia.

Basado en la información obtenida de los clientes las necesidades identificadas son las siguientes:

- Opciones de autoservicio en el proceso de compra como página web o aplicación móvil
- Instalación de un software para facturación, control inventario y compras para administración del negocio.
- Capacitación en temas fiscales, tipos de producto y servicio al cliente.
- Acceso a información de rastreo de los pedidos enviados por CENOSA en tiempo real.

La propuesta de valor para cubrir las necesidades del cliente y ofrecer soluciones se detalla a continuación:

- Habilitar la página web o aplicación móvil a los clientes para facilitar su proceso de compra y acceso a reportes de historial de compras y estado de cuenta, esto permite optimizar el tiempo, brinda comodidad y mejora la experiencia de compra.

La página web se desarrolló recientemente, por lo que se debe hacer campaña de socialización con los clientes, brindando capacitación personalizada con el personal interno y dar seguimiento a las observaciones de los clientes, de manera que la herramienta se adapte a sus necesidades. El proceso de ventas en CENOSA tiene varios aspectos que se deben considerar al momento de realizar el pedido, por lo que es necesario orientar a los clientes ya que no todos cuentan con el personal operativo o usan el método tradicional de compra.

- Apoyar a los clientes en el desarrollo de su negocio con la implementación de un software de facturación, control de inventario y compras que le permita tener una mejor administración, seguridad y control de sus inventarios, cubriendo así una necesidad fundamental para el cliente y generar valor en la relación comercial.

Esta propuesta consiste en hacer una evaluación del cliente respecto a la situación actual del negocio, ubicación estratégica, volumen de ventas, antigüedad e infraestructura que permita dar un panorama más claro y evaluar si es rentable hacer una inversión en su desarrollo. El aporte para la implementación del software debe ser proporcional al 90% de su volumen de ventas anual y la proyección de este en los próximos 5 años, haciéndose efectivo mediante un anticipo a medida avanza el proyecto.

- Implementar un proyecto de capacitación “Aprende con Bijao” que permita a los clientes tener acceso a información relevante para el desarrollo de su negocio y ofrecer mejores soluciones a sus clientes.

El proyecto de capacitación se debe realizar según la necesidad detectada en cada cliente, se iniciaría con clientes cuentas claves y ferreterías de la zona norte, considerando tres temas importantes que son:

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Gestiones fiscales
- ✓ Uso del cemento según sus especificaciones

(Ver Anexo 10,11,12)

6.4.2.2 ETAPA II. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación de los clientes es importante para el negocio ya que es necesario tener el mercado agrupado según las características del cliente, patrones de consumo, recursos, posición geográfica y volumen de compra.

La segmentación actual comprende clientes líderes, cuentas claves y ferreterías, según la investigación realizada, este top 3 de clientes tienen características diferentes y se pueden desarrollar para crecimiento del negocio y fortalecer la relación comercial.

Se define la propuesta para la segmentación de clientes categorizándoles como cliente A, B y C, considerando unos requisitos clave para encajar en una de estas categorías.

Cliente A, la orientación de este cliente es el canal largo ya que se vuelve un distribuidor que atiende los clientes mayoristas de la zona, tiene los recursos necesarios y desarrolla otros clientes

para crecimiento de su cadena de distribución.

Cliente B, este cliente pertenece al canal corto y se orienta a atender mercado de clientes minoristas, proyectos y ventas al detalle.

Cliente C, está orientado a ventas al detalle o proyectos pequeños.

Tabla 11. Propuesta de segmentación de clientes por sus características.

Cliente A	Cliente B	Cliente C
Volumen de ventas > 70,000 bolsas	Posicionamiento	Volumen de ventas = 30,000
Ubicación estratégica	Ubicación estratégica	Un punto de venta
Cartera de clientes	Volumen de ventas >= 50,000	Instalaciones adecuadas (bodega, parqueo)
Puntos de venta	Puntos de venta	Software de administración
Instalaciones adecuadas (bodega, parqueo)	Instalaciones adecuadas (bodega, parqueo)	Recursos logísticos
Recursos logísticos	Recursos logísticos	Capital de trabajo
Software de administración	Software de administración	Recurso humano
Comercio electrónico	Comercio electrónico	Servicio al cliente
Capital de trabajo	Capital de trabajo	Sujeto al régimen de facturación
Recurso humano	Recurso humano	
Contrato de lealtad	Servicio al cliente	
Estrategias de valor para sus clientes	Sujeto al régimen de facturación	
Capacitación		
Servicio al cliente		
Sujeto al régimen de facturación		

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2.3 ETAPA III. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales están divididos en dos: canal de distribución y canal industria que son atendidos directamente por el distribuidor o en CENOSA.

Para asegurar que el nuevo prospecto llegue al canal correcto, se propone optimizar el uso de la página web para que brinde al interesado el punto de ventas más próximo a su localización haciendo clic en el botón “compra aquí”.

Con esto se optimiza el uso de la página web para un canal de venta ya que actualmente son varios clientes que llaman a CENOSA para cotizar precio por compras puntuales y estos son

redirigidos a un vendedor para que le recomiende la ferretería más cercana.

Otra ventaja que se puede aprovechar con este medio es que los clientes que tengan sus plataformas de comercio electrónico pueden publicar los enlaces en su perfil y eso dará al comprador más comodidad para hacer sus compras y atención inmediata, para lograrlo se requiere un levantamiento de información del cliente que puede ser realizado por el personal de CENOSA.

Ejemplo:

La persona interesada entra a la página web cenosa.hn donde puede encontrar información de la empresa, y la opción “compra aquí”. Debe dar acceso a su localización para que la página le dé el punto más cercano.



Figura 35. Optimización de página web para canal de venta.

Fuente: Elaboración propia

Una vez ingresó a la pestaña “compra aquí”, se le pide que llene un formulario con la información de su motivo de compra y datos generales. Se presentarán las opciones de los distribuidores autorizados de la zona y será redirigido a las opciones del distribuidor A, B o C según los parámetros de búsqueda que ha llenado. Los distribuidores tendrán un perfil de información general para que puedan ser contactados, de igual manera el formulario le llegara al distribuidor seleccionado.

Bienvenido a nuestro portal de clientes



Elija el motivo de su compra:

- Construcción
- Tranformador (concretos/bloque)
- Comercializar
- Compra única

Nombre

Apellido

Teléfono

Correo

Departamento

Municipio

Elija su profesión u oficio:

- Ingeniero Civil
- Comerciante
- Arquitecto
- Maestro de obra

Indique el volumen de compra de bolsa mensual o compra única

Seleccione su proveedor preferido: [IR A OPCIONES](#)



Todo Fácil Ferreteria
★★★★★ Facebook (2) · F
4 Avenida NO, San Pedro S
Cerrado · Abre mañana a la
2552-5433

Figura 36. Ficha solicitud de compra.

Fuente. Elaboración propia

Esta ventana se despliega cuando el prospecto da clic en la opción “IR A OPCIONES”

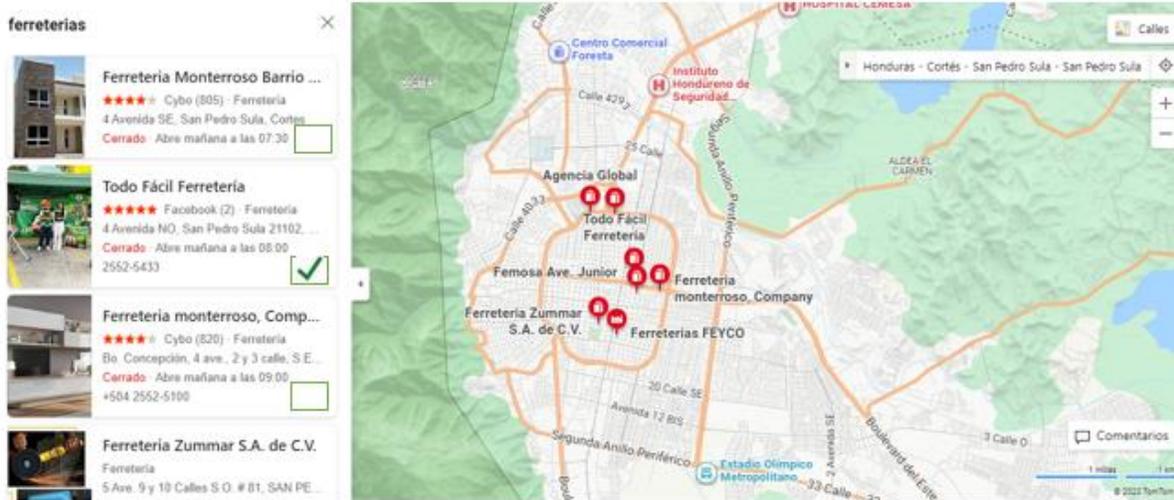


Figura 37. Opciones de distribuidores de cemento.

Fuente. Google maps

	<p>Todo Fácil Ferretería</p> <p>★★★★★ Facebook (2) · Ferretería</p> <p>4 Avenida NO, San Pedro Sula 21102, ...</p> <p>Cerrado · Abre mañana a las 08:00</p> <p>2552-5433</p>	<p>Nombre Todo Fácil Ferretería</p> <p>Telefono 2552-5433</p> <p>Correo ventas@todofacil.com</p> <p>Sitio web www.todofacil.com</p> <p>Redes sociales  TodoFácil Ferretería</p> <p>  TodoFácil Ferretería</p>
--	--	---

Figura 38. Perfil del distribuidor.

Fuente. Elaboración propia.

6.4.2.4 ETAPA IV. FUENTE DE INGRESOS

Asegurar las ventas es fundamental para el éxito del negocio, por lo que se deben implementar medidas que permitan garantizar el flujo constante de ingresos, para ello se propone lo siguiente:

Programas de lealtad anual: en vista que ya existen algunos programas de lealtad con un segmento de clientes. Se puede trabajar en premiar a aquellos que no tienen un beneficio y han tenido un crecimiento en sus ventas, son beneficios puntuales y bajo ciertos requisitos. La evaluación de estos clientes calificados debe realizarse por el equipo de mercadeo o ventas de forma semestral para tener el tiempo de preparar el premio.

Ejemplo:

Vacaciones de fin de semana en familia en un hotel de Honduras con gastos pagados.

Programa de becas educativas.

Regalos de artículos para su uso personal o del negocio, como Televisor, cámaras de vigilancia, computadoras, impresoras.

Tabla 12. Requisitos para nuevo programa de lealtad.

Fin de semana con gastos pagados	Programa de becas educativas	Regalos
Cumple 10 años de relación comercial *	10 años de relación comercial como mínimo *	Cumple 5 años de relación comercial *
Distribuidor exclusivo de marca Bijao*	Distribuidor exclusivo de marca Bijao*	Distribuidor exclusivo de marca Bijao*
Volumen de ventas de 10,000 bolsas mensual*	Volumen de ventas de 15,000 a 20,000 bolsas mensual*	Volumen de ventas de 3mil a 5,000 bolsas mensuales*
Obtuvo un porcentaje de aumento de sus ventas del 10% en el último año	Obtuvo un porcentaje de aumento de sus ventas del 20% en el último año	Mantiene su nivel de ventas*
No tiene ningún plan de lealtad*	No tiene ningún plan de lealtad*	No tiene ningún plan de lealtad*
(*) Significa requisito obligatorio		

Fuente: Elaboración propia.

Contratos de exclusividad: los contratos de exclusividad deben ir de la mano con los planes de desarrollo que se implementen. Ya que un beneficio para el cliente debe retribuirse a CENOSA con la exclusividad, continuidad de la relación y volumen de ventas.

Ejemplo.

A un cliente que se le apoye con la implementación de un software debe firmar un contrato de exclusividad de al menos 5 años, manteniendo su volumen de ventas como mínimo y distribuyendo únicamente la marca bijao.

6.4.2.5 ETAPA V. ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVE

Para mejorar la experiencia del cliente es necesario trabajar en la humanización de los procesos en función de las necesidades del personal y del cliente, optimizarlos y aplicar tecnología que permita ser más ágiles en el tiempo de respuesta.

Cada proceso realiza actividades que son clave para brindar una buena experiencia al cliente, existe la posibilidad de automatizar algunas de estas según las necesidades de los clientes y de los procesos internos, por lo que es importante estar en constante revisión para marcar la diferencia y obtener resultados de manera expedita

En la investigación se destacó el área de logística como oportunidad de mejora, este proceso es esencial para el éxito y eficiencia de la organización debido a que se controla la distribución del producto y tiene una interacción directa con el cliente, por lo que brindar un servicio de calidad e innovar es imperativo para el éxito de esta.

Basado en la retroalimentación de los clientes, la propuesta consiste en aplicar herramientas que den soluciones a las necesidades actuales, como ser:

- Plataformas de soporte para rastreo de pedidos en tiempo real

Esta plataforma debería permitir al cliente registrarse para autenticar sus datos, dar seguimiento al número de pedido, recibir notificación en tiempo real, detalles del pedido, ruta en el mapa, tiempo estimado de llegada, feedback y calificación.

Aplicaciones sugeridas: SAP Transportation Management TM: es una solución completa para la planificación y ejecución de transporte, puede integrarse con sistemas de rastreo para el seguimiento en tiempo real de los envíos y flota de transporte.

Parcel track: esta aplicación permite rastrear envíos múltiples de transportistas y recibir notificaciones sobre el estatus del pedido.

- Automatizar la notificación de turnos de carga

Se recomienda una aplicación o plataforma que permita notificar vía mensaje de texto o WhatsApp a los motoristas la hora estimada de carga, con esto se brinda un servicio más personalizado y se reduce la permanencia de vehículos en el parqueo y también la cantidad de personas en las salas de espera.

Se solventaría también la incertidumbre de los motoristas contratados, ya que no cuentan con la seguridad si habrá viaje asignado.

Aplicaciones sugeridas: Parcel track: esta aplicación permite rastrear envíos múltiples de transportistas y recibir notificaciones sobre el estatus del pedido.

- Aplicación para medir la satisfacción del cliente en las áreas comercial créditos y logística.

Es recomendable automatizar el proceso de medición de la satisfacción del cliente por medio de encuestas, para facilidad de los clientes y del personal. Esto hace que se optimice el tiempo empleado en hacer las encuestas en otras actividades de atención al cliente.

Aplicaciones sugeridas: SurveyGizmo, permite crear encuestas complejas y dinámicas para medir la satisfacción y retroalimentación de los clientes.

- Mejoras en las instalaciones de logística y despacho

Las instalaciones tienden a sufrir un deterioro por el uso y afluencia de personas, lo recomendable es dar un mantenimiento continuo y aplicar reglamento de uso y cuidado de estas. Para ello se recomienda remodelar las salas de espera y sanitarios.

- Revisión del horario de atención para reprogramar el recurso actual, de manera de hacer turnos o teletrabajo para cubrir las emergencias.
- Hacer una evaluación del departamento de TI para detectar las oportunidades de mejora.
- Revisión del proceso de pago de beneficios de los clientes para mejorar el tiempo de respuesta de 15 a 7 días.

6.4.2.6 ETAPA VI. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas de empresas son un conjunto de relaciones entre dos o más organizaciones en donde establecen un acuerdo formal para compartir recursos, esfuerzos, estrategias con el objetivo de un beneficio mutuo (Manzanilla, 2023).

Para el desarrollo de los clientes y mejoras en los procesos clave de la empresa, se recomienda hacer alianzas estratégicas con proveedores de servicios de tecnología. Es importante que en un proyecto para desarrollo de los clientes se tome en cuenta la validación de expertos en el tema, ya que se debe considerar un análisis de datos y desarrollo (Data análisis & Development) para ofrecer una solución adecuada al cliente. Cada caso es diferente respecto al manejo de la información inclusive la cultura administrativa, lo que significa que la propuesta debe ser muy analizada ya que lo que se pretende es agregar valor al cliente y con esto fortalecer la relación con CENOSA.

Los clientes también requieren capacitaciones en diferentes temas, y esto es algo que se puede realizar de manera periódica o según las necesidades detectadas. Para una mejora continua se recomienda hacer uso de un mapa de recorrido del cliente (Customer Journey Map) que permite conocer los puntos de dolor y las etapas que se deben trabajar para mejorar la experiencia de compra del cliente, o en este caso que el objetivo agregar valor porque los clientes en su mayoría ya tienen muchos años de relación comercial con CENOSA.

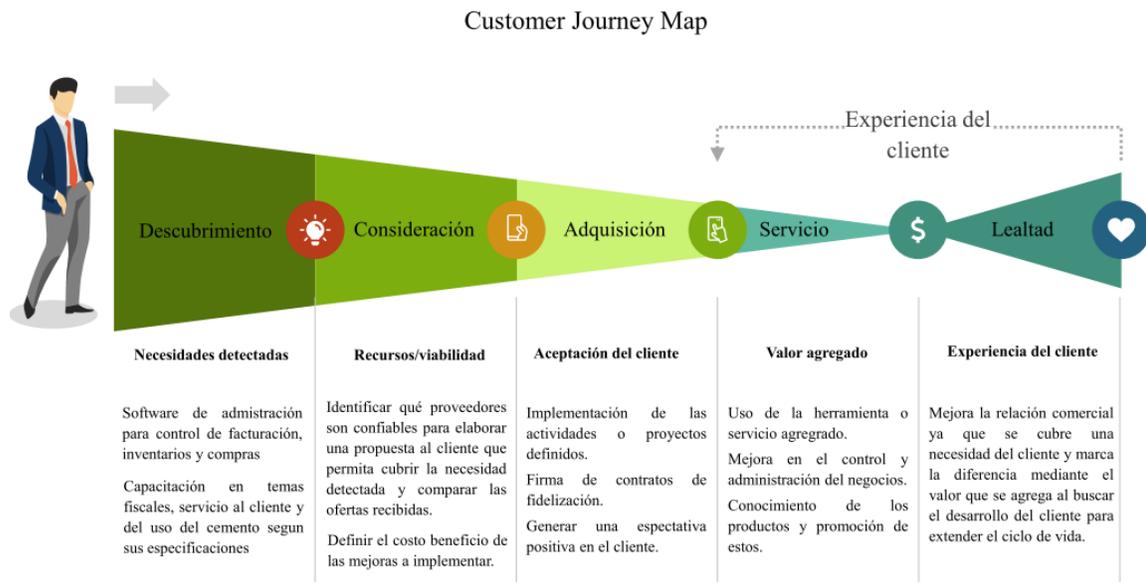


Figura 39 Customer Journey Map

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.7 ETAPA VII. PRESUPUESTO

El presupuesto es muy importante cuando se trata de implementar mejoras en los procesos o agregar valor a los clientes para su desarrollo. Basado en el plan de desarrollo que el área comercial tenga definido, este debe presupuestarse y sustentarse con el objetivo que quiere lograr con el cliente y el beneficio que se obtendrá. El presupuesto definido se encuentra en el inciso 6.6.

6.4.2.8 ETAPA VIII. ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

Las estrategias de marketing deben estar orientadas a proyectar la imagen de la marca y en generar volumen de ventas. Para aumentar el volumen y agregar valor en los clientes, actualmente se hacen activaciones y promociones que motivan a los consumidores realizar sus compras. Sin embargo, se debe estar innovando en otras estrategias que brindan un servicio y generen venta.

La propuesta consiste en ubicar un experto en el tema de la construcción en ferreterías o clientes cuenta clave que brinde asesoría a los clientes que están haciendo un proyecto de construcción ya sea con asesoría de los materiales y presupuesto de gastos. Ese mismo asesor que también brinde información y pruebas de mezcla a clientes de bloqueras que tienen relación con esa ferretería.

6.4.2.9 ETAPA IX. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN

La retención y fidelización de un cliente es un trabajo que lleva un proceso largo, sin embargo, con cada mejora que se implemente esto se vuelve una meta alcanzable. A medida se va conociendo al cliente, se van generando soluciones que satisfacen sus necesidades y fortaleciendo la relación.

Para ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Personalización de la experiencia del cliente
- Programas de fidelización y recompensas
- Canales de comunicación y medición de la satisfacción
- Capacitaciones y seguimiento con contenido educativo
- Mantener la conciencia de la marca
- Mantener transparencia y honestidad

6.4.2.10 ETAPA X. ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO

El crecimiento va relacionado al fortalecimiento de las relaciones comerciales con los clientes existentes o nuevos clientes, ya que parte del apoyo y la gestión de desarrollo de estos es con el objetivo de que crezcan en sus ventas y logre expandirse con nuevos puntos de venta.

Los clientes clave deben estar alineados con las metas establecidas de CENOSA, ya que para el crecimiento se debe hacer trabajo en conjunto, estos se vuelven socios estratégicos que deben trabajar para ofrecer un servicio de calidad y estar preparados para generar experiencias positivas en el cliente final.

6.4.2.11 ESQUEMA B2B Y B4B

A continuación, se presenta el esquema del modelo de negocios B2B y B4B y las características que se aplicarían según la propuesta realizada.



Figura 40. Esquema B2B y B4B

Fuente: Elaboración propia

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Tabla 13. Métricas de control

Etapa	Elementos clave	Propuesta	Métrica	Resultado esperado
I	Propuesta de valor	Habilitar página web o aplicación móvil	Porcentaje de clientes que usan herramientas digitales	40%
		Capacitación por personal interno		
		Viáticos		
		Implementar un software en clientes cuenta clave	Porcentaje de clientes desarrollados	100%
		Evaluación del cliente (personal interno)		
		Proyecto de capacitación "Aprende con Bijao"	Porcentaje de clientes capacitados	95%
		Capacitaciones virtuales anual		
		Servicio al cliente		
		Gestión Fiscal		
		Uso de los tipos de Cemento (personal técnico CENOSA)		
		Videos interactivos de tipos de cemento		
		Licencia Zoom		
		Envío de invitaciones (personal interno)		
III	Canales de distribución	Optimización de página web para canal de venta	Porcentaje de clientes A, B y C en página web	80%
		Levantamiento de información de cliente (interno)		
IV	Fuente de ingresos	Programas de lealtad anual	Porcentaje de clientes en programa de lealtad	100%
		Vacaciones pagadas 5 clientes		
		Programa de becas educativas 5 clientes		
		Regalos a clientes		
		Volumen de ventas	Incremento del volumen de ventas	20%

Fuente: Elaboración propia

Continuación de la tabla 13. Medidas de control.

Etapa	Elementos clave	Propuesta	Métrica	Resultado esperado
V	Actividades y recursos clave	Plataformas de soporte para rastreo de pedidos en tiempo real	Porcentaje de clientes que usan la plataforma de rastreo	100%
		Automatizar la notificación de turnos de carga	Reducción del tiempo de espera de los motoristas a 1 hora	100%
		Aplicación para medir la satisfacción del cliente en las áreas comercial créditos y logística.	Porcentaje de encuestas aplicadas vr recibidas	90%
			Reducción de encuestas aplicadas de forma manual	90%
		Mejoras en las instalaciones de logística y despacho	Porcentaje de clientes satisfechos por el uso de las instalaciones de logística	95%
		Remodelación de salas de espera		
		Remodelación de servicios sanitarios		
		Implementar teletrabajo para sincronizar los horarios	Mejorar la satisfacción del cliente	100%
		Evaluación del área de Ti para detectar mejoras	Mejorar el tiempo de ejecución de proyectos	100%
		Revisión del proceso de pago de beneficios de clientes	Reducir el tiempo de respuesta a 7 días	100%
VIII	Estrategias de marketing y ventas	Asesor de proyectos en campo	Porcentaje de nuevas ventas o proyectos	80%
X	Estrategias de expansión y crecimiento	Nuevos contratos	Porcentaje de nuevos contratos	100%

Fuente: Elaboración propia.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.6.1 CRONOGRAMA

En el siguiente apartado, se presenta el cronograma de actividades según la propuesta de mejora según el modelo B4B.

Tabla 14. Cronograma de implementación.

Cronograma de actividades																							
Proyectado desde diciembre 2023 a enero 2025																							
Frecuencia: Quincenal																							
Actividades	Recurso	Dic-Ene		Feb-Mar		Abr-May		Jun-Jul		Ago-Sep		Oct-Nov		Dic-Ene									
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Evaluación de Servicio al cliente	I- Servicio al cliente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Socialización y capacitación del uso de la página web	I- Personal de Serv. Cliente	■																					
Inicio de proyecto plataforma de rastreo de pedidos	I- TI, logística, Serv.Cliente- Externo			■	■	■																	
Salida en vivo de plataforma de rastreo de pedidos	I- Servicio al cliente						■																
Evaluación del proyecto de rastreo de pedidos	I- Servicio al cliente								■														
Propuesta y evaluación de cliente para implementación de software	I- Jefe de ventas			■																			
Inicio con primer cliente en implementación de software	I- Ti, Serv.Cliente, externo							■															
Firma de nuevos contratos	I- Jefe de ventas								■														
Envío de invitaciones capacitación de Serv. al cliente	I- Mercadeo				■																		
Capacitación de servicio al cliente	E- Experto Contratado					■																	

Fuente: Elaboración propia.

Continuación de tabla 14. Cronograma de implementación

Actividades	Recurso	Dic-Ene		Feb-Mar				Abr-May				Jun-Jul				Ago-Sep				Oct-Nov				Dic-Ene			
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Envío de invitaciones capacitación de gestión fiscal	I- Mercadeo																										
Capacitación de gestión fiscal	E- Experto Contratado																										
Elaboración de videos interactivos de tipos de cemento	E- Experto Contratado																										
Envío de invitaciones capacitación de tipos de cemento	I- Mercadeo																										
Capacitación del uso de tipos de cemento	I- Técnico CENOSA																										
Levantamiento de información de clientes para página web	I- Ti, Serv.Cliente																										
Inicio de proyecto de página web para canal de venta	I- Ti, Serv.Cliente, externo																										
Salida en vivo de página web para canal de venta	I- Ti, Serv.Cliente																										
Evaluación clientes calificados al programa de lealtad	I- Mercadeo																										
Entrega de premios a los clientes del programa de lealtad	I- Mercadeo																										
Levantamiento de información para automatización de turnos de carga	I- Logística																										
Inicio de proy. de autom. notificación de turnos de carga	I- TI, logística, externo																										
Salida en vivo de automatización de turnos de carga	I- TI, logística																										
Aplicación para medir la satisfacción del cliente	I- TI, logística, Serv.Cliente, externo																										
Salida en vivo de aplicación medir la satisfacción del cliente	I- Ti, Serv.Cliente																										
Remodelación de salas de espera	I- Proyectos, logística																										

Fuente: Elaboración propia

Continuación de tabla 14. Cronograma de implementación

Actividades	Recurso	Dic-Ene		Feb-Mar		Abr-May		Jun-Jul		Ago-Sep		Oct-Nov		Dic-Ene	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Remodelación de servicios sanitarios	I- Proyectos, logística							1	2	1	2				
Asesor de proyectos en campo	I- Técnico CENOSA	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
	Indicadores	En proceso				1	Terminado				1	Evaluado		1	

Fuente: Elaboración propia

6.6.2 PRESUPUESTO

En el siguiente apartado se presenta el presupuesto de inversión en la propuesta de mejora según el modelo de negocios B4B.

Tabla 15: Presupuesto.

Presupuesto de inversión				
Propuesta actividades para mejorar la experiencia del cliente				
Elementos clave	Descripción de actividad	Frecuencia	Inversión	
Propuesta de valor	Habilitar página web o aplicación móvil	única vez		\$250
	Capacitación por personal interno		\$0	
	Viáticos		\$250	
	Implementar un software en clientes cuenta clave (2) \$ 50,000 C/U	anual		\$100,000
	Evaluación del cliente (personal interno)			
	Proyecto de capacitación "Aprende con Bijao"	anual		\$3,262
	Capacitaciones virtuales anual			
	Servicio al cliente	anual	\$606	
	Gestión Fiscal	anual	\$606	
	Uso de los tipos de Cemento (personal técnico CENOSA)	anual	\$0	
	Videos interactivos de tipos de cemento	única vez	\$2,000	
	Licencia Zoom	anual	\$50	
	Envío de invitaciones (personal interno)		\$0	
Canales de distribución	Optimización de página web para canal de venta	única vez		\$10,000
	Mantenimiento de página web (interno)		\$0	

Fuente: Elaboración propia

Continuación de tabla 15. Presupuesto

Elementos clave	Descripción de actividad	Frecuencia	Inversión	
Fuente de ingresos	Programas de lealtad anual			\$52,446
	Vacaciones pagadas (5 clientes) \$ 3,231 C/U	anual	\$16,155	
	Programa de becas educativas (5 clientes) \$ 6,058 C/U	anual	\$30,291	
	Regalos (10 clientes) \$ 600 C/U	anual	\$6,000	
Actividades y recursos clave	Plataformas de soporte para rastreo de pedidos en tiempo real	única vez		\$20,000
	Automatizar la notificación de turnos de carga	única vez		\$5,000
	Aplicación para medir la satisfacción del cliente en las áreas comercial créditos y logística.	única vez		\$10,000
	Mejoras en las instalaciones de logística y despacho			\$16,500
	Remodelación y mantenimiento de salas de espera	única vez	\$10,000	
Remodelación y mantenimiento de servicios sanitarios	única vez	\$6,500		
Estrategias de marketing y ventas	Asesor de proyectos en campo	anual		\$15,000
Total de inversión				\$232,458

Fuente: Elaboración propia

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 16. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.

Capítulo I		
Título de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos
Diseño de un modelo de negocios B4B para la empresa CENOSA con enfoque en la experiencia del cliente de la zona norte, Cortes, 2023.	Elaborar una propuesta de mejora según el modelo de negocios B4B a CENOSA, mediante la revisión de sus procesos aplicando metodologías APLAER, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente.	1. Identificar las oportunidades de mejora de los procesos de servicio de las áreas comercial, créditos y logística.
		2. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la atención del área comercial, créditos y logística de los clientes de la zona norte.
		3. Evaluar que herramienta digital se adapta mejor a la necesidad de compra del cliente.
		4. Determinar qué plan de desarrollo se puede aplicar a los clientes cuentas claves y ferreterías directas de la zona norte.
		5. Desarrollar un plan de gestión del cliente, medición de la experiencia de compra y control de su ejecución.
Capítulo II		
Teorías / Metodologías de sustento		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión comercial • Relación de modelos de negocio B2C, B2B y B4B • Importancia de la gestión del cliente • Metodologías APLAER • Transformación digital • Customer Relationship Management • Innovación de procesos 		

Fuente: Elaboración propia

Continuación de la tabla 16. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.

Capítulo III		
Variables	Poblaciones	Técnicas
Oportunidades de mejora satisfacción del cliente Herramientas digitales Necesidades del cliente	95 clientes de CENOSA ubicados en la zona norte, de la categoría cuenta clave y ferreterías directas que han estado activos en los últimos 6 meses	Cuantitativa: Encuesta de satisfacción
		Cualitativa: Grupos focales y entrevista a profundidad
	5 personas representando el área de comercial, créditos y logística. Y 4 personas del equipo de ventas de la zona norte	Interno: Grupo focal
	5 transportistas de clientes	Externo: Grupo focal
	6 clientes de la zona norte que comprenden: 3 clientes cuentas claves, 4 2 clientes ferretería directa, 1 cliente constructora	Entrevistas a profundidad
Capítulo V. Conclusiones		
<p>1- De acuerdo con el primer objetivo las oportunidades de mejora en los procesos de comercial créditos y logística según la información obtenida de los grupos focales y la encuesta de satisfacción son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de la incidencia de solicitudes de los clientes extra horario y determinar si es necesario hacer un equipo de teletrabajo por turnos. ✓ Mejorar el tiempo de respuesta de las solicitudes de pago de los beneficios de los clientes, ✓ Reforzar el área de TI con personal especializado en desarrollo de proyectos, ✓ Capacitación y evaluación continua del servicio al cliente de todas las áreas, ✓ A automatización del rastreo de los pedidos de clientes y turnos de carga, Mejora de las instalaciones del área de logística y proceso de asignación de viajes y turnos de carga. 		
<p>2- En cuanto a la evaluación de la satisfacción del cliente, según lo plantea el segundo objetivo y de acuerdo con los datos de la encuesta un 77% indican estar entre “muy satisfecho y satisfecho”. Existiendo una oportunidad de mejora ya que el 21% de los encuestados lo calificó como “regular”.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Continuación de la tabla 16. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.

Capítulo V. Conclusiones	
	<p>3- Respecto a la aceptación de herramientas digitales planteado en el objetivo tres, según la opinión de los encuestados, la página web y la aplicación móvil son buenas opciones y todos cuentan con un dispositivo que les permita realizar sus compras por medio de estas herramientas. Además, el 96% le gustaría ver sus estados de cuenta e información de sus compras por medio de la página web.</p>
	<p>4- Para el objetivo cuatro, según la necesidad de los clientes detectada en las entrevistas el plan de desarrollo que más se adecua a los clientes sería brindar capacitaciones sobre temas administrativos, asesoría de los productos y de servicio al cliente, y apoyarles en proyectos de implementación de un software que les permita tener un mejor control de su negocio, ya que sería algo que agregaría valor a sus clientes</p>
	<p>5- Las relaciones comerciales entre CENOSA y los clientes son de varios años por lo que es importante que se mantenga una buena comunicación e interés de conocer cuáles son las necesidades de los clientes y hacer las gestiones necesarias para atenderle de manera adecuada, una pequeña mejora puede hacer grandes cambios y general mucha satisfacción en el cliente.</p>
Capítulo IV Objetivos de la propuesta	
Propuesta	Objetivos de la propuesta
<p>Diseño de un modelo de negocios B4B para la empresa CENOSA con enfoque en experiencia del cliente, Cortes, 2023.</p>	<p>1. Definir que mejoras según la prioridad que representan, se pueden aplicar en cada área para aumentar el nivel de satisfacción del cliente</p>
	<p>2. Diseñar un plan de trabajo para implementar tecnología que optimice los recursos y los procesos sean ágiles y sencillos</p>
	<p>3. Optimizar los recursos económicos que benefician al cliente para el desarrollo de su negocio</p>

Fuente: Elaboración propia

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Alderete, M. V., & Porris, M. S. (2023). ANÁLISIS DE LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN PYMES Y SU VÍNCULO CON INSTITUCIONES LOCALES. *SciELO*.
- Alonzo, N. (02 de 2022). Los desafíos del «socialismo democrático» de Xiomara Castro. *Nueva Sociedad*. Obtenido de <https://nuso.org/articulo/honduras-xiomara-castro-libre-posdictadura-refundacion/>
- App&Web. (26 de 11 de 2020). *App&Web*. Obtenido de <https://www.appandweb.es/blog/historia-comercio-electronico/>
- Argos. (29 de 03 de 2021). *www.construyamosjuntos.co*. Obtenido de <https://www.construyamosjuntos.co/cual-es-la-forma-correcta-y-el-tiempo-de-almacenaje-optimo-del-cemento/>
- Arimetrics. (2022). Obtenido de <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/b4b>
- Arroyo, R. P. (11 de 2019). *www.esic.edu*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/7-nuevos-modelos-de-negocio-en-el-2020#:~:text=7%20Nuevos%20modelos%20de%20negocio%20en%202020%201,afiliaci%C3%B3n%20...%207%207.%20Modelo%20infoproductos%20y%20e-learning>
- Ávila, R. (24 de 01 de 2022). 4 preguntas para entender la crisis del Congreso en Honduras. *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60107684>
- Barranzuela, I. (08 de 2022). *www.mercadonegro.pe*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/los-canales-de-distribucion-de-coca-cola-alicorp-amazon-apple-y-adidas/>
- BCH. (2019-2022). *Honduras en cifras*. Obtenido de <https://www.bch.hn/estadisticos/GIE/LIBHonduras%20en%20cifras/Honduras%20en%20Cifras%202019-2022.pdf>
- Betaniag. (2023). *Aprendelohoy.com*. Obtenido de <https://aprendelohoy.com/que-son-las-herramientas-digitales/>
- Bleger, M. (31 de 03 de 2021). *ww.crehana.com*. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/negocios/estrategia-b2b-vs-estrategia-b4b/>
- Borella, e. a. (2017). Estructura organizativa, capacidad de servicio e impacto en el desempeño de los proveedores logísticos en el contexto B2B. *SciELO*.

- Brun, R., & Sicilia, M. A. (2020). En *Gestión de innovación y procesos Software, Normas y mejores prácticas*. Universidad de Alcalá. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/131221>
- Bueno, G. A. (2010). *Una perspectiva al modelo de negocios*. Santiago, Chile.
- Caporuscio, A., Shiavone, F., Bernhard, F., & Escobar, O. (2023). El papel de las plataformas digitales B2B para gestionar futuras crisis mundiales. Un marco de sensibilidad estratégica para explotar las innovaciones tecnológicas más avanzadas. *ScienceDirect*.
- Castillo, A., & Gallardo, E. (2020). *El rol de la experiencia del cliente en la estrategia*. Lima: Asociacao Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informaca.
- Cemex. (2023). www.cemexcolombia.com. Obtenido de <https://www.cemexcolombia.com/soluciones/canal-de-distribucion/servicios-y-programas>
- Cenosa. (2020). www.cenosa.hn. Obtenido de <https://cenosa.hn>
- Cerezo, P. (2018). Los medios Liquidos. En P. Cerezo, *los medios liquidos, la transformacion de los modelos de negocio* (pág. 128). Barcelona: UOC.
- Cesce. (07 de 03 de 2022). www.cesce.es. Obtenido de <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/gestion-de-clientes>
- Checasaca, J., Sanchez, K., & Malpartida, N. C. (2022). Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. *Revista científica de la UCSA*. Obtenido de http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000300097&lang=es#B3
- Clavijo, C. (2022). *HubSpot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/b2b>
- CNuñez. (18 de 08 de 2023). Honduras se convirtió en «fábrica de pobres» pese a millonaria inversión, según economista. *Radio America*.
- Coactiva Group. (14 de 07 de 2022). coactivagroup.com. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/c%3%B3mo-se-aplica-la-tecnolog%C3%ADa-en-gesti%C3%B3n-de-cobranzas-coactiva-group>
- Cuofano, G. (09 de 08 de 2023). Obtenido de FourWeekMBA: <https://fourweekmba.com/apple-distribution-strategy/#:~:text=Besides%20the%20Apple%20Store%2C%20you,for%2034%25%20of%20its%20revenues>.
- Cuofano, G. (6 de 06 de 2023). *FourWeekMBA*. Obtenido de <https://fourweekmba.com/amazon-business-model/>

- DARA. (2019). *Acuerdo No. 017-2019*. Tegucigalpa: DARA.
- De Reuver, M. S. (2018). The Digital platform: a research agenda. *Journal of Information technology*.
- Delgado, J. B. (2020). *La humanizacion de la era digital, como enfrentarnos al mundo en algoritmos*. Catarata.
- Diaz, M. M., & Garcia, J. R. (2019). Digitalizacion y Modelos de Negocio en la Industria Española. *SciELO*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242019000100063
- Diego Perruchi, D. A. (2021). Moving towards digital platforms revolution? Antecedents, determinants and conceptual framework for offline B2B networks. *ScienceDirect*.
- Equipo de expertos de Universidad de Valencia. (24 de 08 de 2021). *www.universidadviu.com*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/que-es-gestion-comercial-definicion-y-caracteristicas>
- Escuela Europea de Excelencia. (21 de 03 de 2017). *www.nueva-iso-9001-2015.com*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/03/reclamaciones-calidad-iso-9001/>
- Estrategia. (22 de 02 de 2022). Retail: mayor productividad y rendimiento comercial con la automatización impulsada por IA. *Estrategia*. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2632092783/398EC9F602844E6FPQ/15?accountid=35325>
- Fernandez Diez, M., & Puig Gabarró, P. (2020). Los desafíos del comercio electrónico para las PyME: Principales claves en el proceso de digitalización. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Galan, J. (01 de 08 de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/business-to-business.html>
- Galan, J. S. (27 de 09 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>
- Garcia, I. (20 de 02 de 2018). *Economiasimple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/b2c>
- Gonzales, A. (17 de 11 de 2016). *Itop Academy*. Obtenido de <https://itop.academy/blog/item/que-es-sap-y-por-que-se-ha-convertido-en-lider-mundial.html>
- Gonzales, G. C., & Fernandez, S. P. (2022). La economía circular en los nuevos modelos de negocio. *Scielo*.

- Gonzales, J., Juliao, D., & Mejía, C. (2021). *Retos en los modelos de negocio*. Universidad del Norte .
- Grand View Research. (2019). *amaño del mercado de comercio electrónico B2C, informe de análisis de acciones y tendencias por tipo (minoristas B2C, clasificados), por aplicación (ropa y calzado, medios y entretenimiento), por región y pronósticos de segmento, 2021 - 2028*. San Francisco, California: Grand View Research.
- Greaves, R. (15 de 09 de 2021). *Ecommerce-platforms.com*. Obtenido de <https://ecommerce-platforms.com/es/glossary/what-is-b2c>
- Guevara, F. (20 de 03 de 2023). B4B e el nuevo B2B. (C. Payne, Entrevistador)
- Guevara, F. A. (30 de 07 de 2019). *Nuevas Tendencias en Distribucion Comercial- America Retail*. Obtenido de linked in: <https://www.linkedin.com/pulse/b4b-la-estrategia-para-enfrentar-participaci%C3%B3n-de-amazon-guevara>
- Gutara, L. d., & Casanova, G. L. (2017). *El valor estratégico percibido y la adopción del comercio electrónico en las empresas importadoras de polietileno de baja densidad en Lima y Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyala.
- Hammond, M. (11 de 05 de 2023). *blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/gestion-de-clientes>
- Hernández, R. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Hinds, R., & Gupta, S. (06 de 04 de 2023). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2023/04/customer-experience-is-everyones-responsibility?language=es>
- H-SAR. (2021). *www.sar.gob.hn*. Obtenido de <https://www.sar.gob.hn/>
- IBM. (2022). *WWW.IBM.COM*. Obtenido de <https://www.ibm.com/es-es/topics/digital-transformation>
- IHTT. (2022). *www.transporte.gob.hn*. Obtenido de https://www.transporte.gob.hn/Cocoin_IHTT
- Islas, H., Gonzale, J., Gonzales, B., & Joel, O. (2023). Innovando el Modelo de negocios centrado en las capacidades tecnológicas del talento humano para empresas de servicios. *Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Écully, Rhône). Recherches en Sciences de Gestion*. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/innovando-el-modelo-de-negocios-centrado-en-las/docview/2843446432/se-2>
- ISO 9001-2015. (09 de 06 de 2020). *Nueva-Iso*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/06/que-son-las-iniciativas-de-mejora-y-como-se-gestionan/>

- Jesus, M. A., & Risco, D. A. (2021). *Customer engagement, customer experience y customer satisfaction en relación al brand loyalty de las plataformas de streaming audiovisual*. Lima: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Mexico: Pearson Education.
- La Prensa. (14 de 05 de 2019). En auge proyectos urbanísticos de vivienda social en Choloma.
- Lenis, A. (2022). *Hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-trade-marketing>
- Limia, S. D. (11 de 05 de 2020). *Duro Limia Social Selling & Marketing Digital*. Obtenido de <https://soniadurolimia.com/b4b-negocios/>
- Lozada, C. R. (2021). *EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DE APLICACIONES WEB DE COMERCIO ELECTRÓNICO*. Pimentel-Perú: Universidad Señor de Sipan.
- Malca, O. (2001). *Comercio Electrónico*. Lima.
- Manning-Chapman, M. (19 de 20 de 2020). *www.tsia.com*. Obtenido de <https://www.tsia.com/blog/applying-the-laer-model-to-education-services>
- Manzanilla, V. H. (2023). *EGM*. Obtenido de <https://metodoegm.com/emprendimiento/alianzas-estrategicas-de-empresas/>
- Martin, P. (2018). Teletrabajo y comercio electrónico. Ministerio de Educacion y Formacion Profesional de España.
- Martinez, L. E. (08 de 2022). Transformacion Digital. Tegucigalpa.
- Melgar, J. (23 de 08 de 2017). *iLifebelt.com*. Obtenido de <https://ilifebelt.com/comercio-electronico-crece-en-honduras/2016/02/>
- Muñoz, A. (20 de 08 de 2023). La automatización inteligente es urgente. *El financiero*.
- Oca, J. M. (1 de 03 de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/trueque.html>
- Ortega, C. (2023). *Questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/indicador-nps/>
- Pato, S. (20 de 04 de 2017). *www.publico.es*. Obtenido de <https://www.publico.es/viajes/lugares-en-el-mundo-que-funcionan-sin-dinero/>
- Peiró, R. (01 de 03 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>

- Peres, I., Sanabria, M., & Gauthier, V. (2021). *Transformacion digital en las organizaciones*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Quintero, C. (10 de 02 de 2022). *Marketing4ecomerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/el-futuro-de-las-compras-online-cuales-seran-las-preferencias-de-los-consumidores-en-esta-decada-informe/>
- Quiroa, M. (01 de 05 de 2022). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/experiencia-del-cliente.html>
- Quispe, V. R. (2017). *Relación entre la calidad de servicio y satisfacción de los consumidores de telefonía Movil en el distrito de Tacna*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman. Obtenido de <https://1library.co/document/q7w09nrz-relacion-calidad-servicio-satisfaccion-consumidores-telefonía-movil-distrito.html>
- Ramirez, A. (28 de 07 de 2023). *Mexico emprende*. Obtenido de <https://www.mexicoemprende.org.mx/modelo-de-negocio-maximizando-el-exito-empresarial/>
- Ramirez, J., Loza, X., & Rodriguez, D. (2020). Una aproximación para la implementación de una plataforma tecnológica de código abierto (CRM-Bitrix24). *Mare Ingenii, Ingenierias*, 8.
- ReportLinker. (09 de 10 de 2022). *Mercado Global de comercio electrónico B2B 2022*. yStats - Global E-Commerce Intelligence ID del informe:5573492.
- Rivera, A. (24 de 08 de 2023). Fuerza Laboral de CENOSA. (L. Perdomo, Entrevistador)
- Rivera, L. (5 de 03 de 2022). *www.rdstation.com*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/blog/es/propuesta-de-valor/>
- Robin Rojas, e. a. (2022). Regulación de la venta de productos médicos por Internet: experiencias y estrategias para Latinoamérica. *SciELO*.
- Rodolfo, T., & Eloísa, T. (2021). Análisis entre imagen de la tienda y satisfacción del cliente en tiendas minoristas transnacionales en el sector autoservicio. *SciELO*. doi:https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4293
- Rodriguez, E. M. (2014). *El modelo de negocio como base del éxito empresarial*. Almería: Universidad de Almería.
- Rodriguez, L. (27 de 07 de 2018). 94 empresas de tecnología operan en mercado hondureño. (E. Herald, Ed.) Obtenido de <https://www.elheraldo.hn/economia/94-empresas-de-tecnología-operan-en-mercado-hondureño-MXEh1201836>
- SAP. (2020). *www.sap.com*. Obtenido de <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-digital-transformation.html>

- Sarquis, O. (2022). *Suplos.com*. Obtenido de <https://suplos.com/gestion-de-abastecimiento/b2c-y-b2b/>
- Savic, D. (2020). From Digitization and Digitalization to Digital Transformation: A Case for Grey Literature Management. *ResearchGate*, 33.
- SDECREATIVO. (22 de 08 de 2023). *SDE.GOB.HN*. Obtenido de <https://sde.gob.hn/2023/08/22/lanzamiento-de-las-negociaciones-del-tratado-de-libre-comercio-entre-china-y-honduras-2-2-4-2-2-2-2-3-3-2-4-3-2/>
- Shum Xie, Y. M. (2019). Marketing Digital . En Y. M. Shum Xie, *Marketing Digital, Navegando en aguas digitales* (pág. 26). Bogotá: Ediciones de la U.
- Silva, D. d. (22 de 07 de 2021). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/necesidades-del-cliente/>
- Soto, R. X., & Vilca, F. A. (2020). *Análisis del Comercio Electrónico en el SCM*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Trabajo y Seguridad Social. (04 de 2022). NOTA TÉCNICA SOBRE PRINCIPALES INDICADORES DEL MERCADO LABORAL EN HONDURAS. *OML-DGE-SETRAS*.
- tribuna, Z. L. (22 de 01 de 2020). Grupo Ficohsa pionero en Honduras en adoptar automatización inteligente. Obtenido de <https://www.latribuna.hn/2020/01/22/grupo-ficohsa-pionero-en-honduras-en-adoptar-automatizacion-inteligente/>
- UNAH. (2022). GENERACIÓN DE EMPLEO: EL RETO MÁS IMPORTANTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HONDUREÑOS. *Boletín oficial de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras*, Boletín oficial número 026.
- Vallejo, H. C. (3 de 11 de 2022). Conoce la estrategia de la cementera mexicana impulsando sus canales B2B y B2C , con Hugo César Miranda Vallejo. (M. Chavez, Entrevistador) Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/conoce-la-estrategia-de-la-cementera-mexicana-impulsando-sus-canales-b2b-y-b2c-con-hugo-cesar-miranda-vallejo/>
- Valls, S. (2023). Se inspiraron en Airbnb y crearon un negocio de alquiler de autos para bajar los precios: Dos emprendedores de Mendoza crearon el "Airbnb de los autos", un sitio que conecta a turistas con dueños de autos particulares para que se los alquilen. *La Nación*.
- Wang, Y. (2023). Un modelo que predice el efecto de los recursos de CRM en el rendimiento empresarial a través de las capacidades de CRM. *Comunicaciones inalámbricas y computación móvil*. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2816620698/5407325D22EE4E89PQ/3?accountid=35325>
- Wood, J., & Lah, T. (2022). Digital Hesitation. The TSIA Research Team.

- Xie, Y. M. (2020). *Marketing Digital, Navegando en las aguas digitales*. En Y. M. Xie. Bogotá: Ediciones de la U.
- Yoo, B., & Jang, M. (2018). Un estudio bibliográfico de modelos de negocio, relaciones de servicio y tecnología en el comercio electrónico. *ScienceDirect*.
- Yun, T. (2023). *modelocanvas.net*. Obtenido de <https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-b2b/>
- Zarraga, L., Molina, V., & Corona, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y del servicio. *RECAI*, 9.
- Zorraquino, F. G. (2021). *Derecho de los consumidores y comercio electrónico*. En F. G. Zorraquino. Madrid: Wolters Kluwer.

8 ANEXOS

8.1.1 ANEXO 1. AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO

AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO

Señores

CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

Estimados Señores:

Yo, Lesy Sarai Perdomo Rivera de San Pedro Sula, autor del trabajo de postgrado titulado: Diseño de un modelo de negocios B4B para la empresa CENOSA con enfoque en experiencia del cliente, Cortes,2023, presentado y aprobado en Octubre,2023 como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet,

Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula, a los 29 días del mes de septiembre del año 2023.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lesy Sarai Perdomo Rivera', is written over a horizontal blue line.

Lesy Sarai Perdomo Rivera

22213063

*** La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente**

8.1.2 ANEXO 2. CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo JUAN CARLOS ALMENDAREZ _____

Identidad No. 0801 1972 00974 Licenciado en ADMINISTRACIÓN _ Con Maestría FINANZAS

Con Doctorado en _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado **DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS B4B PARA LA EMPRESA CENOSA CON ENFOQUE EN EXPERIENCIA DEL CLIENTE, CORTES, 2023.** _____

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

LESY SARAI PERDOMO RIVERA

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre JUAN CARLOS ALMENDAREZ _____

Número de teléfono/correo electrónico: 99700664 _____

Firma: _____

8.1.3 ANEXO 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Enlace

<https://forms.gle/9cRRfn6YKSVbiBqu7>

Encuesta de investigación

Buen día, soy estudiante de la maestría en Dirección Empresarial de UNITEC, campus San Pedro Sula, como parte del proyecto final de graduación el cual tiene la finalidad de realizar una investigación sobre: Diseño de un modelo de negocios B4B que mejore la satisfacción y experiencia del cliente, solicito su apoyo en llenar el formulario detallado a continuación y responder de forma objetiva y sincera a las preguntas planteadas.

Toda la información obtenida será tratada con confidencialidad y para fines académicos.

¡Gracias por su apoyo!

¿En qué departamento está ubicada su empresa?

Cortés

Atlántida

Islas de la Bahía

Colón

Yoro

Seleccione en cual de estos canales de venta se ubica su empresa.

Industria (Ejemplo Constructoras, Bloqueras, Transformadores)

Distribucion (Ejemplo ferreterías, mayoristas)

Sección 2

Evaluación de Atención del área comercial y Logística

¿Qué es lo que más le gusta de su relación comercial con CENOSA?

Calidad del producto

Servicio al cliente

Variedad de producto

Apoyo y seguimiento

En una escala del 1 al 5 que tan satisfecho esta con la atención brindada de las siguientes áreas:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
	1	2	3	4	5
Servicio al cliente					
Ventas					
Créditos					
Logística					

¿El personal de servicio al cliente se muestra amable y dispuesto a colaborar?

Si

No

A veces

Cuando ud envía su orden de compra el tiempo de respuesta de confirmación del pedido es de:

Menos de 1 hora

1 a 2 horas

2 a 3 horas

Mas de 3 horas

Nota: considerar que la orden de compra debe tener el pago.

¿Con que frecuencia le visita el vendedor?

1 ves al mes

2 veces al mes

Mas de 2 veces al mes

¿Cuál de los siguientes aspectos destacan en el vendedor?

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
	1	2	3	4	5
Amable/empático					
Solución de problemas					
Ética					
Conocimiento del producto/asesoría					

¿El personal de logística y bascula se muestra amable y dispuesto a colaborar?

Si

No

A veces

¿Cuál de los siguientes aspectos considera que se debe mejorar en el área de logística?

Comunicación de los turnos de carga

Procedimientos de revisión de equipo

Instalaciones de áreas de espera y parqueo

informacion de rastreo de los pedidos

¿En alguna ocasión ha tenido quejas?

Si ---→ pasa a pregunta 12

No

No lo recuerdo

¿En caso de que su respuesta es sí, se han resuelto de manera expedita y está satisfecho con el resultado?

Si

No

¿Recomendaría a CENOSA a sus amigos, familiares y colegas?

Si

No

Es probable

Sección 3

Por favor Indique su medio de compra

Contado

Crédito ---→ pasa a la pregunta 15

Sección 4

Evaluación del área de créditos

¿El personal de créditos se muestra amable y dispuesto a colaborar?

Si

No

A veces

¿Cuál de los siguientes aspectos considera que se debe mejorar en el área de créditos?

Envío de facturas

Envío de estados de cuenta

Conciliación de la cuenta

Tiempos de respuesta a solicitudes de crédito

Sección 5

Aspectos tecnológicos

¿Cuál de estos medios utiliza con mayor frecuencia para colocar sus pedidos de compra?

Correo

Llamada

WhatsApp

Mensaje de texto

¿Le interesaría poder colocar sus pedidos en una plataforma en línea o aplicación móvil?

Si

No

Tal vez

¿Cuál de estas herramientas se le facilitaría el uso para colocar sus pedidos?

Página web

Aplicación móvil

Ambos

¿Qué dispositivos tecnológicos utiliza con mayor frecuencia en su trabajo?

Computadora

Celular

Tablet

¿Le gustaría ver información de su historial de compras y estado de cuenta en la página web?

Si

No

Tal vez

Comprobación del alfa de Cronbach

Existe alta fiabilidad en el instrumento de encuesta con 0.893 de puntuación.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right]$$

α	Alfa de cronbach	k	8
k	Numero de ítems	v_i	5.079
v_i	Varianza de cada ítem	v_t	23.191
v_t	Varianza total	α	0.893

Tabla 17. Ítems de encuesta de satisfacción

Ítems	Descripción	5- Muy satisfecho	4- Satisfecho	3- Regular	2- Insatisfecho	1- Muy insatisfecho
1	En una escala del 1 al 5 que tan satisfecho esta con la atención brindada de las siguientes áreas: [Servicio al cliente]					
2	En una escala del 1 al 5 que tan satisfecho esta con la atención brindada de las siguientes áreas: [Ventas]					
3	En una escala del 1 al 5 que tan satisfecho esta con la atención brindada de las siguientes áreas: [Créditos]					
4	En una escala del 1 al 5 que tan satisfecho esta con la atención brindada de las siguientes áreas: [Logística]					
5	¿Cuál de los siguientes aspectos destacan en el vendedor? [Amable/empático]					
6	¿Cuál de los siguientes aspectos destacan en el vendedor? [Solución de problemas]					
7	¿Cuál de los siguientes aspectos destacan en el vendedor? [Ética]					
8	¿Cuál de los siguientes aspectos destacan en el vendedor? [Conocimiento del producto/asesoría]					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Comprobación del alfa de crombach

Sujeto	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Total
1	4	4	4	4	4	5	5	5	35
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	5	3	5	4	5	5	37
5	5	5	4	4	5	5	5	5	38
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40
9	5	5	5	5	4	3	4	4	35
10	3	4	4	4	5	5	5	5	35
11	4	4	4	4	5	4	5	5	35
12	5	3	1	5	3	3	3	3	26
13	5	5	5	5	5	5	5	5	40
14	5	5	5	5	5	5	5	5	40
15	5	5	4	5	4	4	5	5	37
16	5	5	5	4	5	5	5	5	39
17	5	5	5	5	5	5	5	5	40
18	5	5	4	4	5	5	5	5	38
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
21	3	3	5	2	4	3	3	4	27
22	5	5	5	3	5	5	5	5	38

Fuente: Elaboración propia

Continuación de tabla 18. Comprobación del alfa de Cronbach

Sujeto	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Total
23	5	4	4	5	3	3	5	4	33
24	5	4	4	4	5	3	4	4	33
25	5	5	4	4	5	5	5	5	38
26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
27	5	3	5	5	3	2	3	2	28
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
29	3	3	3	3	5	5	5	5	32
30	3	3	3	4	4	3	3	3	26
31	3	3	4	3	4	4	4	4	29
32	4	4	3	3	4	3	4	5	30
33	3	4	3	3	4	3	3	4	27
34	5	4	5	5	5	4	5	5	38
35	4	4	4	5	4	4	5	4	34
36	4	3	3	4	4	3	3	3	27
37	5	5	5	3	5	3	5	5	36
38	4	4	4	4	5	4	4	4	33
39	5	5	5	5	5	5	5	5	40
40	3	4	4	4	5	4	4	5	33
41	3	3	4	4	3	4	4	3	28
42	4	4	5	5	5	5	5	5	38
43	3	3	3	3	4	3	3	3	25
44	3	3	3	3	3	4	3	4	26
45	5	4	5	3	5	4	5	4	35
46	4	4	3	4	4	3	3	4	29
47	5	5	4	5	4	5	5	5	38
48	3	4	4	4	4	4	5	5	33
49	3	4	4	3	4	4	5	3	30
50	5	5	5	3	5	4	5	5	37
51	4	4	4	4	4	4	4	4	32
-	0.693	0.582	0.729	0.707	0.445	0.720	0.602	0.601	23.191

Fuente: Elaboración propia

8.1.4 ANEXO 4. GUIÓN DE GRUPO FOCAL 1

Revisión de procesos internos de CENOSA

Esta entrevista se realizará con las áreas Comercial, Créditos y Logística, para identificar que mejoras se pueden aplicar a sus procesos y estas impacten en mejorar la experiencia del cliente. La reunión de grupo se llevará a cabo en oficinas de CENOSA, con un cuestionario de 12 preguntas que permiten conocer como interactúan los procesos, qué herramientas utilizan y qué proyectos tienen en proceso que puedan mejorar sus procesos para obtener un mejor servicio al cliente.

¿Podría explicar el proceso de venta que se realiza en CENOSA?

El proceso de venta en CENOSA, inicia cuando el cliente envía su orden de compra y pago de su pedido en caso de que su compra sea de contado, y una orden de compra si el cliente es de crédito que ya tiene previamente autorizada una línea de crédito.

Seguido, el equipo de Servicio al cliente programa el pedido y envía la información del pago al área de créditos para registro del pago y liberación del pedido.

El siguiente paso es cuando el cliente se presenta al proceso de inspección de su vehículo para luego presentarse al área de logística para que le generen una orden de entrega del pedido que ya fue liberado por el área de créditos.

Posteriormente se presenta al área de despacho para ser pesado y pasar a cargar a la bodega de almacén. Una vez cargado pasa nuevamente por la báscula para pesarse ya cargado y que generen la guía de remisión y la factura de venta.

¿Cómo es el flujo de la comunicación entre los procesos comercial, créditos y logística; ¿considera que se deban aplicar mejoras?

Jefe de servicio al cliente

La comunicación entre las áreas en general es fluida a nivel de procesos internos, opina que hay oportunidad de mejora en el proceso de logística de pedidos con flete (FCC), se necesita mejoras en la comunicación respecto al estatus de los pedidos y el rastreo de estos, en este momento de cara al cliente no hay manera de informar a detalle el estatus del viaje, si su unidad llegará a tiempo, y a lo interno no se puede medir si el pedido programado fue atendido y entregado al cliente, todo depende de una revisión del personal de logística y que informen a Servicio al cliente.

En el área de cuentas por cobrar la comunicación es fluida, los pedidos quedan liberados en tiempo y forma.

Jefe de logística

La comunicación es fluida del personal operativo, supervisores, jefaturas y las situaciones que se presentan en horarios no administrativos generan ciertos atrasos ya que dependen de que el personal se conecte para darle apoyo, esto genera algunas inconformidades para los clientes lo que generan reclamos. Si se detectan oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación externa.

Ejecutivo de Créditos

La comunicación directa es en su mayoría con los ejecutivos de servicio al cliente a nivel de proceso interno, es muy efectiva y las dificultades que se han presentado se resuelven en equipo, el medio más usado en la empresa es el correo electrónico, teléfono y la Microsoft teams.

¿Considera que cuenta con el recurso suficiente para las realizar las funciones asignadas en su proceso de manera efectiva?

Si se cuenta con el personal operativo para realizar las actividades de cada área, además se están automatizando procesos para que la carga operativa se reduzca. Sin embargo, es importante contar con un auxiliar en cada área para cubrir la alta demanda de trabajo y las contingencias.

¿Los horarios de atención están sincronizados para el servicio al cliente y el personal?

Se considera que no está sincronizado ya que el proceso logístico tiene un horario distinto al administrativo. Es usual que diario se reciban llamadas del área de logística para solventar algún problema con un pedido, cambio de motoristas, facturas, incluso de clientes que hacen solicitudes en horarios extraordinarios.

¿Cuenta con automatización en sus funciones principales o todo se realiza de manera manual?

Si hay procesos automatizados y se está trabajando para automatizar algunas actividades que generan volumen de trabajo en el personal operativo, lo que esta automatizado a este momento es:

Programación de pedidos por medio del portal de clientes.

Envío automático de facturas

Notificación de pedidos vía correo y WhatsApp

Automatización de despachos de cemento a granel

Pago automático a la cuenta del cliente.

Cobranza.

Los clientes han solicitado la automatización del envío de estados de cuenta, y el rastreo de los pedidos ya que en los proyectos es importante contar con la entrega a tiempo.

¿Cómo se mide el cumplimiento de los objetivos de su área? Indique sus principales KPIS

Cada área tiene definido los KPIS que impactan a los objetivos de la Gerencia que es la satisfacción del cliente, la revisión de estos se hace cada dos meses para revisión del cumplimiento y plan de acción en caso de que no se cumpla la meta, los principales indicadores son los siguientes:

Logística

Cumplimiento de inspección de vehículos

Cumplimiento del tiempo de carga de vehículos

Tiempo de despacho de vehículos

Cumplimiento con el tiempo de envío por rutas

Comercial

Seguimiento de quejas de los clientes

Satisfacción del cliente

Esfuerzo del cliente

Créditos

Cumplimiento de liberación de pedidos

Cumplimiento del tiempo de respuesta de solicitudes de pago

Cumplimiento de la sanidad de la cartera

¿El personal a su cargo ha recibido capacitaciones de servicio al cliente y de trabajo en

equipo?

El personal si ha recibido capacitación de servicio, manejo de conflictos, sin embargo, es necesario que se haga de manera constante y hacer evaluaciones del personal para mejora continua.

¿Su proceso tiene identificado las oportunidades de mejora y los riesgos mediante matrices?

Efectivamente, las 3 áreas cuentan con matrices de oportunidades y de riesgos, los cuales son auditados y reevaluados cada seis meses.

¿Tiene proyectos en proceso de elaboración que permitirán agilizar sus funciones?

Se tienen proyectos en desarrollo, del área logística se está automatizando el control de inspección de vehículos para hacer más ágil el proceso y remodelación de las instalaciones de logística en las áreas de espera y parqueo.

En el área comercial se tiene contemplado la implementación del e-commerce y automatización de reportes internos que sirven para la toma de decisiones.

¿Considera que algunas de sus actividades generan reproceso e impiden cumplir con los requerimientos del cliente de manera expedita?

De parte del área comercial se ve la oportunidad de revisar el proceso de revisión y aprobación de las solicitudes de pago de los beneficios de los clientes, ya que actualmente el proceso tiene 5 revisiones y son beneficios que ya tienen un contrato, por lo que no debería llevar doble aprobación.

¿Considera que cuenta con el recurso o apoyo para implementar mejoras en su proceso? Ya sea a nivel de cambios de proceso o mejoras que involucran tecnología.

Si se cuenta con el apoyo administrativo y del personal de cada área. A nivel de soporte de tecnología, si se ve una deficiencia ya que el recurso que hay en el área de TI carece de personal especializado en desarrollo como lo es un ABAP, son bastantes proyectos de innovación que se tienen contemplados y el tiempo de respuesta es lento.

¿Del área de logística, puede mencionar algunos servicios que se dan a los clientes como valor agregado?

Al cliente que compra cemento a granel, se le brinda un silo que sirve para almacenar

cemento, la instalación de silos y en general se busca que el cliente cuente con todo lo necesario para que no incurra en costos al momento de utilizar el producto. Otro valor agregado es las pruebas de laboratorio que se hacen a muestras de concreto de los clientes con los diferentes cementos que produce CENOSA.

Evidencia de reunión

1. Resumen

Título de la reunión	Revisión de procesos internos
Participantes que asistieron	6
Hora de inicio	9/14/23, 9:24:55 AM
Hora de finalización	9/14/23, 10:34:48 AM
Duración de la reunión	1 h 9 min 52 s
Tiempo medio de asistencia	1 h 3 min 57 s

2. Participantes

Nombre	Primera entrada	Última salida	Duración de la reunión
Lesy Sarai Perdomo	9/14/23, 9:25:09 AM	9/14/23, 10:34:41 AM	1 h 9 min 32 s
Jenny Alejandra Ramirez Pinto	9/14/23, 9:24:59 AM	9/14/23, 10:34:48 AM	1 h 9 min 48 s
Carlos A. Sanchez	9/14/23, 9:26:27 AM	9/14/23, 10:34:43 AM	1 h 8 min 15 s
Juan C. Saavedra	9/14/23, 9:30:37 AM	9/14/23, 10:34:44 AM	1 h 4 min 7 s
Rafael Alberto Pérez Vásquez	9/14/23, 9:37:43 AM	9/14/23, 10:34:39 AM	56 min 55 s
Jorge Molina	9/14/23, 9:39:36 AM	9/14/23, 10:34:40 AM	55 min 4 s

8.1.5 ANEXO 5. GUIÓN DE GRUPO FOCAL 2

Grupo Focal equipo de ventas

El objetivo de la entrevista con el equipo de ventas de la zona norte, enfocados en cuentas clave y ferreterías directas de CENOSA.

Por favor explique cómo está estructurado el equipo de ventas para la Zona Norte.

En la zona Norte la estructura del equipo de venta se compone de:

Ejecutivo Senior – Ejecutivo Junior -Recuperadores

El Senior es el responsable de la zona y atiende a líderes, distribuidores, cuentas claves

El ejecutivo Junior atiende clientes directos, ferreterías

Recuperadores son los ejecutivos que se encargan de proyectos.

¿Cuál es la frecuencia de visita a los clientes?

1 a 2 veces al mes

¿Considera que tiene el debido soporte de los procesos de apoyo (como servicio al cliente, mercadeo, créditos, logística, legal) en su gestión de ventas?

La función principal del vendedor es gestionar cada solicitud del cliente y en general si se cuenta con apoyo en el proceso de pedidos, información, recursos de marketing.

Servicio al cliente: si cuenta con apoyo del área

Mercadeo: si se dan respuestas a las solicitudes en tiempo y forma.

Créditos: si tienen apoyo del equipo de créditos y hacen trabajo en conjunto lo que hace que exista una buena gestión.

Logística: surgen inconvenientes en el proceso de despacho, pero la comunicación y el seguimiento es oportuno.

Depto legal: si hay oportunidad de mejora en la gestión de contratos, el tiempo de entrega. Pero también los ejecutivos de venta deben mantener el control de los vencimientos de los contratos de los clientes.

¿Qué herramientas considera necesarias para hacer su trabajo de manera más eficiente, cuenta con todas?

Si se han aplicado cambios que han generado mejora en el proceso de venta, cuentan con sistema CRM y acceso al ERP.

¿Qué oportunidades mejora identifica en su puesto de trabajo que permita mejorar la

experiencia del cliente?

Hay una oportunidad de mejora para revisión de los procesos de pago de beneficios de los clientes para que estos sean más ágiles, el tiempo de respuesta pasa de 15 días.

Los recursos que necesitan actualmente cuentan con lo necesario.

¿Ha recibido capacitación relacionadas a sus funciones (Servicio al cliente, Finanzas y fiscales, manejo de conflictos)?

Si cuentan con capacitaciones de servicio al cliente, manejo de conflictos.

Si se requiere capacitación relacionado a tramites en finanzas y temas fiscales, ya que en el proceso de negociación o beneficios del cliente se ven temas relacionados a Finanzas y fiscales.

¿Considera que su aporte es valorado en la organización?

Si, la empresa valora y apoya al empleado. Su opinión es tomada en cuenta y cada gestión que realizan para mejorar la relación con el cliente son respaldados.

¿Podría enunciar algunas necesidades que identifica en sus clientes cuenta clave y ferretería directa que agreguen valor y fortalezcan la relación comercial con el cliente?

En clientes cuenta clave: hay necesidad de un sistema que les permita mantener su negocio de manera ordenada, no tienen control de sus inventarios, y su estructura administrativa no está balanceada porque una sola persona hace múltiples funciones.

Sería oportuno brindar capacitaciones de servicio al cliente y de los productos que distribuye CENOSA. Los vendedores deben estar capacitados para orientar al cliente a seleccionar el producto adecuado a la necesidad que tiene.

Ferreterías directas: un 60% de esas ferreterías no cuentan con un Software y tienen buen volumen de compras

Capacitaciones de Servicio al cliente, temas fiscales ya que muchos clientes no conocen los impactos que tiene un incumplimiento fiscal, y son varias ferreterías que no hacen declaración de sus ventas.

Clientes ferreteros no cuentan con espacios adecuados para el almacenamiento del producto o recursos que les permitan brindar una mejor atención al cliente final, como parqueo, servicios de

entrega.

¿Qué opina sobre darle a los clientes una opción de compra en página web o aplicación móvil?

Es una buena opción y los clientes que tienen el acceso a una página web o aplicación móvil la usaría sin problemas y tendrían ventaja ya que no dependen directamente de una persona de CENOSA. Es una buena herramienta, mejor organización y mayor comunicación entre el cliente y la empresa, se reducen los pasos y las personas por la que pasa una solicitud.

Varios líderes, clientes directos de CENOSA hacen la sugerencia de tener una plataforma que les permita hacer sus pedidos sin necesidad de pasar información a los usuarios de servicio al cliente.

Sin embargo, hay un 30% de los clientes de la zona Norte que no son tan familiarizados con la tecnología y que los vendedores han dado capacitación de cómo usar un correo electrónico. Para implementar una herramienta más sofisticada se requeriría de capacitaciones personalizadas.

Evidencia de la reunión virtual

1. Resumen

Título de la reunión	Revision de procesos Ventas
Participantes que asistieron	4
Hora de inicio	9/05/23, 4:30:08 PM
Hora de finalización	9/05/23, 5:14:56 PM
Duración de la reunión	44 min 48 s
Tiempo medio de asistencia	39 min 37 s

2. Participantes

Nombre	Primera entrada	Última salida	Duración de la reunión
Lesy Sarai Perdomo	9/05/23, 4:30:15 PM	9/05/23, 5:14:56 PM	44 min 41 s
María Jose Coto Rivera	9/05/23, 4:30:43 PM	9/05/23, 5:14:32 PM	43 min 48 s
Cindy Artola	9/05/23, 4:31:03 PM	9/05/23, 5:14:33 PM	43 min 29 s
Renato Miguel Gonzales Rodas	9/05/23, 4:48:03 PM	9/05/23, 5:14:35 PM	26 min 31 s

8.1.6 ANEXO 6. GUIÓN DE GRUPO FOCAL 3

Grupo focal con Transportistas

¿Cuál es el proceso de ingreso de un vehículo a planta?

El vehículo como primer paso se presenta al proceso de inspección para que se revise si está en condiciones óptimas para transportar la carga. Al ser inspeccionado se les entrega un boleto con la confirmación que fue inspeccionado.

Luego de ser inspeccionado el motorista se dirige a la ventanilla de logística para anotarse y esperar su turno.

Al tener su turno asignado se emite la orden de entrega y espera en el parqueo de bascula, para ser llamado a cargar por medio de un parlante.

Si es cisterna, pasa por la báscula, se pesa y se dirige al silo correspondiente, si es rastra se dirige a la bodega de carga.

Una vez ha sido cargado se pesa nuevamente en bascula y emite guía de remisión y factura.

¿En promedio, cuanto tiempo espera para ser atendido una vez su vehículo ha sido inspeccionado?

El tiempo de espera varía, pero específicamente los transportistas de cisternas tienden a esperar hasta 4 horas, para esperar que se asigne el turno de carga, luego de eso 2 horas para salir con la carga.

Existe la interrogante del por qué notifican que hay viajes en la mañana y son cargados hasta la tarde, cuando se forman filas y el proceso se vuelve lento por la cantidad de vehículos en espera.

¿Qué opinión tiene de las instalaciones de la empresa en el área de despacho?

Las instalaciones necesitan ser mejoradas y acondicionadas, actualmente no se cuenta con suficientes baños para todo el personal que circula en el área, hay 5 baños instalados, pero solo se tiene acceso a 2.

Se necesita salas de espera acondicionadas para los transportistas y clientes exclusivamente.

El parqueo requiere de mejoras ya que cuando llueve se hace demasiado lodo y es difícil salir con el vehículo.

¿Qué opina de la atención recibida del área de logística?

El personal de logística en general atiende bien, si se requiere que sean un poco más ágiles ya que a veces hay hasta 20 personas esperando y las condiciones en el área de espera no son adecuadas.

¿Cuál es la forma más fácil de comunicarle los turnos de carga?

Por celular, ya sea llamada o mensaje, actualmente nos informan por parlante, pero si nos retiramos un poco es difícil escuchar el llamado.

¿Qué opina de la atención del área de bascula y personal de inspección?

Hay buena atención y son ágiles en el proceso de pesaje. El personal de inspección da buena atención.

¿Qué atrasos son los más frecuentes en el proceso de despacho?

Cuando se presenta un error en el pesaje, a veces cuesta que solventen y toca esperar hasta 20 minutos, esto le genera atrasos a los demás porque se hace fila.

¿Qué opina de la atención del área de envase?

Si se necesita mejorar el servicio de envase en la carga a granel, ya que se debe salir a buscar al operador de silo para que inicie el proceso de carga, en una ocasión se tuvo que esperar 2 horas porque todos los operadores estaban atendiendo otros despachos.

En el despacho de bolsa no hay problema, son ágiles y hay buena atención.

¿Qué le gustaría que se mejore en el proceso de logística?

La información de los turnos de carga.

La asignación de los viajes, porque en muchas ocasiones toca estar el sábado y hasta tarde informan que no habrá carga, eso impide a las personas que viven lejos regresar a sus casas.

Las basculas de cemento he, los carros no caben y es un riesgo para el vehículo ya que se puede estallar una llanta.

Sería adecuado tener un buzón de sugerencia para hacer observaciones de mejora ya que hace varios años no se tienen reuniones con los transportistas y no se puede expresar las necesidades que se presentan.

Las mejoras que se han aplicado como la carga por citas es muy favorable ya que se mantiene despejado el área de parqueo y hay más agilidad.

La automatización de despacho a granel también ha sido excelente porque es más ágil el proceso.

Instalaron cafetería, lo que ayuda a todos los motoristas a acceder a un alimento sin retirarse del área.

Evidencia de la reunión.



8.1.7 ANEXO 7. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CLIENTES CUENTAS CLAVE

Entrevista a Profundidad

Clientes cuenta clave

¿Hace cuantos años tiene relación comercial con CENOSA?

Cliente A

Tiene relación comercial hace 22 años.

Cliente B

Tiene relación comercial hace 26 años

Cliente C

Tiene relación comercial hace 4 años

¿Como ha sido su experiencia estos años con CENOSA?

Cliente A

En los últimos 10 años ha mejorado la relación con la cementera, ya que han implementado varias mejoras en sus procesos y la relación se ha fortalecido con el apoyo y beneficios que da la empresa.

Cliente B

Ha sido una buena relación, siempre le he sido fiel a la empresa y actualmente se recibe mucho apoyo de parte de CENOSA

Cliente C

Tiene una buena relación y gracias al apoyo de CENOSA ha crecido el negocio, es una colaboración de ambas partes.

¿Como está estructurada su administración?

Cliente A

La empresa cuenta con las áreas de contabilidad, compras, créditos, producción y ventas.

El modelo de negocios que usa es B2C B2B y cuenta con el servicio de reparto a clientes mayoristas y al detalle.

Cliente B

No cuenta con una estructura administrativa, solo con una persona que le asiste en el negocio, las compras, ventas y manejo de inventario lo maneja el propietario.

El modelo de negocios que usa es B2C B2B y cuenta con el servicio de reparto a clientes mayoristas y al detalle.

Cliente C

Se cuenta con una persona que se encarga de la contabilidad, y tres personas en área de ventas y despacho, las compras y otras gestiones las hace el propietario.

El modelo de negocios es B2B y B2C y cuenta con el servicio de reparto a clientes mayoristas y minoristas.

¿Cuántos puntos de venta tiene en su empresa?

Cliente A

Cuenta con un punto de venta y están en proyecto de hacer una sucursal en la ciudad de SPS.

Cliente B

Cuenta con un punto de venta.

Cliente C

Actualmente hay un punto de venta, y está en desarrollo un nuevo punto de venta en otro municipio.

¿Cuenta con bodega y parqueo para atender los pedidos de los clientes?

Cliente A

Actualmente si cuenta con bodega y parqueo, al ampliar el nuevo punto de venta se tendrá más espacio.

Cliente B

Si tiene dos bodegas, una de ellas está por terminar el proyecto de construcción y ahí se acondicionará el parqueo para los clientes.

Cliente C

Si hay bodega en el punto de venta, sin embargo, el parqueo es pequeño, se tiene contemplado comprar un espacio para parqueo.

¿Cuenta con un Software para el control de su negocio?

Cliente A

Si cuenta con un software para la administración del negocio llamado Rase Retail

Cliente B

No tiene un sistema para la administración y control de su negocio.

Cliente C

Actualmente no hay un sistema, se tiene contemplado instalar el próximo año.

¿Cuenta con una plataforma de comercio electrónico?

Cliente A

Cuenta con una aplicación móvil para ventas.

Cliente B

No tiene una plataforma de comercio electrónico.

Cliente C

No tiene una plataforma de comercio electrónico.

¿Cuenta con algún producto para generar capital de trabajo?

Cliente A

Cuenta con un producto de tarjeta de crédito propia del negocio para generar capital de trabajo a los clientes, si cuenta con sistema de pago con tarjeta de crédito.

Cliente B

No tiene un producto que aporte capital de trabajo a los clientes, no cuenta con sistema de pago con tarjeta de crédito.

Cliente C

No tiene un producto que aporte capital de trabajo, si da crédito a sus clientes de 15 o 30 días, no cuenta con sistema de pago con tarjeta de crédito.

¿Respecto al área de mercadeo. Ha recibido apoyo del área de mercadeo.

Cliente A

Si se recibe apoyo con uniformes y activaciones. La venta al detalle en el punto de venta es poca, pero si agrega valor las activaciones.

La publicidad actualmente solo se hace por Facebook, los clientes son mayoristas y se obtiene más ventaja teniendo una relación estrecha con los clientes más que una publicidad.

Cliente B

Si recibe apoyo con promocionales, activaciones en el punto de venta, tiene pintada la fachada.

No cuenta con publicidad, prefiere no tener.

Cliente C

Si se recibe apoyo con activaciones mensuales, pintura de fachada y promocionales.

La publicidad se maneja por medio de Facebook y WhatsApp.

¿Cuál de este apoyo considera que le beneficia más?

Cliente A

Se obtiene más beneficio con los uniformes.

Cliente B

Los promocionales ya que se usan para entregar a los clientes constructores y la pintura de la fachada.

Clientes C

Las activaciones ayudan a promover la ferretería.

¿Respecto a capacitaciones, le gustaría que CENOSA le apoye con capacitaciones como servicio al cliente, temas fiscales, financieros, asesoría de los productos?

Cliente A

Si sería de mucha utilidad recibir capacitaciones con temas fiscales, temas financieros, servicio al cliente, capacitación técnica de los productos para que los vendedores tengan la información de los tipos de cemento y puedan asesorar a los clientes.

Cliente B

Si es importante recibir capacitaciones ya que se requiere conocer de varios temas que impactan en los negocios.

Clientes C

Si es de mucho apoyo las capacitaciones de temas fiscales y de los productos.

¿Puede resumir como es el tema de la competencia en su zona?

Cliente A

Si hay bastante competencia ya que hay diferentes precios y la gente más que todo se deja llevar por el precio.

Cliente B

En la zona si hay competencia porque hay clientes que consumen bijao y otras marcas, eso afecta el precio de la plaza.

Cliente C

Es una zona que tiene bastante competencia de varias marcas por lo que es importante expandir el negocio y ofrecer valor a los clientes para crear fidelidad a la marca bijao.

8.1.8 ANEXO 8. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CON CLIENTE FERRETERÍA DIRECTA.

Clientes Ferretería

¿Hace cuantos años tiene relación comercial con CENOSA?

Cliente D

Tiene relación comercial hace 16 años.

Cliente E

Tiene relación comercial hace 12 años

¿Como ha sido su experiencia estos años con CENOSA?

Cliente D

En general la relación comercial es muy buena, en los últimos años la empresa ha brindado mucho apoyo para desarrollar el negocio y nos han brindado herramientas de crédito.

Cliente E

Se ha mantenido una buena relación a lo largo de los años, se tiene buen seguimiento del personal de ventas que no se tenía años atrás, y hoy se cuenta con apoyo para la ferretería.

¿Como está estructurada su administración?

Cliente D

Se cuenta con áreas de ventas, compras, finanzas, recursos humanos y logística.

Cliente E

Se tiene dos personas encargadas de ventas y logística y las compras, ventas y demás proceso es manejada por el propietario.

¿Cuántos puntos de venta tiene en su empresa?

Cliente D

Cuenta con un punto de venta en San Pedro Sula.

Cliente E

Cuenta con un punto de venta en Cuyamel.

¿Cuenta con bodega y parqueo para atender los pedidos de los clientes?

Cliente D

Actualmente si cuenta con bodega y parqueo y el área administrativa en el mismo establecimiento.

Cliente E

Se tiene una bodega y se tiene un proyecto de ampliación de esta para tener más organizado el producto. El parqueo para clientes es pequeño, pero se cuenta con servicio de reparto.

¿Cuenta con un Software para el control de su negocio?

Cliente D

Si cuenta con un software para la administración del negocio.

Cliente E

No cuenta con un software para administración.

¿Cuenta con una plataforma de comercio electrónico?

Cliente D

Cuenta con una página web de información del negocio, pero no es de ventas en línea.

Cliente E

No tiene una plataforma de comercio electrónico.

¿Cuenta con algún producto para generar capital de trabajo?

Cliente D

No cuenta con producto de capital de trabajo, pero si tiene sistema de pago con tarjeta de crédito.

Cliente E

No cuenta con producto de capital de trabajo, no cuenta con medio de pago con tarjeta de crédito.

¿Respecto al área de mercadeo. Ha recibido apoyo del área de mercadeo.

Cliente D

Si se recibe apoyo con publicidad, uniformes y promocionales.

Tiene publicidad en redes sociales, radio y televisión.

Cliente E

Si recibe apoyo con promocionales, activaciones en el punto de venta, uniformes.

No cuenta con publicidad.

¿Cuál de este apoyo considera que le beneficia más?

Cliente D

Los uniformes ayudan bastante para el equipo de trabajo.

Cliente E

Los promocionales y activaciones.

¿Respecto a capacitaciones, le gustaría que CENOSA le apoye con capacitaciones como servicio al cliente, temas fiscales, financieros y asesoría de los productos?

Cliente D

Si agrega valor tener capacitaciones de los productos y de servicio al cliente.

Cliente E

Si es necesario saber de temas fiscales, de servicio al cliente y los productos.

¿Puede resumir como es el tema de la competencia en su zona?

Cliente D

Si se tiene competencia fuerte en San Pedro Sula, se debe mantener una buena relación con los clientes mayoristas para que no se pasen con la competencia. A nivel de venta a detalle los clientes siempre prefieren la marca bijao.

Cliente E

En Omoa se dificulta bastante la competencia ya que hay distribuidores de otras marcas y

por ende varios precios.

8.1.9 ANEXO 9. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CLIENTE INDUSTRIA

¿Hace cuantos años tiene relación comercial con CENOSA?

Tiene 22 años de relación comercial

¿Como ha sido su experiencia estos años con CENOSA?

La relación se ha fortalecido con los años, el producto es de calidad y ofrece variedad de cemento para la necesidad de la empresa, como los bloques concretos y otros productos que se fabrican.

¿Como está estructurada su administración?

La administración está separada por departamentos, como finanzas, ventas, recursos humanos, producción, control de calidad, compras y logística.

¿Cuántos puntos de venta o plantas de producción tiene en su empresa?

Cuenta con 3 puntos de venta y 6 plantas de producción a nivel nacional, la mayoría de las ventas más fuertes son los proyectos que realiza la empresa, y venta al por mayor de bloques.

¿Cuenta con una plataforma de comercio electrónico?

No se cuenta con comercio electrónico.

¿Ha tenido proyectos en los últimos 3 años? ¿Tiene proyectos para 2024?

Si se han realizado varios proyectos de pavimentación, urbanización, pero el año más fuerte ha sido 2021 y 2022, y actualmente se están desarrollando varios proyectos importantes que finalizaran en 2024.

¿Recibe recursos o servicios de parte de CENOSA que agrega valor a su empresa?

Si se recibe apoyo en los proyectos de la empresa, instalan silos que permiten almacenar hasta 120 tm. Adicional brindan asesoría técnica, capacitaciones y el servicio de laboratorio que certifican la calidad del cemento y del concreto según la necesidad, esto es importante ya que CENOSA cuenta con un laboratorio certificado lo que da confiabilidad de los análisis.

Ofrece también descarga de la cisterna y seguimiento continuo en cada proyecto.

¿Cuenta con alguna herramienta que le de capital de trabajo para sus proyectos?

Si se tiene una línea de crédito, sin embargo, por la alta demanda que se presenta cuando hay proyectos se necesita aumentar el límite de crédito.

¿Alguna mejora que pueda mencionar respecto a servicio?

Con los tiempos de entrega del cemento, ya que se trabaja con planificación y es necesario que el cemento llegue al plantel en el tiempo solicitado. No siempre ocurre, pero si se presentan atrasos.

8.1.10 ANEXO 10. PLAN DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Duración: 3 sesiones

Tiempo por sesión: 2 horas

Medio: virtual zoom

Alcance: Clientes cuentas claves y ferreterías (100 personas mínimo)

Sesión 1- Introducción al Servicio al Cliente

- Presentación de los objetivos y agenda
- Introducción de la importancia de servicio al cliente.
- El rol del empleado en el servicio al cliente.
- Cómo identificar las expectativas del cliente.
- Comunicación y escucha activa.

Sesión 2- Habilidades y Evaluación de la Atención

- Técnicas para manejo de clientes difíciles.
- Control y manejo de quejas.
- Trabajo en equipo
- Evaluación de la satisfacción del cliente.

Sesión 3- Conocimiento del Producto/Servicio y Mejora Continua

- Mejora continua según retroalimentación del cliente.
- Conocimiento de los productos y servicios.
- Implementación de control y seguimiento de mejoras
- Preguntas y respuestas
- Evaluación general de la capacitación y recomendaciones.

8.1.11 ANEXO 11. PLAN DE CAPACITACIÓN DE GESTIONES FISCALES

Tema: Gestiones fiscales

Duración: 3 sesiones

Tiempo por sesión: 2 horas

Medio: virtual zoom

Alcance: Clientes cuentas claves y ferreterías y ejecutivos de ventas de Cenosa (100 personas mínimo)

Sesión 1- Introducción a conceptos fiscales

- Presentación de los objetivos y agenda
- Introducción de los conceptos básicos de impuestos y tributación.
- Explicación de leyes fiscales.
- Explicación de los tipos de impuestos.

Sesión 2- Impuestos sobre ventas, compras y ganancias.

- Responsabilidad de la empresa en la gestión fiscal.
- Componentes clave del ISR y créditos fiscales.
- Presentación y declaración de ISV.
- Cumplimientos fiscales en transacciones de venta y compra.
- Sesión 3- Conocimiento del Producto/Servicio y Mejora Continua
- Régimen de facturación.
- Documentos fiscales más utilizados
- Casos prácticos
- Preguntas y respuestas
- Evaluación general de la capacitación y recomendaciones

8.1.12 ANEXO 12. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL USO DE LOS TIPOS DE CEMENTO

Tema: Uso de los tipos de cemento

Duración: 1 sesión

Tiempo por sesión: 1.5 hora

Medio: virtual zoom

Alcance: Clientes cuentas claves y ferreterías y ejecutivos de ventas de Cenosa (100 personas mínimo)

Agenda

- Presentación de objetivos y agenda
- Resumen del proceso de producción del cemento
- Control de calidad y normativas
- Explicación de los tipos de cemento y el uso de cada uno.
- Protección y almacenaje del cemento
- Preguntas y respuestas
- Evaluación general de la capacitación y recomendaciones
- El seguimiento se dará con material de apoyo como videos interactivos.