

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis de la implementación de un sistema de comportamiento de
ventas en canal moderno para administrar el desempeño de las
categorías en las empresas de consumo masivo a partir del tercer
cuatrimestre del 2018**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

JORGE FUENTES BONILLA

**NOMBRE DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN
FRANCISCO CASTRO ARAYA**

SEDE CENTRAL

AGOSTO, 2018

Contenido

DECLARACIÓN JURADA	1
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA	7
RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
Planteamiento del problema	10
Objetivos de la investigación	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Justificación de la investigación	11
Antecedentes de la investigación	13
Proyecciones de la investigación	16
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	18
Categorías	18
Administración de categorías	20
Inteligencia de negocio	21
Sistema de comportamiento de ventas	22
Objetivos	23
Desempeño de categorías	23
Consumo masivo	24
Administración de ventas	25
Administración de mercadeo	26
Selección de oportunidades	27
Nivel de desempeño requerido	28
Términos técnicos	29
Plataforma o herramienta de base de datos	30
Cubo de información	30
Dashboard	30

Fuente de datos	31
Filtros.....	31
Definición de soluciones	32
Implementación de planes de acción.....	32
Evaluación de mejoras	33
Acciones de aseguramiento y garantía	34
Variable	34
CAPÍTULO: III MARCO METODOLÓGICO.....	36
Enfoque de la investigación	36
Diseño de la investigación	36
Fuentes de la investigación	37
Población	37
Muestra	38
Unidades de análisis	39
Instrumentos utilizados en la investigación	40
Observación	40
Entrevista	41
Proceso para la recolección y análisis de Datos	41
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	44
Unidad de análisis 1: Implementadores de la herramienta	47
Categoría 1: Visión y Misión empresarial.....	48
Categoría 2: Participación de mercado	50
Categoría 3: Tasa de crecimiento de la empresa	51
Categoría 4: Indicadores empresariales.....	53
Categoría 5: Ventas totales de la categoría	54
Categoría 6: Inventarios y stock en tiendas	56
Categoría 7: Tiempos para generar la información.....	58
Categoría 8: Información de ventas de las cadenas de supermercados.....	60
Categoría 9: Maestros de productos	62
Categoría 10: Plataformas generadas por clientes externos.....	64
Categoría 11: Sistemas automatizados de información	66
Categoría 12: Procesamiento de información.....	69

Categoría 13: Visualización de los datos	71
Categoría 14: Automatización de los requerimientos	73
Categoría 15: Servicios tercerizados para consolidar las fuentes de datos	74
Categoría 16: Insumos necesarios para una correcta consolidación de datos	76
Unidad de Análisis 2: Variables que se deben de tomar en cuenta para un correcto análisis hacia los usuarios	78
Categoría 1: Indicadores gerenciales y operativos	79
Categoría 2: Impacto de crecimiento interno por categoría	81
Categoría 3: Margen de ganancia	83
Categoría 4: Cobertura de mercado	85
Categoría 5: Datos que generen valor a la empresa	87
Categoría 6: Determinar oportunidades de negocio	89
Categoría 7: Determinar comportamientos de la competencia	91
Categoría 8: Tomar medidas antes que los competidores	92
Categoría 9: Información rápida y oportuna	95
Categoría 10: Seguimiento a los reportes gerenciales	96
Categoría 11: Relevancia de la información	98
Categoría 12: Conocimiento del mercado	100
Categoría 13: Reuniones periódicas de revisión de negocio	102
Categoría 14: Cruce de información	103
Unidad de Análisis 3: Insumos requeridos para la implementación	105
Categoría 1: Software para el procesamiento y presentación de la información	106
Categoría 2: Conocimiento técnico del funcionamiento integral del software a utilizar	108
Categoría 3: Información debidamente caracterizada y ordenada	109
Categoría 4: Sistema de almacenamiento de bases de datos que albergue la información	111
Categoría 5: Conexión a internet de banda ancha	113
Categoría 6: Paquete de programas informáticos para oficina	114
Interpretación de los datos	116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
Conclusiones de la investigación	123
Recomendaciones	130
APÉNDICES	134

Apéndice 1..... 134

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

Mi primer agradecimiento es a Dios, por ser la guía perfecta durante toda mi vida, por mostrarme el camino correcto a seguir y cambiar el rumbo de mis pasos en el momento justo, además de acompañarme en todo este proceso; por demostrarme cada día que nunca he estado solo.

A mi madre, Silvia Bonilla Arguedas, por ser el pilar más importante en mi vida, quien siempre ha sido un ejemplo de humildad, esfuerzo, sencillez, honradez y trabajo arduo, por ser la persona que siempre creyó en mí y me apoyó incondicionalmente en todas mis decisiones, inculcándome valores. Siendo el vivo ejemplo de que si se hacen las cosas con honestidad y perseverancia se puede conseguir lo que nos proponemos, aún con las mayores dificultades y carencias. Ella, es mi inspiración y mi mayor impulso para ser mejor.

A mi hermana, Melissa, por ser un ejemplo de superación y lucha de conseguir lo que se propone y salir adelante, esas largas noches de verla estudiando me enseñaron que, si se persevera, se alcanza. Todavía hoy, me sigue demostrando que, si se pone en práctica con amor y dedicación lo que se aprendió, se puede llegar muy lejos, siga siempre así y su legado a la sociedad será enorme.

A mis compañeros y amigos de la universidad, ahora hermanos de la vida, especialmente a Priscilla Villalobos, Mario Cordero, Julián Hernández, Sebastián Arce y Katherine González, con los cuales compartí horas de estudio, presentaciones y momentos importantes tanto de estrés y aprendizaje como de diversión. Gracias por aportar a mi vida valiosas vivencias de superación y esfuerzo, además de enseñarme que las dificultades en equipo se superan de mejor manera.

Y especialmente a la más bella, Marianela Serrano, por ser un ejemplo de esfuerzo, de lucha, de ganas de vivir, ella a pesar de la fuerte adversidad se mantuvo luchando hasta el final, gracias por todo el amor que nos entregó y por la enseñanza de vida. Para siempre estará en nuestros corazones. Nunca te olvidaremos.

A mi tutor, por ser no solo la guía durante este proceso, sino también por todas las veces que fue mi orientador, a través de la enseñanza, durante mi desarrollo como estudiante.

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo, como un símbolo de realización y satisfacción profesional, a todas aquellas personas que deciden cambiar su futuro sin importar la edad, la cual nunca debe de ser un obstáculo para enfrentar las dificultades, las carencias y los inconvenientes que presenta la vida. Nunca es tarde para atreverse a intentar cosas nuevas, si tienen un sueño luchan por conseguirlo, decidan cambiar su realidad con el fin de encontrar un mejor futuro y mejores oportunidades, dejando atrás todo lo que impide conseguir sus metas y lograr sus objetivos, aunque muchas veces sientan que es casi imposible avanzar día a día, superar obstáculos en el camino y alcanzar un título universitario bajo medios propios, entiendan, que sí es posible lograr lo que se proponen, aunque piensen que van a decaer en el proceso.

Para todas esas personas solo quiero decir, que SÍ se vale soñar y que SÍ se puede.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación lleva por título “Análisis de la implementación de un sistema de comportamiento de ventas en canal moderno para administrar el desempeño de las categorías en las empresas de consumo masivo”. Su objetivo principal está vinculado con el análisis sobre el proceso de implementación de las herramientas de análisis de datos en las empresas de consumo masivo y la utilidad que estas brindan para la toma de decisiones a los encargados de ventas y mercadeo.

De manera que, este estudio se llevó a cabo bajo un enfoque de tipo cualitativo, haciendo uso del método de entrevistas como técnica de recolección de datos; para ello se aplicó un cuestionario, el cual se desarrolló partiendo de los objetivos específicos establecidos en la presente investigación.

Los sujetos de estudio de esta investigación son principalmente colaboradores de empresas de consumo masivo a nivel nacional; además, también se contó con especialistas en implementación y desarrollo de herramientas que miden el desempeño de las ventas.

La principal conclusión del presente trabajo de investigación es que las empresas de consumo masivo, para tener un mejor entendimiento de las ventas de sus productos, conocer mejor a la competencia y entender la tendencia de los mercados en los que participan, deben de realizar los esfuerzos necesarios para contar con análisis de datos de las ventas y comportamientos de mercado que les aporte ese conocimiento y que brinde una visión total del entorno en el cual desarrollan sus negocios.

La recomendación más importante es hacia las empresas de consumo masivo y está orientada a que estas deben de contar con un equipo de inteligencia de negocios interno que les facilite todo tipo de información relevante para lograr ese entendimiento general del comportamiento de sus ventas. Así pues, mediante esto ofrecer a los clientes lo que buscan para satisfacer sus necesidades.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Por el dinamismo con el que se mueve el mercado de consumo masivo nacional en los últimos años, además de los cambios que presentan las nuevas generaciones de consumidores y dando seguimiento a los compradores investigados en análisis realizados por diferentes empresas, es de relevante importancia emprender el estudio y análisis de este. Ello, para lograr un entendimiento del comportamiento de las ventas, el desempeño de las categorías, de los productos y de los diferentes factores que participan en el ciclo de ventas de las cadenas de supermercados, distribuidores y mayoristas.

Debido a la necesidad con la que cuentan las empresas de consumo masivo de entender la tendencia de su negocio y del mercado en el que participan, se ha desarrollado un sistema de comportamiento de ventas que mide el desempeño de las categorías para las compañías que participan en canal moderno y canal tradicional. Así pues, se obtienen los resultados y análisis necesarios para determinar oportunidades y proyecciones que sean relevantes para la ejecución de estrategias, las cuales aseguren conseguir los objetivos financieros, mercadológicos y logísticos de la empresa establecidos para su correcto manejo.

El presente trabajo de investigación busca analizar el desempeño y alcance de un sistema de análisis de comportamiento de ventas para el desarrollo de categorías en empresas de consumo masivo, el cual ha sido implementado en la empresa para entender el desempeño, el comportamiento, la tendencia, el movimiento y el alcance de las categorías y productos en los que participan las compañías en el mercado de consumo masivo. Una vez descrito lo anterior, se hace necesario establecer la pregunta a la cual se busca dar respuesta con la presente investigación, la

cual queda delimitada de la siguiente forma: ¿Cómo analizar la implementación de un sistema de comportamiento de ventas en el canal moderno para administrar el desempeño de las categorías en las empresas de consumo masivo a partir del cuarto cuatrimestre del 2018?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la implementación, utilidad y variables de un sistema de comportamiento de ventas en el canal moderno para administrar el desempeño de las categorías en las empresas de consumo masivo.

Objetivos específicos

- Analizar la implementación de un sistema de comportamiento de ventas en el canal moderno.
- Determinar las variables necesarias a tomar en cuenta para asegurar que el sistema del desempeño de las categorías otorgue un correcto análisis a la administración de ventas y mercadeo.
- Identificar los insumos requeridos para la implementación de un sistema de comportamiento de ventas.

Justificación de la investigación

Las empresas de consumo masivo en estos tiempos de cambios adquieren mayores competencias, las cuales provocan que se hagan más competitivas dentro del mercado en el que participan. Además, deben adoptar estrategias diferentes e innovadoras para alcanzar el éxito. Por

esta razón, estas organizaciones van adoptando herramientas de optimización, las cuales deben estar basadas en nuevos enfoques gerenciales que estén dirigidos a implementar gestiones estratégicas, modelos de medición de gestión, que permitan determinar las oportunidades a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de visibilizar el establecimiento de metas y proyecciones que les colaboren a conseguir los planes estratégicos de negocio.

Pues bien, esta necesidad que se genera de plantear la evaluación del desempeño de las categorías mediante la implementación de un sistema de análisis de ventas, provocará la optimización de estas, ya que mediante el análisis de los datos generados con esta herramienta se podrán establecer los pasos y los lineamientos a seguir referente al análisis de negocio y mercado en el que participan las empresas de productos de consumo masivo. Esto, con el fin de que las compañías continúen siendo competitivas dentro del mercado en el que participan.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación pretende dar un entendimiento del manejo de administración de categorías, análisis de tendencias de productos y resultados obtenidos del estudio de las ventas de las cadenas de supermercados participantes en los mercados de los consumidores de sus productos, lo cual dará un claro entendimiento del entorno en el que se desenvuelven estas compañías.

Si se ve desde un punto de vista metodológico con esta investigación se pretende analizar el funcionamiento de una nueva herramienta implementada en la empresa, la cual brinda información relevante para la toma de decisiones que generen valor agregado a las organizaciones y les den visibilidad del entorno, tanto externo como interno de sus ventas.

Al ser una herramienta que se genera con información propia, la empresa genera pertenencia en su interior, debido a que procura entender la realidad en las que se encuentran las categorías y los productos que participan dentro del negocio en las que se desempeñan las compañías. Esto

logra que todos los participantes en el proceso de revisión, análisis y entendimiento de los resultados tengan un mejor conocimiento interno y externo del mercado. Lo anterior, dará un sentimiento de pertenencia y empoderamiento para tomar las decisiones correctas que generen las estrategias pertinentes para el logro de los objetivos propuestos.

Con el análisis que se llevará a cabo se determinarán los alcances que genera esta herramienta, es decir, si brinda conveniencia a las empresas que la utilicen. Además de buscar posibles oportunidades de mejora mediante las cuales el sistema sea más rico en información y la robustez del análisis sea el adecuado para brindar los datos que abarquen la mayor cantidad de variables. Ello, permitirá a los encargados de tomar las decisiones seguir el camino para el logro de los objetivos y los haga conseguir la mayor cantidad de metas propuestas.

Con respecto a la viabilidad del análisis de la implementación de un sistema de comportamiento de ventas en canal moderno para administrar el desempeño de las categorías en las empresas de consumo masivo, se considera que será posible llevarlo a cabo debido a que las empresas cuentan con toda la información disponible que adquieren al comprarla a las diferentes cadenas de supermercados, por lo cual el contar con este insumo que alimenta la herramienta hace viable la realización de este análisis propuesto.

Antecedentes de la investigación

Debido al comportamiento mostrado por el mercado de consumo masivo se hace relevante entender la tendencia y las modificaciones de las diferentes categorías. Por esta razón, algunas empresas han desarrollado herramientas y archivos de análisis de negocio para entender con mayor claridad el rumbo que toma el mismo. Aunque el desarrollar herramientas de análisis de datos no es algo nuevo, estas suelen ser costosas de adquirir y deben de contar con personal capacitado para su uso.

Sin embargo, en relación con la herramienta específica desarrollada para la empresa de consumo masivo no existen estudios o informes que hablen de la implementación de una similar en otra compañía, tanto nacional como internacionalmente. De forma que, esto se vuelve una limitante para la presente investigación. Por esta razón, los antecedentes presentados se basan en herramientas y análisis similares, los cuales están desarrollados para dar visibilidad de negocio a las empresas.

Algunas empresas nacionales recurren a utilizar plataformas como Tableau, la cual genera tablas dinámicas interactivas que aportan análisis visuales. Dicha herramienta es alimentada por datos consolidados en una base que se puede modificar según la conveniencia del usuario. Esta plataforma ofrece acceso inmediato a los datos generados, lo cual ayuda a la comprensión del comportamiento de las ventas sin necesidad de solicitar al Departamento de Informática que se realicen archivos programados de análisis y tendencia de datos.

Además, es una plataforma que ayuda a mejorar y acelerar la toma de decisiones de la empresa, pues dicha herramienta brinda funcionalidad y capacidad visual de análisis. Sin embargo, tiene un precio de alquiler mensual y solamente los aprobados para tener la licencia instalada podrán hacer uso de ella, convirtiéndose en una limitante para su permeabilización en varios niveles de la organización.

Por su parte, cabe mencionar que una herramienta de muy fácil uso es Minitab, pues brinda pruebas y análisis estadísticos que hacen muy sencillo el poder utilizarla, con la fortaleza de que se pueden copiar y pegar datos de Excel. Su uso más regular se da cuando se tienen pocos datos y se desea crear análisis estadísticos de manera rápida. Se pueden escoger las pruebas estadísticas más apropiadas para lo que se está necesitando en el momento, por lo tanto se debe tener claro lo que se está haciendo y entender la estadística antes de comenzar a analizar; ello, para no generar información irrelevante.

Esta herramienta es bastante intuitiva, su uso se da principalmente en universidades, debido a que puede crear un buen informe en poco tiempo. Es importante mencionar que también genera un cobro por alquiler y mantenimiento y solo podrá ser utilizado únicamente por los autorizados para su instalación.

Un ejemplo que colabora al entendimiento del uso de datos para generar análisis lo publicó la empresa Goal B2B Value Creation en su página de internet. El artículo hace referencia a la importancia de poder gestionar correctamente la información con la que se cuenta como una herramienta indispensable para poder sobrevivir en los mercados que están siendo muy competitivos generados por un ambiente global y dinámico. Ellos mencionan que “aprender a competir con esta información es fundamental para la toma de decisiones, el crecimiento y la gestión de nuestra empresa” (B2B, 2017).

Estos datos ayudan a las compañías a mejorar la disponibilidad y distribución de los productos, asegurar y mejorar el éxito de nuevos lanzamientos, ejecutar las promociones con excelencia, disminuir los niveles de desabasto en tiendas, incrementar las eficiencias de las redes territoriales de venta. Además, a entender el entorno real del mercado y sus cambios en el transcurso del tiempo por la tendencia de los datos y su análisis con el paso del tiempo.

Según Carrasco (2015), en su artículo publicado por la página digital CdeComunicación.es el 9 de enero del 2015, la información es necesaria y obligatoria en cualquier empresa, pero cuando los datos se dan de una manera más específica, llegando al nivel más amplio, los análisis se hacen determinantes. No importa el tamaño del negocio, la cantidad de empleados que tenga o el número de productos con los que participe, la información y su análisis es la herramienta principal para su buen funcionamiento y la eficiencia del negocio.

Según el artículo, todo el conocimiento que se logre adquirir, generado por los análisis, ayudará a la empresa de diferente manera, mediante lo cual se podrá transmitir una sensación de preocupación por los clientes. Así pues, estar al tanto del comportamiento, las tendencias y los cambios en el negocio, ayudará a la empresa a tomar las decisiones correctas que generen acciones para el logro de los objetivos.

Proyecciones de la investigación

En el presente trabajo de investigación se llegará a realizar un análisis de la implementación de un sistema de comportamiento de ventas en el canal moderno, para administrar el desempeño de las categorías en las empresas de consumo masivo. Se determinarán los alcances de las herramientas construidas para determinar su función y detalle de información que proporciona a la organización, pretendiendo entender sus alcances y limitantes.

Sumado a ello, se estudiará el entorno en el que participa la empresa de consumo masivo para tener conocimiento del mercado en el que se desarrolla la comercialización de los productos con los que cuenta y las diferentes categorías que los componen. También, se realizará la investigación y la identificación de las variables que rigen las categorías y su segmentación a partir de la naturaleza de su fabricación para entender su clasificación y categorización según sus características propias.

Seguidamente, se buscarán oportunidades de mejora y posibles cambios con el objetivo de que la herramienta de análisis de comportamiento de ventas tenga un alcance mayor y sea capaz de brindar información más precisa, abarcando la mayor cantidad de variables posibles. Esto, con el fin de determinar el comportamiento tanto interno como externo de la compañía, procurando comparar los datos de las ventas “sell out” de la empresa con datos suministrados por otras compañías que hacen estudios de mercado y de comportamiento de consumidores, lo cual generará

información precisa para quienes toman las decisiones en las diferentes áreas y con ello cuenten con mayor cantidad de información, lo cual hará más sencillo elegir la estrategia correcta.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Categorías

El concepto de categorías se puede definir como la clasificación de los productos o servicios que se pueden agrupar según sus características parecidas en un listado para satisfacer una necesidad. En otras palabras, son una serie de productos, de cualidades, atributos o beneficios similares, los cuales por su naturaleza el consumidor los va a percibir iguales. Por esta razón, en las diferentes cadenas de abasto o supermercados se les da una ubicación en la misma estantería para brindar una mejor orientación a los compradores.

Para ampliar el concepto de categorías, Rosalía Piña (2017) en su estudio Definición y clasificación de las categorías en Retail, menciona:

Desarrollar una estrategia por categorías es un momento de reflexión en el que se debe revisar y tener muy presente la Estrategia Corporativa del minorista. Antes de hacer la definición y clasificación de las categorías tenemos que tener claras, entre otras cosas, las respuestas a estas preguntas:

¿Cuál es nuestra Visión? ¿Cuál es el posicionamiento que tenemos, y que deseamos, para las diferentes marcas y formatos? ¿Qué amplitud y profundidad de surtido tenemos? Si tenemos marca propia ¿Qué lugar le queremos dar? ¿Cuál es la política de precios? ¿Cuál es la política de comunicación? ¿Qué tipo y calidad de servicio se les da a los clientes? ¿Cómo es el lay out y tamaño de la tienda? ¿Qué tipo de experiencia de compra se quiere ofrecer al cliente? (Piña, 2017, párr. 1-2).

De acuerdo con la función del rol que cada una juegue dentro del mercado se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Categoría de destino: Es aquella para la cual el punto de venta desea ser el establecimiento elegido por el consumidor, lo cual le da posicionamiento a la tienda como la preferida por ofrecer los productos de primera necesidad, con el surtido idóneo y las presentaciones correctas.
- Categoría rutina o habitual: Son las categorías que posicionan al punto de venta o a los distribuidores como los favoritos al brindar una correcta relación de precio-calidad de manera consistente que cubra las necesidades diarias de los consumidores.
- Categoría estacional o de temporada: Son las categorías que ofrecen productos de temporada según la estacionalidad, fechas especiales, acontecimientos relevantes, los cuales colocan a los puntos de venta como lo preferidos para adquirir estos productos.
- Categoría de conveniencia o proximidad: son las que ofrecen un formato de tienda de servicio, en la cual el detallista es percibido como el que ofrece mejor calidad y precio competitivo en las compras que no son planeadas con anticipación o sistemáticamente.

Según lo anteriormente expuesto es de suma importancia determinar las categorías en las que participa la industria. Esto debe dar un entendimiento más amplio del entorno en el que se rodea la operación normal de las empresas y más puntualmente comprender los segmentos específicos de la actividad mediante lo cual se abarque en su totalidad la realidad empresarial.

Administración de categorías

La administración de categorías es un proceso mediante el cual las cadenas de supermercados, fabricantes o prestadores de servicios manejan sus categorías de productos o servicios que ofrecen. Ello, utilizándolas como unidades estratégicas de negocios, lo cual busca generar resultados óptimos en sus operaciones habituales de desplazamiento en el mercado a través de enfocar todos sus recursos, tácticas empresariales y comerciales a proveer valor al consumidor y ganar preferencia en el mercado.

Ahora bien, para aplicar una correcta administración de categorías es importante determinar la estrategia que se implementará para llevar a cabo el negocio, la cual debe ir orientada a la manera de liderar, la forma de organizar y gerenciar los proyectos a partir de las unidades estratégicas de negocios que tengan como base las categorías. Esto debe ser el marco de la toma de decisiones. De manera que, para generar el resultado específico para los consumidores se deben de tomar en cuenta un conjunto de actividades y medidas, las cuales corresponden a los trabajos diarios que se requieren para cumplir con la estrategia mediante una secuencia de actividades, metodologías y medidas que aseguren el cumplimiento de las métricas establecidas para el desarrollo de las categorías y su crecimiento.

Así las cosas, para llevar a cabo una correcta administración de categorías es importante seguir un proceso, el cual inicia con la definición de esta al determinar los productos que la conforman. Se debe tener claro el rol de la categoría para el distribuidor, proveedor y detallistas con el fin de realizar un correcto análisis del conjunto de productos, de manera que se puedan entender sus segmentos. Pues bien, para lo anterior se genera una tabla de desempeño, en la cual se determinen los criterios de éxito y medidas a tomar. Luego, con este insumo se desarrollan las estrategias que son generadas a través de la puesta en marcha del plan de mercadeo, las cuales sirven de guía para la implementación de las tácticas, tomando en consideración los surtidos idóneos, precios y actividades que agreguen valor a la estrategia establecida. Al momento de la ejecución de las actividades se asegurará la correcta aplicación en los puntos de venta. Una vez

implementado este proceso se le debe dar seguimiento mediante la revisión oportuna de los datos para determinar los alcances, las oportunidades de mejora o los puntos débiles, que repercuten en acciones de repetición de la estrategia o correctivas para asegurar el éxito del proceso.

Inteligencia de negocio

Según Corponet (2015) la inteligencia de negocios se puede entender de la siguiente manera:

La inteligencia de negocios o business intelligence (BI) es el conjunto de procesos, aplicaciones y tecnologías que facilitan la obtención rápida y sencilla de datos provenientes de los sistemas de gestión empresarial para su análisis e interpretación, de manera que puedan ser aprovechados para la toma de decisiones y se conviertan en conocimiento para los responsables del negocio (párr. 5).

Según la tendencia que traen los mercados en los que participan las empresas de consumo masivo, cada vez se hace más importante la consolidación y el análisis de los datos para lograr un mejor entendimiento del entorno en el que participan. Esto brinda un fundamento real para la toma de decisiones operativas y estratégicas, lo cual conlleva a una oportuna toma de decisiones que marca la diferencia entre una empresa exitosa y otra que no lo logra.

Los beneficios que brinda la inteligencia de negocios son variados, y dependen del uso que les dé la empresa que se apoya en este tipo de información. Por tal motivo, el incremento en la eficiencia se puede mencionar como uno de los factores clave, debido a que si se cuenta con los datos de manera ágil y accesible se puede generar información que agrega valor a los encargados de decidir las estrategias de la empresa, por lo que si se aprovecha la plataforma de manera óptima, los análisis permitirán tomar estas decisiones para acciones proactivas.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es que brinda respuestas a las diferentes situaciones del negocio, lo cual permite tomar decisiones en el momento indicado, debido a que se cuenta con la información a la mano de manera sencilla. Sin duda, esto repercute en evitar pérdidas de tiempo como la búsqueda de información y consolidación de esta, por lo que con la inteligencia de negocio se pueden tener respuestas rápidas de manera clara y concisa.

El poseer la información a la mano es imperativo para mejorar el servicio al cliente, dado que se brinda una respuesta más ágil, de mayor profundidad y en tiempo real, lo cual dará una percepción al cliente de recibir un servicio de mayor calidad. Esta información ayuda a entender mejor el comportamiento de los consumidores, debido a que analiza los hábitos de compra, identifica los productos de mayor venta, analiza los tiempos de adquisición o las estaciones en las que más se generan, lo cual ayuda a aprovechar la información de forma eficiente. De modo que, lo anterior se transforma en información valiosa como conocimiento de tendencias, proyección de datos y análisis de posibles escenarios.

Sistema de comportamiento de ventas

El comportamiento de las ventas en una empresa de consumo masivo es el que define el movimiento de sus productos, los niveles de rotación y la frecuencia de compra del consumidor, por lo que contar con un sistema que genere información se hace relevante para entender la realidad de la industria en la que participa. Así pues, el sistema aporta datos claves para entender el desempeño del negocio, la tendencia de sus categorías y el comportamiento de sus productos, lo cual hace más ágil la toma de decisiones en tiempo y forma para poder reaccionar en el momento justo y generar estrategias de negocio que impacten positivamente en los resultados empresariales.

Objetivos

- Brindar información para realizar análisis de ventas que muestren las tendencias que se producen en el volumen de ventas de una empresa a través del paso del tiempo.
- Indicar porcentajes de los ingresos procedentes de los diferentes grupos de clientes para determinar el comportamiento de los nichos de mercado en los que participa la empresa.
- Revelar problemas con la demanda del producto debido a acciones de los competidores o en el cambio de hábitos de los clientes.
- Dar estimaciones según el análisis del comportamiento de las ventas para determinar proyecciones de ventas de acuerdo con la tendencia de desarrollo promedio de los productos.

Desempeño de categorías

Según la segmentación que las empresas den a sus servicios o productos, se pueden determinar las categorías en las que participan las compañías en sus diferentes nichos de mercado o industrias. Por lo tanto, entender el comportamiento de estas categorías es relevante para determinar las acciones a seguir de acuerdo con las proyecciones establecidas internamente, analizando todas las variables y métricas inmiscuidas en el giro de negocio. Además, dicha comprensión es necesaria, debido a que este es el primer paso para establecer estrategias, tomar decisiones y producir tácticas que lleven a conseguir el éxito deseado y alcanzar los crecimientos establecidos.

El desempeño de las categorías que se analiza mediante los sistemas de comportamiento de ventas es el que se obtiene mediante el estudio y entendimiento de todos los factores que rodean a los productos. Este desempeño determina los aspectos de mercado que afectan a la categoría en la

que se participa, por lo que su entendimiento es primordial para el desarrollo correcto de los productos, medición de indicadores y ofrecer al cliente lo que busca según el estudio que se realice de hábitos y usos de las diferentes categorías.

Consumo masivo

Existen productos de primera necesidad, los cuales son consumidos en todos los estratos sociales y por personas de todo tipo de poder adquisitivo, estos se denominan productos de consumo masivo. Pues bien, el generar distribución y venta de estos productos provoca una alta competencia en todas las empresas que participan en los diferentes mercados y sectores; estas empresas buscan diferenciación para alcanzar mayor cantidad de clientes. En los últimos tiempos los consumidores y sus hábitos están cambiando aceleradamente, por lo que este sector debe adaptarse a estos cambios de manera más ágil que los demás mercados, aprovechando estas tendencias y buscando transformar las amenazas en oportunidades para generar preferencia y aceptación de los consumidores.

Al respecto, Claudia Roca (2016) indica en su análisis de productos de consumo masivo, lo siguiente:

Los productos de consumo masivo se definen como productos de alta demanda. Son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, la cual cosa motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados (párr. 2).

A manera de resumen del texto anterior, se infiere que las empresas dedicadas a comercializar productos de consumo masivo, participan en un mercado altamente competitivo, sumamente cambiante y que necesita estar actualizándose constantemente. Por esta razón, es de

vital importancia tener acceso a información inmediata para la toma de decisiones estratégicas y operacionales, con el objetivo de anticipar las tácticas a implementar por parte de la competencia y entender su comportamiento, para accionar actividades dirigidas a contrarrestar el impacto generado por ellos o aumentar participación de mercado e incrementar las ventas.

Administración de ventas

El objetivo principal de toda empresa es desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes por medio del entendimiento de sus gustos, deseos, requerimientos y comportamiento; estos productos deben de ser producidos con el fin de generar las ventas que permitan el buen funcionamiento financiero de las compañías, por lo que poder contar con un entendimiento integral del negocio es relevante para el logro de objetivos.

La venta por sí misma no es suficiente para que una compañía u organización se mantenga en el mercado y salga adelante con toda su operación, pues adicionalmente a esta operación se requiere de una adecuada administración para determinar y alcanzar los objetivos establecidos con el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Así pues, para lograr una administración de ventas exitosa se debe de tener como base el establecimiento de los objetivos, el propósito de estos y la visión que guíe a los diferentes equipos a alcanzar las metas y objetivos trazados. Por tales motivos, es transcendental mencionar que esta administración se debe centrar en el manejo del personal, que mediante capacitaciones y motivación se unan para lograr los objetivos medidos por el constante monitoreo, evaluaciones de desempeño y acciones correctivas que se establezcan en el transcurso de la operación. Esto debe ir de la mano con una estrategia integral, que diseñe un plan comercial, el cual se implementará mediante acciones de mercadotecnia a aplicar en los lugares de venta, la cual debe de ir acompañada inclusive post-venta por los análisis y seguimientos continuos que aseguren el éxito.

Tomando en consideración la importancia que tiene la administración de ventas es que se incluye dentro del análisis, debido a que es el vendedor el primer usuario de las herramientas de comportamiento de ventas y es uno de los principales factores de decisión en la empresa. El departamento de ventas es el que utiliza con más frecuencia este tipo de información, con el cual se generarán actividades propias del entorno en el que se desarrollan, por lo que una plataforma o herramienta que genere la información correcta dará el insumo exacto para asegurar e implementar las acciones necesarias, en el momento exacto y para el consumidor correcto.

Administración de mercadeo

La administración de mercadeo tiene como objetivo el análisis, la planeación, ejecución y evaluación de procesos de mercadeo de las organizaciones y empresas para la toma de decisiones, esto con el propósito de satisfacer necesidades y deseos. Lo anterior, genera valor agregado para los clientes y consumidores. De forma que, según lo expresado, es de amplia necesidad poder contar con la mayor cantidad de información, tomando en cuenta todas las variables necesarias y comparando los diferentes mercados que participan en la industria.

Al ser este tipo de administración parte de un departamento relevante dentro del funcionamiento de las empresas, dado que es la jurisdicción encargada de generar y ejecutar estrategias, planificadas en conjunto con la dirección de ventas, es de suma importancia el criterio de las personas encargadas del mercadeo en las compañías de consumo masivo. Ello, debido a que el alcance que tenga la información suministrada por dicho departamento va a impactar directamente en las maniobras propuestas. Además, al ejecutar estas estrategias, la orientación será dirigida directamente a los sectores más sensibles, en las estaciones idóneas y a los clientes necesarios para hacer crecer las ventas y darle valor agregado a los consumidores.

Selección de oportunidades

Cuando se trabaja para empresas de consumo masivo la toma de decisiones junto con la selección de oportunidades son la base del éxito o fracaso de la compañía, debido a que gracias a estas se traza un rumbo dirigido al logro de los objetivos determinados. De lo contrario, se puede exponer a la empresa a errores que pueden provocar pérdidas tanto financieras como de mercado. Por ello, seleccionar oportunidades con todas las herramientas y la información existente se hace esencial para el buen funcionamiento de los negocios.

Ahora bien, para escoger correctamente una oportunidad se debe de tomar en cuenta si se tiene una propuesta concreta de solución, ya sea a un producto o servicio. La herramienta debe de brindar la información en un formato que facilite el análisis para entender el entorno del mercado en el que se participa. Además, debe determinar el perfil del consumidor meta al que se quiere llegar y que va a verse afectado directamente de manera positiva o negativa de acuerdo con lo que se decida dentro de la organización. Por esta razón, estas selecciones deben de estar fundamentadas en datos concretos que brinden un amplio criterio a los directivos y coordinadores del negocio.

Esta selección debe de tomar en cuenta la deseabilidad de oportunidades que se decidan de acuerdo con las necesidades de los consumidores, los cuales son quienes marcan la tendencia del mercado. Estas necesidades son las que deben de orientar la decisión de las actividades que se pongan en práctica, lo cual brindará lógica al negocio y le agregará valor y atractivo a la propuesta que se establezca de acuerdo con el análisis de la situación de la industria de bienes o servicios.

Tanto para las empresas de consumo masivo como para los clientes de estas, es de suma importancia que se puedan seleccionar las mejores opciones del mercado, sin obviar realidad de los negocios, la identificación y selección de nuevas oportunidades llegan a ser una de las variables más importantes en las compañías actuales, las cuales facilitan la obtención de las metas y objetivos

propuestos. Además, brindan un valor agregado, haciendo del producto o servicio ofrecido un bien atractivo y de preferencia, por lo cual contar con una herramienta que brinde información puede ser relevante para la toma de decisiones. Y si a esta plataforma se le añaden variables, con el fin de facilitar el camino al éxito, es necesario tomarlas en cuenta para la mejora de los procesos.

Nivel de desempeño requerido

El desempeño en una empresa de consumo masivo se determina según la capacidad que tenga esta de gestionar adecuadamente sus recursos, los cuales contribuyen a que se logren los objetivos y metas establecidos para periodos determinados. Este desempeño debe de ser medido de manera precisa y oportuna para entender la realidad de la compañía. Esta medición se puede realizar utilizando diferentes herramientas o plataformas, las cuales deben de brindar información relevante que sirva de guía oportuna, la cual debe estar alineada a las ideas de negocio y a las políticas que la empresa determine para el desarrollo de sus actividades.

Así pues, para el logro de una organización competitiva y exitosa es preciso contar con las herramientas necesarias que brinden niveles de análisis más profundos y concisos. Estos instrumentos deben ser ideales para el entorno en el que se desarrollan y deben estar adaptados a la realidad empresarial en la que se desenvuelve, para que la información que ellas brinden sea la indicada y precisa para la toma de decisiones.

Ahora bien, cuando se habla del nivel de desempeño requerido se deben de tomar en cuenta la eficacia y la eficiencia con que se midan los avances que presenta la organización. La eficacia mide el grado de cumplimiento de un objetivo, el cual no considera los recursos asignados para ello, mientras que la eficiencia hace una medición de la relación entre los productos o servicios que generan las empresas con respecto a los insumos o recursos utilizados en la actividad normal de las empresas. Por lo tanto, poder realizar una medición del desempeño requerido es de gran

importancia para toda empresa u organización que brinde servicios u ofrezca productos y la naturaleza de su actividad requiera generar ganancias o utilidades.

Así las cosas, para medir el nivel de desempeño requerido es importante tomar en cuenta algunos factores que ayudan a entender las características que se desean determinar respecto al logro de los objetivos. Uno de estos factores relevantes es el objetivo propio que se determinó para el logro de las metas, el cual debe estar alineado a las métricas empresariales. Estas marcarán el camino a seguir de acuerdo con las estadísticas brindadas por los análisis que se realicen en el paso del tiempo establecido. Otro factor importante es determinar los indicadores que aporten claridad a las mediciones que se realicen, estos ratios deben ser lo más ilustrativos posibles de lo que se quiere medir y deben informar sobre las variables que se están analizando. Además, un factor relevante es la medición de estos indicadores en el tiempo ideal para tomar decisiones acertadas, que impacten positivamente en las operaciones habituales de la empresa y que brinden comprensión del entorno para impulsar nuevas estrategias de negocio.

Términos técnicos

Para el desarrollo de las diferentes herramientas de análisis de ventas que se aplican para medir el comportamiento de las empresas de consumo masivo, es necesario entender los diferentes términos técnicos que estas requieren. Dicha terminología es un vocabulario avanzado, además de especializado, que se aplica propiamente para los que realizan esta actividad y que utilizan diariamente en el desarrollo de sus labores habituales. Estos términos es necesario conocerlos para entender el contexto de la herramienta, sin llegar a tener que aprender a implementar una plataforma propiamente.

Así pues, para agregar valor a la investigación, a continuación se dará el significado de algunos términos relevantes para el entendimiento del trabajo investigativo.

Plataforma o herramienta de base de datos

Una plataforma de base de datos es básicamente un contenedor que se utiliza para almacenar o recopilar la información, la cual es suministrada al encargado de mantenimiento para ser ordenada a fin de darle diferentes propósitos o usos. En una base de datos se puede almacenar información de diferentes clientes o diferentes departamentos, lo cual hará que los análisis que se realicen sean de mayor riqueza de información. A su vez, ayuda a que se puedan comparar varios escenarios, lo cual aporta mayor alcance a los estudios que se realicen.

Cubo de información

Los cubos de información se utilizan para agilizar la consulta de grandes cantidades de datos. Además, permiten realizar combinaciones de información para dar visualización a los datos obtenidos y procesados. Son el resultado de consolidar las ventas obtenidas en las plataformas de base de datos, las cuales son entregadas a los encargados de realizar los análisis para que efectúen sus investigaciones, y se determinen resultados lógicos y útiles para la organización.

El uso de estos cubos permite llevar a cabo diferentes combinaciones de datos, mediante lo cual se puedan visualizar los resultados, alcanzando el grado de detalle que se determine según la necesidad del usuario. También, se logra visualizar de diferentes maneras los datos con el uso de los filtros, esto permite analizar la información de diferentes puntos de vista y de acuerdo con los requerimientos que determine cada usuario.

Dashboard

Es una recopilación de vistas que se muestran en una sola ubicación, en las cuales se pueden comparar y supervisar una serie de datos de forma simultánea, lo cual permite realizar análisis de manera más sencilla, debido a que se tienen los insumos en la misma perspectiva y se pueden

cambiar de acuerdo con la necesidad del usuario. El dashboard se alimenta desde una fuente de datos suministrada por los clientes a analizar o por información propia de las empresas utilizando su comportamiento de ventas.

Fuente de datos

Son los datos subyacentes con los que se alimentan los dashboard, contruidos para reflejar de una manera gráfica y sencilla la información estratégica. Estos datos no pueden ser cambiados porque se modifica el sentido de la data suministrada, si se llegan a cambiar se deben de actualizar las plataformas para que sean reconocidos por las mismas y se apliquen los nuevos datos a las tablas ya creadas. Es importante que esta información posea una estructura determinada y que en su mayoría se consolide de la misma manera para dar facilidad a la herramienta de entregar la información homogénea sin importar el paso del tiempo.

Filtros

Los filtros son los controles de una vista que delimitan los datos que se quieren ver y que se muestran en la plataforma. Estos filtros se manejan de acuerdo con la necesidad del usuario y aportan la información que estos requieren para entender las variables y hacer un uso más exacto de la información contenida en la plataforma. Estos filtros aportan facilidad para poder ver un determinado segmento o cantidad de datos que se requieran analizar dentro de la herramienta.

Mediante estos filtros es que el usuario determina el nivel de alcance que requiere para hacer los análisis y consolidan la información de acuerdo con la necesidad del momento. Esta herramienta hace más sencilla de analizar la data suministrada, al poder el encargado realizar varias agrupaciones, y lograr un nivel de comprensión más general o más específico según el requerimiento y los lineamientos con los que se esté rigiendo en el momento de hacer uso de la herramienta.

Definición de soluciones

Conforme los cambios de la economía en los diferentes mercados nacionales y extranjeros, además de la manera en la que evolucionan los gustos de los consumidores, se deben de aplicar nuevos métodos para administrar las compañías. Por ende, es necesario establecer diferentes estrategias que sean claras y fundamentadas para lograr un mayor aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los diferentes mercados.

Por esta razón, surge la necesidad de redireccionar las empresas mediante el diseño de planes estratégicos, los cuales deben llevar a las organizaciones a conseguir sus objetivos. Así como ayudar a mejorar la situación de la empresa frente a la competencia y le ofrezcan una posición relevante en la mente de los consumidores, dando un valor agregado a lo que se ofrece, además de entender lo que demanda el mercado actual para lograr definir las soluciones a estos cambios.

Tanto en las empresas de consumo masivo como en cualquier organización que se dedique a generar ganancias y utilidades, se hace relevante para tener un funcionamiento óptimo el poder determinar su situación actual, junto con el comportamiento que ha presentado en periodos anteriores. Esto a fin de poder tomar decisiones relevantes para la organización, además de lograr definir soluciones que se ajusten a su situación actual. Estas medidas deben de estar fundamentadas en análisis exhaustivos mediante los cuales se generen planes de acción que permitan gerenciar de manera correcta sus actividades comerciales. Esta administración de los negocios debe lograr que se consigan los objetivos y metas establecidos.

Implementación de planes de acción

El plan de acción en una empresa se convierte en un paso muy importante para preparar una estrategia que defina el correcto desarrollo del negocio, los cuales deben estar orientados según lo establecido por el previo análisis de información, estadísticas, tendencias, datos relevantes,

consulta externa y estudio de mercados, los cuales colaboren con la toma de decisiones que se defina. Estas decisiones requieren generar indicadores que deben de ser trazados de acuerdo con la estrategia que se defina para el crecimiento de los negocios.

Una vez determinados los planes de acción específicos para la empresa es necesario planear los métodos para implementarlos en los diferentes sectores que generen impacto positivo para los consumidores. Estas implementaciones han de realizarse de una manera eficaz, efectiva y ordenada, debido a que según el nivel de éxito con el que se lleven a cabo, así serán los resultados obtenidos, los cuales acompañarán al logro de los objetivos y metas establecidos para el periodo en el que se encuentra.

El poder contar con información exacta y a la mano hace más sencilla la escogencia de los planes que se van a llevar a cabo para el logro de los objetivos, además de que facilita la implementación en lugares estratégicos, los cuales se determinan según el análisis de los datos y el estudio de la situación de los mercados. Por tales razones, los diferentes equipos deben de tomar en cuenta todas las variables posibles para orientar sus pasos de acuerdo con la realidad del negocio, y de esta manera se evita dirigir recursos a puntos que no son los correctos. Con estos análisis las empresas evitarán desperdiciar innecesariamente las finanzas y el capital humano de la empresa.

Evaluación de mejoras

Al contar las empresas con información que proviene de diferentes canales se debe de determinar cuál de esta información agrega valor a los análisis y cuál de esta se puede considerar como innecesaria o poco relevante para la toma de decisiones. Parte importante de la actividad que se lleve a cabo debe de ser dirigida a determinar y distinguir lo que es importante de lo que no lo es, para procesar y analizar los datos que sean correctos y determinantes.

Lo que se busca al realizar una correcta segregación de información es escoger la que sea valiosa y aporte datos que enriquezcan los análisis, siempre y cuando se haga mediante una correcta evaluación de los planes de acción establecidos y de las implementaciones llevadas a cabo anteriormente. Esto ayudará a identificar si la estrategia escogida fue exitosa o si tiene oportunidades de mejora para que sea más impactante de lo ya ofrecido. Por estos motivos es que la correcta escogencia e interpretación de la información es de suma importancia para la evaluación de todas las estrategias que se lleven a cabo, con la intención de tener el mejor desarrollo de los productos ofrecidos.

Acciones de aseguramiento y garantía

Una vez que se definen las soluciones y se realizan las implementaciones de los planes de mejora en las empresas, es necesario determinar las acciones que den apoyo a los trabajos realizados. Esto con el fin de asegurar el éxito de las labores que se llevaron a cabo y garantizar el correcto desarrollo de las dinámicas propuestas, debido a que las anteriores son las que van a definir el camino a seguir durante el tiempo establecido previamente.

Este conjunto de acciones que se ejecutan deben de ser medidas para saber el nivel de respuesta del mercado, de los proveedores y de la competencia, además de entender el efecto que tiene en los precios del mercado y su evolución según las zonas geográficas. Con este conocimiento se puede realizar una adecuada toma de decisiones que ayude a mejorar la satisfacción de los clientes y aseguren el logro de los objetivos empresariales.

Variable

La Real Academia Española define variable de la siguiente manera:

1. adj. Que varía o puede variar.

2. adj. Inestable, inconstante y mudable.
3. adj. Gram. Dicho de una palabra: Que admite flexión.
4. f. factor (elemento o causa). Un proceso en el que intervienen diversas variables.
5. f. Mat. Magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto.

De manera que, para el desarrollo de esta investigación se va a tomar como referencia la definición número cuatro en la que la Real Academia Española hace mención a “un proceso en el que intervienen diversas variables”; esto para determinar que para construir o implementar una herramienta de análisis de negocios, se necesitan diferentes variables e insumos que son necesarios para llevar a cabo una correcta escogencia de los pasos a seguir, además de contar con un criterio adecuado para elegir los datos clave para un buen análisis.

Las variables que se van a tomar en cuenta deben de estar alineadas a los objetivos empresariales, esto para que el proceso que se va a realizar esté orientado a satisfacer los requerimientos gerenciales, por lo que realizar una correcta escogencia de variables junto con los criterios que se quieren desarrollar resulta ser el insumo principal para el desarrollo de las herramientas de consolidación de datos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

La presente investigación se llevará a cabo con un enfoque cualitativo, debido a que esta categoría de estudio es la que más se adecua al tipo de investigación que se realizará. Dicho estudio conduce a la recolección de los datos necesarios por medio de expertos en Mercadotecnia, Ventas e Inteligencia de Negocio, para probar a través del análisis y la interpretación el tema de la investigación. Igualmente, se toman en cuenta todas las variables que puedan influir en la viabilidad del proceso, para luego ser llevado a un reporte de resultados, el cual proyecta posibles respuestas y datos que guíen a la obtención de un panorama más amplio de la realidad del proyecto, antes, durante y después de la investigación.

En sí, todo lo que refiere a un estudio cualitativo se basa en detallar fenómenos que suceden al momento de plantear un problema o una incógnita que va de la mano con una interrogante mediante lo cual se logre dar respuestas a los temas investigados, para este caso ¿Se puede realizar el análisis de la implementación de un sistema de comportamiento de ventas en canal moderno para administrar el desempeño de las categorías en las empresas de consumo masivo?

No está de más aclarar que “El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 40).

Diseño de la investigación

Esta investigación se realizará con un enfoque cualitativo por la complejidad y profundidad del comportamiento de consumidor y los expertos que intervienen en los procesos de análisis de

este. Será definido de una forma dinámica con un diseño de investigación de tipo teórico, debido que este tipo de diseño se basa en los procesos y relaciones entre sí para estudiar un fenómeno.

Se proyecta de este modo un diseño enfocado en la investigación que se está realizando, para llegar a la explicación del problema planteado y su respectiva respuesta. Además, se desarrolla como una investigación objetiva debido a su perspectiva cualitativa, con su aplicación se pretende identificar las variables que inciden en la mejora del sistema de comportamiento de ventas, método por el cual se trabajarán los objetivos de la investigación.

Finalmente, se toman como punto de referencia los conceptos de análisis descriptivo, el cual detalla las características de un conjunto de observaciones; análisis exploratorio, el cual examina las estructuras de las relaciones que subyace a los datos; y análisis inferencial multivariado, el cual analiza el contraste entre una o más variables dependientes o independientes para conseguir uno o varios resultados. Estos tipos de análisis forman parte de una investigación cualitativa y son los que se adaptan al desarrollo de esta investigación.

Fuentes de la investigación

Población

La población son todos aquellos elementos determinantes que se pueden agrupar para ser objeto de un estudio, donde todos tienen contacto directo con el tema que se está investigando, forman parte de un grupo o conjunto que cuentan con ciertas características que los hace poseer las variables necesarias para el análisis que se está desarrollando.

Según Hernández *et al.* (2014) la población se define como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

Para efectos de la presente investigación se segmentó como población los siguientes sujetos:

- Empresa de consumo masivo
- Gerente de ventas
- Gerente de mercadeo
- Experto en análisis de datos

Muestra

La muestra es una parte representativa de lo que se denomina población en la investigación, se toma un grupo pequeño de la población que mediante sus conocimientos en el tema se puedan obtener respuestas; funciona como el objeto de investigación que se necesita para analizar y conseguir la solución respectiva al problema planteado. “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población” (Hernández *et al.*, 2014, p. 208).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se verifica que para este tipo de estudio la muestra se seleccionará de manera no probabilística, dado que cualquiera que cuente con conocimientos en esta rama comercial podría ser objeto de estudio. “La muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández *et al.* 2014, p. 208). Además, se estarán tomando en cuenta los criterios de selección intencional, que se basan en elegir las muestras más convenientes para el estudio, así como los criterios de expertos para contar con la mayor cantidad de información específica.

Como fuentes primarias se toman en cuenta las personas involucradas tanto en el proceso de recolección, consolidación, uso, análisis y divulgación de la información como las que utilizan esta herramienta para la toma de decisiones gerenciales y que son las que deciden las estrategias a seguir según los resultados obtenidos. De igual manera, estos tienen el criterio idóneo para

identificar si es de utilidad el uso de esta herramienta y determinar si su utilización genera valor agregado a la corporación.

Debido a la naturaleza del tema las fuentes secundarias son escasas, por lo que para crearse un criterio más preciso se utilizan datos de herramientas anteriormente utilizadas para la medición de análisis de datos y comportamiento de ventas en las que se puede crear una idea del funcionamiento de estas y los comentarios dados por las personas que han hecho uso de estas herramientas en diferentes empresas de consumo masivo.

Unidades de análisis

Implementación

En esta unidad de análisis se busca entender la implementación y el uso de la herramienta que mide el comportamiento de ventas en el canal moderno, con el fin de entender su uso, funcionamiento, características y alcances que tiene la herramienta utilizada. Se toma como base el uso de otras plataformas similares para determinar el alcance que esta tiene y su funcionamiento.

Utilidad

En esta unidad se desarrollará la identificación de la utilidad que brinda la herramienta para determinar de manera concreta y precisa el análisis de desempeño de las categorías participantes, mediante lo cual los involucrados en los procesos tengan el insumo adecuado para tomar las mejores decisiones para gerenciar de manera correcta según las tendencias y la evolución de los mercados y clientes.

Variables

En el caso de esta unidad se determinarán las variables necesarias que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la correcta implementación de un sistema de comportamiento de ventas, las cuales brinden los diferentes puntos a considerar y todos los pasos a seguir para que el establecimiento, uso y generación de datos sean los ideales y facilite a los encargados o posibles usuarios el establecimiento de bases de datos similares.

Instrumentos utilizados en la investigación

Observación

La observación será una de las herramientas más importantes para la recolección de información utilizada para este estudio. Al respecto, según Sierra y Bravo (1984), esta se define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. Por su parte, Van Dalen y Meyer (1981) “consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos”.

De acuerdo con lo acotado anteriormente se determina que para este tipo de estudio la observación será un factor relevante para la toma de datos, la cual se hará en el lugar de trabajo de los encargados de procesar la información, mediante lo cual al observar sus labores diarias se tomarán y recabarán datos importantes para esta investigación.

Entrevista

En esta fase del estudio se utilizará la entrevista como la técnica idónea para conseguir datos, tomando el cuestionario como una herramienta importante para obtener información de fuentes primarias, de forma organizada y coherente.

La entrevista se puede explicar como una técnica que se basa en la comunicación entre la parte investigadora y la parte experta del tema; en esta se busca obtener la información suficiente que conduzca a las respuestas de la problemática de la investigación.

Una entrevista debe de contar con una semi-estructura, ya que se basa en un cuestionario para su realización. Sin embargo, debe de dar libertad al entrevistado para adicionar más información si fuera necesario. En este orden de ideas, Hernández *et al.*, (2014) exponen que “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (p. 436).

Proceso para la recolección y análisis de datos

El objetivo principal de una investigación de tipo cualitativa es recabar datos sobre el tema a investigar. Las fuentes primarias para el proceso de una investigación cualitativa se obtienen a través de la observación y de las entrevistas; la observación, se hará en el lugar de trabajo y de recolección de datos, mientras que la entrevista se aplicará a expertos en el tema que puedan brindar información concreta del mismo. De este modo, evidenciar en la investigación datos reales y congruentes.

Además, como fuentes secundarias se maneja el uso de diferentes herramientas de análisis de datos que se utilizan en la actualidad, de las cuales se extrae la información necesaria para comparar con la fuente primaria y de ahí construir el marco teórico y realizar un análisis de la investigación.

La observación se realizará de acuerdo con lo establecido junto con los encargados de la empresa, en la cual se citan a los responsables de hacer la recopilación y el análisis de la información a amplios foros de trabajo para entender el uso de la herramienta, además de determinar el alcance y limitaciones de la misma, con lo cual tener un amplio entendimiento de su funcionamiento. En estos foros se observan los diferentes pasos para procesar, consolidar y publicar la información, también se determinan los pasos a seguir para la creación de la herramienta y se consulta sobre la percepción que tiene el equipo de trabajo acerca del funcionamiento de esta.

Las entrevistas se realizarán mediante reuniones con los entrevistados en sus lugares de trabajo, haciéndoles saber el interés final de la investigación. Se fijará una cita con fecha y hora coordinada de la mejor manera por ambas partes. El investigador llevará el cuestionario previamente realizado, mediante lo cual se aborden los temas necesarios para la toma recolección de los datos requeridos para la investigación, además de tener información adicional ante cualquier duda o consulta que pudiera surgir durante la entrevista. Se hizo uso de las herramientas disponibles para anotar todas y cada una de las respuestas, usando un cuestionario digital, de igual manera se utilizó un cuaderno de notas. Además, se pudo constatar por medio de la observación no solo el espacio físico de la empresa sino también parte del proceso de uso de la herramienta por parte del consumidor final. Al finalizar la entrevista se agradecerá la información suministrada y el tiempo concedido por parte de todos y cada uno de los entrevistados involucrados en dicho proceso.

En la presente investigación se realizará un método de análisis de forma cualitativa, por lo que en un inicio se definirán las categorías de análisis a partir de los datos desarrollados en esta investigación, dando así, como segunda fase, una descripción específica para focalizar el estudio

en el contexto. Luego, se realizará la tercera y última etapa, la cual está basada en los análisis comparativos de la información obtenida de las diferentes fuentes de investigación, de las observaciones y de las entrevistas aplicadas. Se espera, a través de este, hallar posibles conclusiones y/o respuestas a la pregunta del planteamiento de problema del presente estudio.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se muestra el análisis realizado a los datos obtenidos a partir de las entrevistas aplicadas a la muestra de la investigación. El cuestionario diseñado consta de nueve preguntas y permite analizar las respuestas dadas por los profesionales relacionados al desarrollo de ventas y mercadeo en empresas de consumo masivo, los cuales son los campos desarrollados como base para analizar el tema en estudio. El objetivo de este cuestionario es permitir que la muestra brinde sus opiniones y perspectivas sobre el desarrollo de herramientas de análisis de negocios, para posteriormente dar a conocer los resultados obtenidos.

Este capítulo está dividido en tres partes: En la primera, se presenta una tabla con las categorías de análisis que emergieron de las unidades de análisis, las cuales responden a los objetivos específicos de la presente investigación. En la segunda parte se describe y se analiza cada una de categorías de análisis planteadas previamente. Este proceso se lleva a cabo al confrontar los datos arrojados en las entrevistas con la teoría existente, con el fin de dar sustento científico a la investigación. En la tercera parte se analizan las conclusiones y se aportan las recomendaciones que se dan de acuerdo con los análisis realizados.

Tabla 1. Unidades y Categorías de Análisis

UNIDADES DE ANÁLISIS	CATEGORÍA
<p align="center">Implementadores de la herramienta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión y Misión Empresarial 2. Determinar participación de mercado 3. Tasa de crecimiento de la empresa 4. Indicadores empresariales 5. Ventas totales de las categorías 6. Inventarios y stock en tienda 7. Tiempos para generar la información 8. Información de ventas de las cadenas de supermercados 9. Maestros de productos 10. Plataformas tercerizadas generadas por clientes externos 11. Sistemas automatizados de información 12. Procesamiento de información 13. Visualización de los datos 14. Automatización de los requerimientos 15. Servicios tercerizados para consolidar las fuentes de datos 16. Insumos necesarios para una correcta consolidación de datos
<p align="center">VARIABLES QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA PARA UN CORRECTO ANÁLISIS HACIA LOS USUARIOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores gerenciales y operativos 2. Impacto del crecimiento interno por categoría 3. Margen de ganancia 4. Cobertura de mercado 5. Datos que generen valor a la empresa 6. Oportunidades de negocio 7. Comportamiento de la competencia 8. Tomar medidas antes que los competidores

	<ol style="list-style-type: none"> 9. Información rápida y oportuna 10. Seguimiento a los reportes gerenciales 11. Relevancia de la información 12. Conocimiento del mercado 13. Reuniones periódicas de revisión de negocio 14. Cruce de información (inventarios, venta de los puntos de venta y ventas internas de la empresa)
<p style="text-align: center;">Insumos requeridos para la implementación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Software para el procesamiento y presentación de la información. 2. Conocimiento técnico del funcionamiento integral del software a utilizar. 3. Información debidamente caracterizada y estructurada. 4. Sistema de almacenamiento de base de datos que albergue la información. 5. Conexión a internet de banda ancha. 6. Paquetes de programas informáticos para oficina.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación. San José, 2018.

Unidad de análisis 1: Implementadores de la herramienta

En la primera unidad de análisis de esta investigación se hace referencia a las opiniones y comentarios de los encargados de recopilar información, alimentar las herramientas de análisis y entregar un trabajo final a los responsables de tomar las decisiones empresariales para el desarrollo de las estrategias a implementar para el logro de los objetivos seleccionados por la empresa.

Los planteamientos se refieren a exponer o suscitar un tema, una solución o una variable adecuada para implementar las herramientas; poner en ejecución una plataforma o un sistema; o enfocar la solución de un problema, aunque no se llegue a obtenerla. Los planteamientos se usan para poder establecer no solo los problemas que se tienen, sino también, entender el proceso de desarrollo y su entrega a los usuarios finales.

A continuación, se presentan las categorías que se pudieron derivar de la presente unidad de análisis:

1. Visión y Misión Empresarial
2. Determinar participación de mercado
3. Tasa de crecimiento de la empresa
4. Indicadores empresariales
5. Ventas totales de las categorías
6. Inventarios y stock en tienda
7. Tiempos para generar la información
8. Información de ventas de las cadenas de supermercados
9. Maestros de productos
10. Plataformas tercerizadas generadas por clientes externos
11. Sistemas automatizados de información
12. Procesamiento de información

13. Visualización de los datos
14. Automatización de los requerimientos
15. Servicios tercerizados para consolidar las fuentes de datos
16. Insumos necesarios para una correcta consolidación de datos

Categoría 1: Visión y Misión empresarial

Descripción

Con base en lo expresado por los profesionales en administración de empresas entrevistados se establece esta categoría de análisis. En ella se hace referencia a la importancia de tener claras la visión y misión empresariales, las cuales deben describir de manera transparente las actividades a las que se están orientando los recursos de la compañía. Esto con el objetivo de entender los lineamientos establecidos para el negocio y enrumbar los esfuerzos a conseguir los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

El entender claramente estos conceptos permite situarse en la realidad de la empresa desde un plano racional, lo cual permite ubicarse en el presente que vive la empresa y proyectarse a futuro mediante la vinculación de medios y fines de la compañía, lo cual favorezca la toma de decisiones que se genere de acuerdo con los datos suministrados y entregue una ruta a seguir según los intereses de la empresa.

Esto se refuerza por los comentarios externados por algunos de los profesionales entrevistados:

- *“Tener clara la misión y visión de la empresa es de suma importancia para entender el rumbo a seguir para el departamento de inteligencia de negocio, esto aportará un entendimiento más acertado de lo que se quiere”* (Entrevistado 1).

- *“La misión de una empresa junto con la visión determinan la idea empresarial, lo cual construye un camino a seguir y brinda insumos para encaminar el negocio, por lo cual orienta a generar los datos necesarios para el logro de objetivos”* (Entrevistado 2).
- *“Una misión y una visión bien determinados son la clave para el desarrollo del negocio y permiten llevar los análisis de datos de acuerdo con lo establecido por la empresa”* (Entrevistado 3).

Análisis

Según Koontz (2016) “La misión o el propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente una misión o un propósito” (pág.109, párr. 1).

En la búsqueda del desarrollo correcto de todo negocio es necesario tener claras la visión y misión de cualquier empresa, debido a que esto garantiza que los colaboradores entiendan de manera adecuada el curso que se quiere seguir y la finalidad del negocio en el que se desarrollan sus actividades diarias. Además, que al contar con estas variables bien definidas se hace más sencillo tomar las decisiones necesarias para conseguir las metas empresariales y alcanzar los objetivos establecidos, los cuales van orientados al desarrollo correcto de la administración de la compañía.

Para el departamento de desarrollo de negocios y de análisis de datos es muy importante que la empresa en la que desarrollan sus actividades tenga una misión y una visión bien establecidas, debido a que a partir de ello es que se toman las decisiones para escoger la información que se necesita y que sea la correcta para garantizar que se está entregando un producto que se adecúe a la realidad de la empresa y evita que se generen datos que no van a brindar valores correctos. Además, ayuda a direccionar los recursos disponibles adecuadamente según lo que se necesita.

Categoría 2: Participación de mercado

Descripción

De acuerdo con las perspectivas brindadas por la muestra en referencia al desarrollo de la herramienta de análisis, se establece esta segunda categoría de análisis. Se parte del hecho de que determinar la participación que se tenga en el mercado es necesario para establecer métricas a seguir. Los entrevistados manifestaron lo siguiente:

- *“El entender la participación que se tiene en el mercado nos va a ayudar al cumplimiento de la visión de la empresa y nos va a llevar a conseguir el liderazgo que buscamos”*
(Entrevistado 1).
- *“Según la participación de mercado con la que cuente la empresa se van a guiar los análisis que se desarrollen, los cuales van a servir de mejor manera para que los encargados de ventas y mercadeo tengan una mejor calidad de datos”*
(Entrevistado 2).

Análisis

La participación de mercado se determina analizando los datos de una categoría en específico, la cual ubica a las marcas que en ella participan en una posición de acuerdo con la preferencia de los clientes. Esta participación se determina por diferentes variables dentro de las cuales las más importantes son las ventas de los productos que la contienen, la rotación con que las mismas cuentan y el nivel de cobertura de mercado abarcado, entre otros. Entre mayor sea su venta y su rotación, además de más amplia cobertura de territorio se tenga, mayor va a ser su participación del mercado. Para lograr determinar el porcentaje de participación con el que se cuenta, se deben de sumar todos los productos y todas las categorías en las que participa una empresa y compararlos con los datos de las compañías competidoras.

Ahora bien, para los desarrolladores de herramientas es necesario tener claro el alcance del mercado con el que cuentan las empresas, debido a que según la ubicación en la que estén los

negocios, se desarrollarán datos acordes al nivel de alcance con que se tenga información. Si se trabaja para una empresa líder del mercado los datos generados van a ser para mantener esa posición o para generar mayor preferencia de los clientes, lo cual hará que se consolide ese liderazgo, si más bien es una empresa que no cuenta con la mayor parte del mercado, entonces los datos que se brinden irán orientados a entender lo que hace la competencia, para replicar lo realizado o generar dinámicas comerciales que se orienten a ganar la preferencia de los consumidores.

Según la complejidad que presente el mercado, se hace necesario entender correctamente la participación con la que se cuenta en el mismo, debido a que esto facilita que los encargados de tomar las decisiones puedan planificar y orientar las estrategias de manera eficaz, con el fin de generar resultados positivos que ayuden a ganar la preferencia del consumidor en el mercado meta y así conseguir los objetivos de la empresa.

Categoría 3: Tasa de crecimiento de la empresa

Descripción

Una de las variables más importantes a tomar en cuenta cuando se realiza un análisis es la tasa de crecimiento. Esto se evidencia a partir de lo mencionado por los profesionales:

- *“La tasa de crecimiento determina la realidad de la empresa, lo cual proyecta los recursos que se vayan a utilizar a futuro, además para cualquier empresa es importante saber cuál es su nivel de crecimiento para tener claridad de si se han hecho las acciones correctas o se debe de cambiar el rumbo de lo que se está llevando a cabo”* (Entrevistado 2).
- *“Las acciones que se generan una vez realizados los análisis de ventas deben de determinar si se está teniendo un crecimiento o decrecimiento en las ventas y si la tasa*

de crecimiento está siendo la adecuada para el desarrollo del negocio, esto permitirá dar continuidad a lo que se está desarrollando o por el contrario si se deben cambiar las estrategias aplicadas para ser lo más efectivos posibles” (Entrevistado 3).

Análisis

En el ámbito empresarial las tasas de crecimiento son muy importantes para determinar la financiación, además de poder contar con el conocimiento más exacto de cómo un determinado valor puede aumentar o disminuir en un periodo de tiempo. Ello, aunado a tener el control de indicadores que midan el crecimiento empresarial que se está teniendo en un momento específico, puede ayudar de forma profesional a manejar y gestionar adecuadamente el negocio en el que se participa.

Es importante para cada empresa determinar sus propias métricas para el control de sus tasas de crecimiento, debido a que si se quiere administrar el negocio de acuerdo con la realidad, es de suma importancia entender el crecimiento de las ventas y determinar si este es sostenido en el tiempo. Si la empresa participa en varios segmentos o nichos de mercado, el nivel de análisis debe de ser más profundo, no solo enfocándose en los datos globales que pueda obtener de las diferentes herramientas, sino en cada categoría que lo compone, alcanzando una profundidad de análisis que le brinde el entendimiento corporativo y los direcciones de la manera correcta, entendiendo las tasas de crecimiento que están presentadas para gerenciar adecuadamente los negocios en los que participan.

Además, para los encargados de desarrollar los análisis de datos es relevante conocer las tasas de crecimiento, debido a que sus investigaciones deben de ir orientadas a generar valor agregado a la organización. Por lo tanto, un conocimiento total del negocio ayuda a crear vistas de datos que brinden este tipo de información a los ejecutivos, lo cual muestra una realidad más amplia del negocio y otorgue un nivel más elevado de datos lo cual haga que se tomen las decisiones correctas.

Categoría 4: Indicadores empresariales

Descripción

Para alcanzar las tasas de crecimiento deseadas es necesario generar indicadores empresariales que ayuden a llevar una métrica y una trazabilidad con el paso del tiempo. Según los entrevistados, este es uno de los métodos más eficaces para entender el negocio:

- *“Si la empresa logra generar indicadores que den medición a los objetivos establecidos se hace más sencillo analizar la información y estos datos se van a poder mostrar de manera más sencilla a los encargados de desarrollar el negocio, los indicadores señalan el camino a seguir y la información se va a dirigir en ese sentido”* (Entrevistado 1).
- *“Una empresa debe de tener indicadores para dar trazabilidad a los recursos y proyectos, una vez determinados estos indicadores se les debe de dar seguimiento continuo para medir su desempeño, esto dará a la empresa una visión clara del entorno del negocio, por esto es que se hace importante contar con herramientas que den visibilidad a todos los responsables de tomar decisiones”* (Entrevistado 2).
- *“Una vez que se establezcan los indicadores en la empresa se deben de analizar mediante el uso de datos compartidos por las cadenas de supermercados. Estos datos se generarán mediante una herramienta especializada, la cual pueda brindar todo este tipo de información a un nivel de profundidad determinado por los encargados de venta y mercadeo, de acuerdo a su necesidad y al nivel de profundidad que quieran llegar y que la plataforma lo permita”* (Entrevistado 3).

Análisis

El propósito principal de los indicadores es evaluar el desempeño de las empresas en diferentes ámbitos, los cuales pueden ser financieros, operacionales o de producción. Estos

indicadores serán los encargados de dar medición a la tendencia y al comportamiento de las variables seleccionadas a evaluar o a medir. De acuerdo con el análisis que se haga y al nivel de profundidad al que se quiera llegar, estos índices permitirán entender el grado de consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y la utilidad que brinden dependerá de cuán bien establecidos estén los ratios, los cuales generen valor agregado a los encargados de tomar decisiones a tal nivel que estas sean óptimas para el correcto desarrollo de las operaciones y aporten un insumo adecuado para la consecución de las estrategias establecidas.

De manera que, lo que se busca con estos indicadores es facilitar el análisis de la situación real, para brindar precisión y eficacia a la toma de decisiones de la empresa. Además, proporcionan una visibilidad idónea para conocer si el comportamiento de los datos analizados se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la organización, por esto es que es necesario que el análisis de los datos asegure la obtención de los resultados con antelación o a tiempo, para poder actuar o corregir los factores en los cuales se pueda estar fallando, o reforzar lo que se está haciendo de manera correcta.

Una vez determinados y escogidos los indicadores empresariales se deben implementar dentro de los análisis que realice la herramienta. También, deben de estar alineados a las necesidades de los clientes, los cuales comparten la información de ventas y que al final de cuentas son los usuarios principales por los que se desarrollan las actividades para la atracción del consumidor final hacia determinada cadena de supermercados. El desarrollador debe de tener claros todos los indicadores, conocerlos a la perfección y tomarlos en cuenta en el momento de construir la información y entregar el trabajo terminado.

Categoría 5: Ventas totales de la categoría

Descripción

Para lograr que los datos generados por las herramientas sean de verdadera relevancia se debe de contar con ventas totales de las categorías, las cuales deben de incluir los datos de las

marcas o empresas competidoras en las categorías o mercados en los que se participan. Según la opinión de la muestra consultada, se resalta lo siguiente:

- *“Para un nivel de análisis más profundo, el cual contenga una sección más amplia del segmento que se estudia, es necesario contar con información de todos los competidores que participan en el mercado, esto debido a que si se alcanza este nivel de información se va a tener una vista idónea de información, la cual brinde más amplitud de datos. Estos datos son proporcionados por las cadenas de supermercados mediante el pago de un monto mensual, por lo que este pago puede resultar provechoso para las empresas de consumo masivo para conocer el comportamiento de sus categorías y entender su estado actual respecto a sus competidores”* (Entrevistado 1).
- *“El contar con las ventas de todos los competidores o participantes del negocio va a brindar un entendimiento más amplio de la realidad del negocio, el cual obtenido a ese nivel de detalle va a dar un análisis más apto y profundo que otorgue a la empresa un conocimiento total de sus negocios y le brinde esa ventaja competitiva por medio de entender adecuadamente todo lo que se refiere al desempeño del mercado en el que participa. Ideal contar con ventas de todas las cadenas que conforman el territorio nacional”* (Entrevistado 2).
- *“Las empresas de consumo masivo se mueven en mercados que son muy cambiantes y dinámicos, los consumidores cambian de gustos constantemente y reaccionan a diferentes factores que los “bombardean” a diario en su recorrido por los pasillos de los supermercados. Por esta razón, es que adquirir las ventas totales de las categorías es muy importante para entender este comportamiento, para analizar los gustos y preferencias de los compradores y determinar las tendencias que siguen, por medio de lo cual se puedan dirigir actividades que generen preferencia de marca, por esto es que el contar con ventas totales que incluya a la competencia es importante”* (Entrevistado 3).

Análisis

Las empresas de consumo masivo están desarrollando sus actividades en un entorno constantemente cambiante, los consumidores se hacen cada vez más especializados en productos que les den aportes innovadores y los hagan sentirse parte de un grupo determinado, por lo que las compañías deben de reaccionar a estas tendencias y conocer la realidad de los mercados. Por tal motivo, poder contar con las ventas completas de las categorías en las que participan se hace cada vez más necesario.

El motivo principal para contar con esta información es poder comparar las ventas de cada uno de los competidores junto con cada categoría y cada producto participante, de esta forma se podrá conocer en el momento preciso qué es lo que demanda el mercado y cuáles categorías presentan mayores ventas. Así pues, con estos datos las empresas podrán entender a cabalidad su realidad y reaccionar a las preferencias de los consumidores, brindando en el momento exacto lo que requieren los compradores o contrarrestando lo que los competidores están haciendo.

Para los analistas poder contar con este insumo es relevante; no obstante, el nivel de análisis que se pueda realizar va a depender de la cantidad de información que obtenga. Las cadenas de supermercados tienen la capacidad digital de consolidar toda la información de ventas de sus puntos de venta, por lo que esta data la comparten con las empresas de consumo masivo para generar datos valiosos para ambos lados. Si la empresa tiene la capacidad de negociar los datos completos le va a dar una base importante a sus ejecutivos para tomar las decisiones necesarias y para poder desarrollar el negocio de manera adecuada.

Categoría 6: Inventarios y stock en tiendas

Descripción

Esta categoría de análisis hace referencia a los productos que se mantienen en las bodegas de las empresas de consumo masivo o en las tiendas de las cadenas de supermercados. Los entrevistados mencionan la importancia según lo siguiente:

- *“Para toda empresa el conocer a detalle el nivel de inventarios con que cuenta es muy importante, este conocimiento facilita el tener control de sus ventas, mediante lo cual puedan determinar la rotación de sus productos y midan los faltantes con que cuentan”* (Entrevistado 1).
- *“Las empresas que logran determinar su nivel de inventarios son las empresas que van a poder ofrecer el producto a su cliente en el momento en que lo requiera, debido a que al tener control de sus inventarios no va a caer en faltantes, lo cual va a generar mayor venta y no va a provocar que los consumidores busquen un producto similar de la competencia, lo cual generará un incremento en las ventas totales”* (Entrevistado 2).
- *“Para tener un correcto ciclo de ventas y para poder analizar todo el entorno del negocio se debe de contar con un excelente control de inventarios, esto asegurará que se cuente con el producto indicado en el momento indicado. Además, se tendrá control de las finanzas debido a que se tiene certeza del valor de lo que está en stock junto con los productos que están en tránsito, lo cual analizado con las ventas diarias darán un entendimiento total del negocio en el que se participa”* (Entrevistado 3).

Análisis

Una de las variables a tomar en cuenta para toda empresa es el tema de inventarios, debido a que al ser un registro de todos los productos con los que cuenta la compañía, se logra mantener un control estricto de cada uno de ellos. Esto, permite ahorrar costos debido a que no se va a comprar o producir en desmedida, se va a asegurar la preferencia del cliente, al contar siempre con el producto en góndola; también, se van a reducir los tiempos de entrega, porque siempre se van a tener unidades disponibles para despachar. Todo este proceso realizado de la mejor manera brinda seguridad de que se pueden incrementar las ventas debido a que al no tener faltantes se van a facturar los pedidos completos, lo cual asegura disponibilidad de los productos al consumidor final.

Uno de los principales retos de las empresas de consumo masivo es mantener sus inventarios al día, al mayor detalle posible, agrupado y ordenado según sus categorías y características en los que se segmentan y valorado de manera correcta para conocer el monto exacto del valor de la mercadería disponible. Para un nivel aceptable de inventarios las empresas deben de contar con la mínima disponibilidad de productos, tanto en góndolas como en las bodegas, debido a que es dinero que se encuentra estático y lo ideal es que la rotación sea alta para que no sea un inventario ocioso, esto sin descuidar el nivel de abasto que se le debe de dar a los clientes. Debe de existir un equilibrio entre la rotación y el llenado de los productos que asegure un correcto nivel de inventarios.

Para los analistas de datos se ha convertido en una necesidad el poder contar con la información de inventarios que manejan las cadenas de supermercados, tanto en su centro de distribución como en los puntos de venta, debido a que se puede realizar un cruce con las ventas de las tiendas y dar un análisis más profundo de rotación de productos, de faltantes en las tiendas por falta de despacho del centro de distribución o determinar errores en el sistema de abasto que genere faltantes. Además, determinar si la venta que están haciendo a las cadenas va de acuerdo con la compra de los consumidores, esto para no caer en sobre-inventario y evitar que la recompra sea más lenta o más bien que sea muy baja y esté generando serios faltantes.

Categoría 7: Tiempos para generar la información

Descripción

Los tiempos de entrega de la información son muy importantes para la toma de decisiones en el momento oportuno; esto se determina según el cliente al que se le da brinda el servicio o del que se recibe la información. Los entrevistados brindaron su punto de vista.

- *“El tiempo de entrega se determina según el nivel de envío de la información por parte de las cadenas de supermercados, si el envío se realiza los primeros días de cada mes la consolidación se hace más rápida, consecuentemente si se tarda más tiempo el nivel de*

reacción es menor para que esté consolidada en tiempo y forma de acuerdo a las necesidades internas” (Entrevistado 1).

- *“Para los encargados de ver la información es muy importante contar con los datos lo más pronto posible, al estar sujetos a la entrega por parte de las cadenas no se puede determinar un tiempo exacto, por ejemplo: hay clientes que comparten la información mensual por lo que los datos se van a ver mes a mes, solicitándola los primeros días de cada mes para tenerla a disposición lo más pronto posible, sin embargo hay clientes que por sus sistemas de gestión de datos pueden entregar la data semanalmente con lo cual se van dando avances del comportamiento de ventas más a menudo y esto impacta directamente en la toma de decisiones por parte de la empresa” (Entrevistado 2).*
- *“El tiempo de entrega se determina según el nivel de envío de la información por parte de las cadenas de supermercados, si el envío se realiza los primeros días de cada mes la consolidación se hace más rápida, consecuentemente si se tarda más tiempo el nivel de reacción es menor para que esté consolidada en tiempo y forma de acuerdo a las necesidades internas” (Entrevistado 1).*
- *“Para hablar de tiempos para generar la información es necesario tomar en cuenta al cliente que comparta la información, debido a que todos tienen diferentes tiempos para enviarla además de diferentes periodos. Existen algunos que su tiempo de compartirla es mensual, por lo que al inicio de cada mes se les solicita y se consolida lo más pronto posible mientras que hay otros que tienen capacidad de compartirla semanal e inclusive diariamente por lo que si se quiere tener ese detalle se puede obtener” (Entrevistado 3).*

Análisis

Hoy en día el tiempo de entrega y generación de información es muy importante para reaccionar a las exigencias del mercado, conseguirlo no es tarea fácil y requiere de un seguimiento oportuno para obtener la información en tiempo y forma, por lo que el construir relaciones sólidas entre la empresa y los clientes es de gran importancia. Esto obliga a los encargados de generar y

alimentar las herramientas a dar seguimiento constante a todos los pasos necesarios para obtenerla lo más pronto posible.

La gestión oportuna de consolidación de los datos debe ir en función de las necesidades empresariales, pero de acuerdo con el nivel de respuesta que tengan los clientes para compartirla, por lo que un avance mensual en cadenas más pequeñas es lo idóneo para entender el comportamiento de las ventas. Sin embargo, en cadenas más grandes que brinden la información en lapsos menores (semanal o quincenal) un avance quincenal resulta el mínimo deseado para poder reaccionar ante los cambios del consumidor y da una frecuencia ideal para el análisis de los datos.

Por tales razones, debe de existir un alto nivel de comunicación entre los departamentos de la empresa para alinear expectativas y necesidades con la realidad de las cadenas de supermercados. Además de generar un nivel de compromiso con los clientes para que compartan los datos oportunamente, una vez que puedan descargarla y enviarla a las empresas, esto para consolidarla lo más pronto posible y generar los análisis que van a ser de beneficio para ambas partes, debido a que la información que se genere va a servir para entender el comportamiento de las ventas.

Categoría 8: Información de ventas de las cadenas de supermercados

Descripción

Las empresas de consumo masivo buscan entender a detalle el comportamiento de las ventas y el nivel de rotación de sus productos, por lo que acuden a toda la información que se tenga disponible en el mercado. Uno de los insumos más importantes es la información de ventas de las cadenas de supermercados. Los entrevistados indicaron lo siguiente:

- *“El insumo más importante de las empresas de consumo masivo pueden acceder es a las ventas de las cadenas de supermercados, las cadenas venden esta información para ser*

analizada por sus proveedores y se detecten oportunidades en el mercado” (Entrevistado 1).

- *“Para generar análisis de datos más significativos se deben de tomar en cuenta todas las variables posibles y una de esas variables más importantes son las ventas de los supermercados de canal moderno, esta información al ser consolidada por las cadenas puede ser adquirida por las empresas” (Entrevistado 2).*
- *“Es importante para las empresas de consumo masivo adquirir la información de ventas de las diferentes cadenas de supermercados en los que realiza sus negocios debido a que con estos datos se pueden realizar análisis que generen valor agregado a las compañías los cuales impacten positivamente a la toma de decisiones” (Entrevistado 3).*

Análisis

Las cadenas de supermercados pueden generar archivos digitales en los cuales se registra la actividad de sus ventas en diferentes periodos de tiempo. Esta información se consolida cuando los productos pasan por el área de cajas, pues al escanearse el código de barras para ser cobrado genera una venta que queda registrada en un archivo, el cual una vez finalizado el periodo determinado se puede descargar a un archivo Excel y este se envía a las empresas que estén comprando esta información para realizar los análisis de comportamiento de ventas.

Con esta información generada por los supermercados se realiza una oportuna gestión de análisis de ventas, con lo cual se logran optimizar los datos. Esto ayuda a reducir los fallos en la demanda de los productos, prioriza el abastecimiento de los productos de mayor rotación, reduce los tiempos de detección de cambios en los consumidores, ajusta los inventarios, y se maximiza la productividad de la operación, lo cual permite ofrecer al consumidor final un excelente servicio y con ello generar satisfacción en los clientes e incremento en las ventas.

Esta información de las ventas de supermercados es uno de los insumos principales y el que genera mayor profundidad a los análisis de comportamiento de ventas para las empresas de consumo masivo, debido a que es la que alimenta las plataformas o herramientas de análisis de datos. Luego, estos datos son los que generan los resultados requeridos para conocer el desarrollo de las categorías y son los que brindan una visión amplia del comportamiento de los consumidores para tomar las decisiones necesarias para el desarrollo de los negocios y realizar las estrategias que impacten de manera directa en el logro de los objetivos.

Categoría 9: Maestros de productos

Descripción

Los datos de productos a menudo implican muchos atributos, relaciones o registros, los cuales los hacen parte integral de las interacciones de los procesos de los negocios actuales. El tiempo en que se generen estos maestros de productos y lo amigable de su formato determinarán el nivel de rapidez del procesamiento de la información en la toma de decisiones gerenciales. Para poder compartir información de productos consistente y a tiempo en la empresa, se debe adquirir y gestionar la información en sistemas centralizados que permitan un nivel de precisión y actualización óptimos. Desde la perspectiva de la muestra seleccionada, se indica lo siguiente:

- *“Los maestros de datos deben de ser tan amigables como sea posible, esto dará a los encargados la materia prima para poder cargar los datos de manera ágil y expedita, lo cual reducirá los tiempos de reacción y se podrá entregar un trabajo en menor tiempo generando un impacto positivo dentro de la organización”* (Entrevistado 1).
- *“El insumo más importante para generar información son los maestros de datos, estos deben de estar diseñados para que las plataformas los reconozcan fácilmente por lo que el*

trabajo que se realice antes de cargar la información es vital para que los análisis se generen de la manera correcta y en el menor tiempo posible” (Entrevistado 2).

- *“Uno de los pasos más importantes es el consolidar la información de manera correcta, lo cual debe generar un maestro de datos que alimente la plataforma, este maestro debe de contener un código llave (puede ser el código de barras) el cual permita completar todos los campos que requiere la empresa para realizar los análisis de manera correcta y con la profundidad que lo soliciten” (Entrevistado 3).*

Análisis

La consolidación de los datos en un maestro de productos es una necesidad para realizar una adecuada gestión de procesamiento de información, el cual debe adaptarse a los requerimientos empresariales para que asegure el cumplimiento de las métricas trazadas por la compañía para el desarrollo de sus actividades generadoras de ventas. Los cambiantes gustos de los consumidores, junto con la demanda de productos, además de las fuerzas competitivas, han contribuido a que la generación de información deba hacerse de manera más rápida y productiva.

Las cadenas de supermercados que comparten sus datos por medios digitales generan archivos planos en Excel, los cuales contienen toda la información relevante de las ventas de las categorías en las que se participa. Sin embargo, cada una de ellas la extrae de manera diferente, lo que agrega complejidad al proceso de consolidación. Por esta razón, los encargados de acomodar la información de manera adecuada deben de generar un maestro de productos que sea entendible para las herramientas informáticas que se van a utilizar.

Este maestro de productos debe adecuarse a la capacidad que tenga la plataforma que consolida y genera la información, por lo que el contar con una base en la cual pueda cruzar los datos y juntar la información es primordial para tener un archivo listo para ser cargado. Ahora bien, lo que resulta óptimo en estos casos es hacer ese cruce de información por medio del código de barras con el que cuenta cada uno de los artículos que se vende en las cadenas, el cual es único para

cada producto, por lo que su relación será la mejor para poder entender el comportamiento de ventas y su desarrollo en el mercado.

Una vez lista la relación de ventas, con el artículo que se analiza, y que esta incluya toda la información referente al producto junto con la categoría, subcategoría, segmento, subsegmento o familia a la que pertenece, se pueden generar los datos que alimentan los análisis que requiere la empresa, al nivel de profundidad que esta solicite y que permita la herramienta, para implementar actividades que repercutan de manera positiva en las ventas.

Categoría 10: Plataformas generadas por clientes externos

Descripción

Las empresas de consumo masivo en su mayoría buscan diversificar sus mercados ofreciendo productos de diferentes categorías en su afán por alcanzar mayor cantidad de consumidores y ofrecer los artículos que estos requieren. Con esta apertura de nuevos nichos de clientes se da la necesidad de tener acceso a la mayor cantidad de información que ayude a tener un control más cercano del negocio, por esta razón es que al contar con gran cantidad de datos se requiere mayor velocidad de consolidación de dicha información. Las opiniones de los entrevistados indican lo siguiente:

- *“Al atender gran cantidad de clientes, entiéndase cadenas de supermercados, esto aunado a estar participando en diferentes categorías, es necesario poder contar con la información de ventas lo más pronto posible por lo que necesitamos una empresa exterior a la nuestra que nos brinde el apoyo necesario en el tema de consolidación de la información y nos entregue un cubo listo con todos los datos necesarios” (Entrevistado 1).*
- *“Para nosotros como departamento encargado de alimentar los análisis necesarios para la toma de decisiones se nos complica el estar consolidando la información, juntarla y*

procesarla debido a que esto quita mucho tiempo, se estarían realizando dos funciones que conllevan por si mismas mucho trabajo de “carpintería” y en realidad lo que necesitamos es tener el tiempo necesario para poder analizar los datos ya consolidados y dar visibilidad a la organización de las oportunidades que tenemos en el mercado” (Entrevistado 2).

- *“Las cadenas de supermercados nos entregan la información por así llamarlo “en crudo”, se deben de realizar una cantidad importante de pasos para que esta información que nos comparten esté en el formato idóneo para que las plataformas y los archivos la entiendan y generen los datos necesarios para los análisis que realizamos. Por este motivo es que se necesita apoyo externo que nos entregue este procesamiento inicial ya listo, en un archivo o cubo que sea legible para los dashboards que ya tenemos, ya que esto nos va a ahorrar un tiempo valioso que podemos utilizar analizando y presentando resultados tanto a los clientes internos (ventas, mercadeo) y a los clientes externos que son las mismas cadenas de supermercados las cuales necesitan esa visibilidad de cómo se están comportando sus negocios” (Entrevistado 3).*

Análisis

La diversificación de mercados es muy importante para el crecimiento integral de las empresas en la actualidad por la velocidad que está teniendo el intercambio de bienes y servicios. Además de los cambios tan acelerados de los gustos de los consumidores, quienes están exigiendo cosas novedosas, que se adecúen a sus intereses y que les generen valor agregado por su compra. Esto hace que al buscar nuevos mercados y participar en nuevos negocios las compañías deban de tener un mayor control y entendimiento de su entorno y de la realidad en la que participa.

Al contar con nuevos negocios, mayor cantidad de puntos de venta y nuevos formatos de supermercados, la información que se genera y que se debe de procesar es aún mayor, por lo que realizar alianzas con empresas que brinden el servicio de consolidación de datos se vuelve una necesidad para las compañías. Esto para acelerar el proceso de recolección, unificación y entrega

de un producto terminado, el cual pueda ser utilizado de manera correcta para analizar y entender el comportamiento de las ventas en el menor tiempo posible.

Según lo mencionado anteriormente y lo que indican los entrevistados para poder darle celeridad a todo el proceso de consolidación de la información que comparten las cadenas de supermercados, es necesario contratar una empresa que brinde este tipo de servicios. Además, se deben de tomar en cuenta las empresas que cuenten con una plataforma que simplifique la extracción de los datos o las que entreguen un cubo que sea amigable con las herramientas que se están utilizando en la empresa para presentar la información consolidada. También, al ser una empresa externa la que realiza este proceso debe de tener claro la importancia de la confidencialidad de los datos y deben de contar con personal altamente capacitado para realizar el proceso de la manera más rápida y precisa.

Categoría 11: Sistemas automatizados de información

Descripción

Con el avance de la tecnología y las facilidades que brindan los nuevos sistemas de recopilación de datos las empresas cuentan con plataformas que hacen más rápida y confiable la recopilación de las ventas de todas las cadenas de supermercados a las cuales se pueda acceder. Esto permite que el tiempo de respuesta sea más rápido, lo cual lleva a reaccionar a tiempo frente a las diferentes necesidades que se presentan en el mercado. Esto se explica según lo comentado por los entrevistados:

- *“Las empresas por medio de sus departamentos de Category Management y Business Intelligence son capaces de procesar toda la información requerida según las necesidades del negocio, pero para tener un impacto mayor y reducir tiempos deben de contar con un equipo que los respalde en este aspecto, por lo que tener acceso a sistemas automatizados que brinden apoyo digital se vuelve una necesidad y no un gasto” (Entrevistado 1).*

- *“Para nosotros como departamento, debido al tiempo de reacción que requerimos y a las necesidades de la empresa se nos hace vital poder contar con herramientas informáticas que nos faciliten el trabajo por medio de estas plataformas, las cuales hacen más sencilla la manipulación de los datos, podemos mejorar los tiempos de entrega y aplicar ese tiempo que no se usa en la consolidación de la información a generar datos y revisiones de negocio que brinden valor agregado a los diferentes departamentos de la empresa y les ayude a tomar decisiones correctas”* (Entrevistado 2).
- *“Uno de los mayores requerimientos que tenemos es el de contar con sistemas informáticos que hagan más ágil nuestras labores diarias, se necesita llegar a un nivel de automatización en el cual los datos estén dentro de una plataforma que consolide toda la información, esto generará archivos más rápidos y listos para ser utilizados por los usuarios finales que son los encargados de determinar las oportunidades que se presentan y reaccionar según se necesite”* (Entrevistado 3).

Análisis

Las empresas de consumo masivo deben de ser capaces de reaccionar ante los cambios o las preferencias que tengan los consumidores de sus productos, deben de poder determinar el comportamiento de sus ventas y analizar las tendencias que presenta el mercado. Por lo tanto, contar con un sistema automatizado de información diseñado, implementado y gestionado de manera adecuada puede elevar significativamente la calidad de las decisiones que se tomen.

Cada empresa debe diseñar sus sistemas de información en función a sus características y necesidades para que este realice los análisis de acuerdo con sus requerimientos, tomando en cuenta la complejidad del negocio, el dinamismo que este presente y la profundidad que requiera. Sumado a ello, deben de establecer las métricas necesarias que permitan consolidar la información de manera ágil y sencilla, por lo que es necesario contar con el criterio de todos los departamentos involucrados en el proceso de ventas y desarrollo de negocio.

Los sistemas de información deben de ser visualizados dentro de una empresa como un conjunto de elementos que se deben de relacionar entre sí para brindar un análisis integral del negocio. De esta manera, es posible observar cómo se complementan los datos entre sí, e incluso cómo se unen para entregar análisis concretos que generen valor a la empresa y den visibilidad de la realidad del entorno.

El concepto de sistemas de información ha tomado mucha importancia, que ya son bien recibidos por diferentes profesionales de diversas áreas dentro de las organizaciones, quienes entienden la necesidad de contar con datos diariamente. Hoy en día los encargados deben de entender cómo es el flujo de información dentro de la empresa y reconocer que a través de los diferentes sistemas que posee se pueden determinar muchas variables, y más aún, deben de conocer dónde intervienen ellos dentro de los procesos funcionales e identificar rápidamente las necesidades de evolución de dichos sistemas de cara no solo al crecimiento del negocio, sino también a los cambios, tendencias y actualizaciones del mercado.

La integración de los sistemas en las empresa se debe establecer a través de conjuntos de programas o software, los cuales ejecutan instrucciones para consolidar, transformar y transferir datos de un sistema a otro. Esto, debe de funcionar aún cuando estén unidos bajo diferentes plataformas, permitiendo establecer una comunicación de uso común entre los sistemas para que todos los usuarios puedan contar con los mismos datos y la información sea igual sin importar el lugar de donde se esté extrayendo o generando.

Categoría 12: Procesamiento de información

Descripción

Uno de los pasos más importantes en todo el proceso de análisis de información es el procesamiento de la data, el cual es el que determina el tiempo de respuesta que tengan los encargados para hacer los análisis. Al ser un paso en el que se acumula y manipula la información de los datos para crear información significativa y relevante, se debe de realizar con mucho cuidado para que sea correcto lo que se presenta. Esto se evidencia según lo que comentan los profesionales entrevistados:

- *“En nuestro caso la consolidación de la información se da por medio de un encargado de realizar el procesamiento, el cual debe de entregar un producto terminado una vez que tenga todos los datos completos, lo cual se da dependiendo de la velocidad con que envíen la información las cadenas de supermercados”* (Entrevistado 1).
- *“El procesamiento de la información es el paso principal para poder tener un cubo funcional, el cual genere los datos que se requieren para hacer los análisis que se solicitan diariamente al departamento, por eso hacer este proceso de la mejor manera y en el tiempo requerido se convierte en una prioridad para el departamento”* (Entrevistado 2).
- *“Un procesamiento de información es el paso principal y más importante en todo el ciclo de análisis de datos, este debe de hacerse de manera correcta, en el tiempo señalado y con todas las fuentes disponibles debido a que si se comenten errores a la hora de entregar un cubo para realizar los análisis se pueden ver resultados que no son los correctos, por esto es que se debe de revisar minuciosamente todo lo que se cargue a la herramienta”* (Entrevistado 3).

Análisis

El procesamiento de los datos en una empresa de consumo masivo se ha convertido en uno de los pasos más relevantes de todo el ciclo de análisis de información, debido a que este es el principal insumo con el que cuentan las organizaciones para entender el comportamiento de sus ventas y las preferencias que está presentando el consumidor de acuerdo con las categorías en las que participan. Esto se logra gracias a una correcta manipulación de los datos, que garantice a los encargados de estas labores realizar un producto confiable para la empresa.

Para que un procesamiento se realice de manera correcta se deben de tomar en cuenta algunos aspectos importantes que garanticen el alcance ideal de los datos. El volumen de la información que se recopila es esencial para las empresas, por eso es importante poder captar y analizar todos los datos que se reciban para tener un entorno completo de la tendencia de ventas. La velocidad con que procesen estos datos es relevante debido a que entre más rápido se realice este proceso más valor se le puede extraer a los negocios. Además, la variedad de la información es muy importante para tener un criterio más amplio del comportamiento de las ventas, por lo que entre más variada sea más amplio será el nivel de análisis que se realice. También, la veracidad de los datos son los que garantizan que las decisiones que se toman estén dirigidas debidamente y que los recursos se distribuyan correctamente.

Para realizar un correcto procesamiento de información se debe de tomar en cuenta el ciclo de consolidación, el cual inicia con el origen de los datos. Estos insumos se obtienen de la recolección de la información que comparten todas las cadenas de supermercados con las que se tenga negociación. Una vez que se tienen sigue la entrada, que consiste en clasificar de manera conveniente para realizar el procesamiento; esto varía dependiendo de la plataforma con la que se cuente. Posteriormente sigue el procesamiento, que consiste en transformar los datos en información entendible y significativa que será presentada de manera que los usuarios la interpreten de manera adecuada y sea de fácil utilización.

Al estar esta información completa se ejecuta para la operación de salida, en la que se preparan los informes que serán la base para tomar decisiones. En la salida se recopilan los resultados obtenidos en el proceso; cómo se presenten estos datos va a depender del empleo que se les dé según los requerimientos internos que tenga cada empresa. Luego, estos documentos de informe o reporte se distribuyen a los encargados de los departamentos relacionados al proceso y los responsables de la toma de decisiones corporativas. Una vez generados y analizados se almacenan en una base de datos para ser utilizados según la conveniencia del negocio.

Categoría 13: Visualización de los datos

Descripción

La visualización de los datos permite entender, analizar y comunicar la información de manera óptima para ser presentada de manera coherente a los usuarios. Esto se apoya con los comentarios de los entrevistados:

- *“La manera en la que se le dé visualización a los datos que se generaron determina el nivel de alcance de la información y el nivel de entendimiento. Para que sea recibida de la mejor manera se deben de entregar datos que sean concisos y coherentes entre sí al tiempo que los gráficos que se realicen sean entendibles para todos los miembros de los departamentos”* (Entrevistado 1).
- *“Luego de que se hace todo el procesamiento de la información, el siguiente paso es dar la visualización de los datos a la compañía. Por medio de esta visualización es que se puede determinar el comportamiento, por lo que esta debe ser entendible para todos y generada de manera sencilla para que se manipule de la mejor manera por todos los involucrados. Una correcta visualización de los datos da un alto valor a las decisiones empresariales”* (Entrevistado 2).
- *“El siguiente paso es la visualización de los datos, el cual no es un paso menos importante debido a que en este punto se deben de entregar datos lógicos y entendibles, esta parte del*

proceso es la que hace que los encargados de la empresa vean la realidad del negocio y tomen las decisiones necesarias. Si se da una correcta visualización de la información se va a poder entender mejor y los recursos se van a dirigir adecuadamente, siendo más efectivos en sus implementaciones” (Entrevistado 3).

Análisis

Mediante la visualización de datos se logra comunicar información o ideas en forma clara, precisa y eficiente, de manera que brinde a los usuarios una forma entendible para analizar y razonar los datos que se le presentan. El poder mostrar todos los datos de manera adecuada es vital para los departamentos encargados, por lo que deben procurar que sea comprensible para todos los involucrados y así generar valor agregado a las organizaciones, además de ayudar a la toma de decisiones empresariales.

Según la base de datos que se pueda obtener se genera gran cantidad de información contenida en los archivos digitales, por lo que poder discernir entre la que agregue valor y la que no sea relevante es muy importante. Existen datos que son útiles para dar a entender lo que se quiere presentar, por lo que se da la necesidad de tener criterio de escogencia muy elevado. Además, es muy importante saber presentar la información de manera que sea comprensible para los usuarios, por lo que debe de contar con un alto grado de detalle y exactitud que facilite su entendimiento.

Para toda empresa de consumo masivo es muy importante tener una correcta visualización de datos para comprender la realidad de sus negocios, por lo que este tipo de entregas le genera una oportunidad para entender la reacción de los consumidores antes que la competencia. El poder tener esta información de manera oportuna y presentada de forma coherente y entendible puede garantizar el éxito de una campaña o un correcto desarrollo de las marcas, lo cual lleve a garantizar la preferencia de los clientes y el correcto posicionamiento de los productos en el mercado.

Categoría 14: Automatización de los requerimientos

Descripción

Se deben de determinar los requerimientos más frecuentes dentro del análisis de datos para automatizar los que se usen más a menudo, esto con el fin de que la información esté disponible para los usuarios finales. Los entrevistados manifestaron lo siguiente:

- *“El poder determinar la información que más se utiliza es importante para tenerla como prioridad al momento de hacer los análisis” (Entrevistado 1).*
- *“Se deben de automatizar los análisis o los datos que se realizan constantemente con el fin de lograr una entrega de información más exacta y dirigida a llenar las necesidades de la organización” (Entrevistado 2).*
- *“Para hacer del proceso de análisis de datos más especializado se deben de tomar en cuenta los requerimientos más comunes que se dan en cada ciclo de consolidación y entrega de análisis, mediante lo cual la empresa cuente con la información que más requiere y se pueda automatizar el generar los datos” (Entrevistado 3).*

Análisis

Dentro de toda organización existen datos que son necesarios y relevantes para conocer el comportamiento de la empresa, los cuales se deben de tener a mano siempre que se requieran. Igualmente, existe otro tipo de información que no se ve tan a menudo, pero que en un momento determinado puede ayudar a darle una mayor profundidad a los análisis de negocios que se realicen.

De acuerdo con los requerimientos de información que tienen las empresas de consumo masivo se hace necesario automatizar los datos que se solicitan con mayor frecuencia, estos datos son los que regularmente se están revisando para entender la realidad del negocio y son los que se ven con más periodicidad, además de que son los que generan mayor impacto en las decisiones

empresariales. Por ende, se deben de tener claro cuáles son estos datos para crear vistas que los generen de inmediato y estén a disposición de los usuarios en todo momento.

Además de presentar la información más relevante se deben de entender los cambios que se generan con el paso del tiempo, esto para adecuar el grado de síntesis y el nivel de profundidad de la información, con el fin de determinar precisamente lo que se requiere y cuáles datos dejan de ser relevantes para la empresa. Según esto, las plataformas se van variando y adecuando a estos cambios, los cuales siempre van a mantener a la compañía actualizada.

Categoría 15: Servicios tercerizados para consolidar las fuentes de datos

Descripción

Debido a la gran cantidad de datos que se generan de las ventas diarias de las cadenas de supermercados, derivado del incremento de las transacciones que se realizan, en muchas ocasiones las empresas de consumo masivo no dan abasto con todos los requerimientos internos de recopilación y unificación de los datos. Por ende, contar con un apoyo externo es importante para un funcionamiento idóneo de los diferentes departamentos. Esto se explica según lo comentado por los entrevistados:

- *“Contar con una empresa externa que haga el procesamiento de los datos los cuales trabajan todos los maestros para hacer uniforme la información es una necesidad para agilizar el proceso de análisis de los datos” (Entrevistado 1).*
- *“Las empresas manejan gran cantidad de información debido a que día a día se están generando muchas transacciones en los puntos de venta de las cadenas de supermercados, debido a este gran volumen de datos es que los departamentos encargados de este tipo de procesos muchas veces no dan abasto con la gran cantidad de archivos que reciben y la cantidad de información que esta contiene, por lo que usar una empresa tercerizada que brinde apoyo con estos procesos es muy importante para tener a tiempo los análisis que se solicitan” (Entrevistado 2).*

Análisis

Dentro de toda organización existen datos que son necesarios y relevantes para conocer el comportamiento de la empresa, lo cual se debe tener a mano siempre que se requiera. Al igual que existe otro tipo de análisis que no son requeridos de manera constante, pero que en un momento determinado puede ayudar a darle una mayor profundidad a los análisis de negocios que se realicen.

Dar a terceros ciertas actividades de la empresa ayuda a las organizaciones a enfocarse en su giro de negocio, por lo que apoyarse en proveedores de servicios especializados en la consolidación de los datos es una acertada decisión, porque se va a poder dirigir ese tiempo que se utilizaba en operativa en la construcción de análisis más profundos y de mayor alcance.

De forma que, con el apoyo de una empresa externa las organizaciones pueden dar esas actividades a personal experto en el tema, el cual va a devolver un producto en menor tiempo. Además, se puede contar con la versatilidad de los procesos que ellos aportan, y pueden brindar nuevas ideas a la organización en las que antes no se pensaba, ampliando así el espectro de acción en labores estratégicas.

Si se busca hacer que las actividades sean más flexibles y eficientes, se puede pensar en recurrir a la contratación de terceros que ayuden con las tareas que se requieren, lo cual podría generar que haya mayor eficiencia en los procesos, reducción de tiempos en entregas y mejora en los costos. Esto, lleva a que los departamentos sean más eficientes en sus labores, por lo que se deben de estimar los costos para realizar la contratación y compararla con lo que se hace actualmente, para determinar si se requiere. Además, es necesario identificar correctamente los procesos que se van a tercerizar para obtener los mejores resultados de la contratación.

Categoría 16: Insumos necesarios para una correcta consolidación de datos

Descripción

Quando se realiza cualquier proceso de consolidación de datos se deben de contar con insumos necesarios que son los que hacen posible la correcta generación de datos, los cuales son los que generan los análisis que derivan en actividades empresariales. Esto lo podemos identificar a partir lo que expresan los entrevistados:

- *“Es imprescindible contar con lo mínimo necesario para tener una consolidación de datos correcta y que asegure que la calidad de la información sea la mejor posible”* (Entrevistado 1).
- *“Para una correcta carga de datos a las herramientas digitales se necesita contar con lo mínimo necesario para este proceso, lo cual va desde los archivos con la información hasta el personal capacitado adecuadamente, la cantidad necesaria dependerá del tamaño de la empresa y los requerimientos que tenga”* (Entrevistado 2).
- *“Es ideal contar con lo necesario para realizar una correcta consolidación de los datos debido a que este mínimo de insumos son los que garantizan que se tenga toda la información completa que lleve a hacer los análisis adecuados para las revisiones de negocios”* (Entrevistado 3).

Análisis

La consolidación de datos consiste en la combinación de valores de varios archivos o fuentes en un solo servidor, por lo que al integrar toda la información se logra tener todos los datos necesarios para los análisis que se requieren. Para tener la información correcta, que va a ser cargada a la plataforma, es necesario que tenga una estructura similar, aplicando los mismos atributos y reglas, esto para incluirlo en las herramientas y pueda ser leído de una manera sencilla por los usuarios que examinen los archivos y construyan los análisis.

Al consolidar los datos, lo que se logra es ensamblarlos de manera que sea más sencillo actualizarlos y agregarlos de una forma periódica o específica a las fuentes de datos. Esta consolidación está directamente ligada a los datos de origen, los cuales deben de trabajarse exactamente iguales a los anteriores; de lo contrario, los datos que se actualicen no van a contar con la información correcta y van a estar determinados por datos erróneos. La consolidación de las bases de datos se puede realizar mediante una relación de categorías, las cuales se van integrando por medio de fórmulas que se van agregando a la función principal para que entregue los informes requeridos.

Una vez realizada la consolidación de los datos se deben de integrar la información, proceso en el cual se combinan entidades y atributos de modo que tengan significado, forma y características comunes entre sí, las cuales sean entendibles y coherentes. La integración se convierte en uno de los requisitos prioritarios para una correcta presentación de los datos, mientras que la consolidación de los datos es la fase que plantea mayor cantidad de desafíos, debido a que es el proceso en el cual se debe de contar con personal capacitado y apto para hacer la migración de datos de un archivo a una fuente, además de que debe de tener una amplia capacidad de análisis para determinar errores o falta de información que pueda provocar equivocaciones en los usuarios.

Existen diferentes factores que son necesarios para asegurar una correcta consolidación de los datos, en los cuales se puede mencionar que se debe de contar con el software para el procesamiento y la presentación de la información. Esta herramienta debe de ser compatible con los archivos que comparten las cadenas de supermercados: también, es importante contar con el personal capacitado que tenga conocimiento técnico del software que se va a utilizar, además se debe asegurar que los archivos que contienen la información la tengan debidamente caracterizada y estructurada para ser recibida por la herramienta. Este proceso de estructurar los datos se debe de realizar antes de cargar los archivos a la plataforma, adicional se debe de contar con un sistema de almacenamiento de datos que tenga la capacidad de albergar toda la información con que se cuenta, y que su capacidad permita a la herramienta funcionar de manera correcta sin colapsar debido a que no soporta el peso de los datos. Sumado a lo anterior, se debe de tener internet de banda ancha que permita hacer uso de las plataformas por medio de esta conexión mediante la cual se carguen

los datos a las bases y estas puedan ser descargadas desde cualquier lugar siempre y cuando sea un usuario autorizado para descargarla y procesarla.

Unidad de Análisis 2: Variables que se deben de tomar en cuenta para un correcto análisis hacia los usuarios

En la segunda unidad de análisis de la presente investigación se determinará el criterio de los usuarios de la herramienta. Estos son los que por la naturaleza de sus funciones requieren información relevante para tomar decisiones que hagan que el desarrollo de sus actividades se realice de la manera más exacta y que tenga a mano la mayor cantidad de información para determinar el comportamiento de los mercados en los que participa.

Se pueden determinar los usuarios de acuerdo con la estructura organizacional, pero en realidad cualquier persona que necesite información del entorno de las categorías puede ser un receptor de los datos y los resultados que se desarrollan, por lo que para el análisis de esta unidad se toman en cuenta principalmente los encargados de ventas y mercadeo de las empresas de consumo masivo, debido a que son los que mayor contacto tienen con los datos y los que aportan mayor impacto a las decisiones empresariales . Desde esta perspectiva puede aseverarse que es necesario contar con una herramienta que brinde insumos necesarios para la toma de decisiones. De esta unidad se pueden derivar las siguientes categorías de análisis:

1. Indicadores gerenciales y operativos
2. Impacto del crecimiento interno por categoría
3. Margen de ganancia
4. Cobertura de mercado
5. Datos que generen valor a la empresa
6. Oportunidades de negocio
7. Comportamiento de la competencia
8. Tomar medidas antes que los competidores

9. Información rápida y oportuna
10. Seguimiento a los reportes gerenciales
11. Relevancia de la información
12. Conocimiento del mercado
13. Reuniones periódicas de revisión de negocio
14. Cruce de información (inventarios, venta de los puntos de venta y ventas internas de la empresa)

Categoría 1: Indicadores gerenciales y operativos

Descripción

El entender el criterio de los usuarios de las herramientas y plataformas informativas es de mucha importancia, debido a que ellos son los que van a utilizar los datos y por los cuales se genera este insumo. Así pues, determinar las prioridades que los usuarios tienen genera un mejor entorno para un análisis asertivo, lo cual provoca un impacto positivo al seleccionar lo que realmente necesitan. Mediante este proceso de comprensión es como se logra desarrollar un producto de manera estratégica, consiguiendo el correcto nivel de información, de tal forma, que lo que se entregue sea un trabajo idóneo para la toma de decisiones.

Los indicadores gerenciales u operativos funcionan en una empresa para detectar y medir los factores críticos que se presentan en el desarrollo normal de las operaciones e intercambio comercial. Para las empresas de consumo masivo es muy importante determinar con exactitud cuáles serán sus indicadores a medir para entender la situación en la que se encuentran y saber hacia dónde se enrumba la compañía. A continuación, se presentan algunas de las opiniones recopiladas.

- *“Los indicadores empresariales se deben de dividir entre los gerenciales y los operativos, con el fin de ser más específicos en lo que se quiere medir y controlar, esta medición permitirá controlar el negocio de manera adecuada, por lo que una herramienta que*

genere información valiosa para entenderlos da valor agregado al proceso” (Entrevistado 4).

- *“Dentro de toda organización es necesario el tener claros los indicadores gerenciales, esto con el fin de ejercer control adecuado de las acciones que se van a realizar, una herramienta que genere información para poder controlar adecuadamente, es una variable que brinda una ventaja competitiva” (Entrevistado 5).*
- *“La capacidad de implementar indicadores gerenciales y operativos es la que brinda a las empresas la ventaja de poder controlar adecuadamente sus funciones, estos indicadores darán a los encargados de tomar decisiones los insumos adecuados para gerenciar de manera óptima, por lo que las herramientas de reportes deben de brindar la información necesaria para medir estos indicadores” (Entrevistado 5).*

Análisis

Las empresas de consumo masivo por la cantidad de transacciones que generan diariamente y por las estructuras organizativas que tienen, deben de implementar indicadores gerenciales que permitan controlar la manera adecuada de llevar el negocio y operativos que aporten controles en la aplicación de sus funciones. Estos indicadores deben de ser claros y estar orientados a la realidad de la empresa de forma tal que den una visión clara a todo el entrono empresarial.

Según la revista digital DataCRM (2018) indica que los indicadores gerenciales “son aquellos datos claves que determinarán cómo va evolucionando (o decreciendo) el rendimiento de tu empresa”, por lo que se puede mencionar que los indicadores son datos informativos que permiten conocer y medir el desempeño de los procesos empresariales, así como, evaluar la trazabilidad de los mismos. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Por otra parte, si los indicadores no están bien determinados, la interpretación será complicada, por lo que la importancia de una correcta formulación de estos es necesaria para darle el seguimiento adecuado.

De esta manera, se determina que el conocer adecuadamente los indicadores empresariales por parte de los encargados de consolidar la información en las herramientas es vital, debido a que este va a ser el insumo principal para los ejecutivos de ventas y mercadeo. Así pues, con estos datos los que toman las decisiones en las compañías entenderán la realidad del negocio y podrán controlar adecuadamente sus movimientos, los cuales estarán dirigidos a generar acciones o actividades que adecúen los recursos correctamente con el fin de asegurar el éxito de los indicadores establecidos.

Categoría 2: Impacto de crecimiento interno por categoría

Descripción

Las empresas de consumo masivo generalmente tienen participación en muchas categorías debido a la cantidad de productos que ofrecen. Estas buscan diversificar sus actividades en varias áreas para llegar a mayor cantidad de mercados, con el objetivo de incrementar sus ventas. Por lo tanto, tener el control de todas estas segmentaciones de productos es necesario. Las perspectivas de los entrevistados acerca de esta categoría de análisis son las siguientes:

- *“Al departamento de ventas, el cual está a cargo de asegurar la salida de los productos, se le hace necesario contar con toda la información necesaria para saber cómo se está comportando el movimiento de sus productos, si las mediciones de las ventas se realiza por categorías, hace que el entendimiento sea más estructurado y se segmente claramente según la agrupación de cada producto”* (Entrevistado 4).
- *“En mercadeo nos damos a la tarea de entender el comportamiento del mercado por categorías, esto nos facilita determinar los segmentos que van mejor o los que requieren inversión de recursos para desarrollarlos, por lo que internamente debemos de contar con los análisis necesarios de nuestros productos para lograr entender el rumbo de las actividades a desarrollar”* (Entrevistado 5).

- *“El crecimiento interno debe de ser evaluado de acuerdo con las categorías en las que se participan, por lo que todos los análisis se deben de realizar según esta segmentación, de esta manera se asegura entender el comportamiento de ventas y el crecimiento de los productos de manera ordenada y adecuada a cada categoría en la que se participa”* (Entrevistado 6).

Análisis

Cuando las empresas de consumo masivo determinan la naturaleza de sus productos, estos se pueden clasificar en diferentes categorías de acuerdo con sus principales componentes. Esta segmentación permite tener un control más profundo de cada uno de los artículos que participan en el mercado, además otorga un ordenamiento adecuado de cada uno de los negocios en los que se participa. También, permite entender cuáles son los competidores directos e indirectos con el fin de conocer adecuadamente el comportamiento y las estrategias que ellos aplican.

El conocer esta segmentación adecuadamente permite a las empresas medir el crecimiento por categorías, de tal manera que se conozca profundamente el comportamiento de sus productos. Al tener una adecuada categorización de los artículos que se comercializan se asegura la correcta distribución de los recursos e inversiones de acuerdo con la necesidad real del negocio, estas clasificaciones son las que dan un entendimiento total de la empresa y las ubica en un mismo segmento según las características propias de cada una.

Pues bien, para los encargados de consolidar la información es necesario estar en constante comunicación con los departamentos de ventas y mercadeo, con el fin de entender la segmentación correcta de los productos. Ello, para generar los análisis apropiados y entregar datos de acuerdo con lo que requieren los encargados del desarrollo de las categorías. Si se logra una correcta segmentación se podrá determinar de manera adecuada el impacto del crecimiento por categorías, lo cual es lo que va asegurar que se entreguen análisis certeros para todos los encargados de tomar decisiones.

En esta categoría de análisis se resalta su importancia, dada su sensibilidad, debido a que si se realiza una adecuada segmentación, la comprensión empresarial será mas precisa, se podrán desarrollar actividades que aseguren correctamente los crecimientos determinados y el impacto de las acciones estará correctamente direccionado. Sin embargo, si no se realiza una adecuada categorización, se entregan datos erróneos, los cuales puede derivar en dirigir planes a segmentos que no lo requieran necesariamente y se descuiden los que sí lleven un impacto positivo para la empresa.

Categoría 3: Margen de ganancia

Descripción

Según Shopify (2017), enciclopedia de negocios para empresas, el margen de ganancia “indica la rentabilidad de un producto, servicio o negocio. Es expresado en porcentaje; mientras más alto sea el número, más rentable es el negocio”, a lo que la muestra seleccionada indica lo siguiente con respecto a esta categoría:

- *“Uno de los rubros más importantes que deben de contener los análisis que se revisen es el margen de rentabilidad que tiene cada producto, esto con el fin de determinar la ganancia que se presenta con cada transacción que se realiza” (Entrevistado 4).*
- *“De acuerdo con los movimientos que están presentando los consumidores, los cuales buscan precios diferenciados, es de gran importancia incluir el margen de ganancia en los análisis de los productos, esto sirve para determinar la rentabilidad de los artículos y nos ayuda al departamento de mercadeo a determinar las acciones a tomar en este ámbito” (Entrevistado 5).*
- *“El porcentaje de ganancia con el que cuentan los productos debe determinar las acciones a realizar, por esta razón es que contar con un análisis en el cual se incluya este dato puede brindar a los encargados de desarrollo de marcas un insumo muy importante para tomar*

decisiones importantes con respecto a promociones o descuento de precios, este dato determinará el nivel de profundidad que se puede aplicar” (Entrevistado 6).

Análisis

Existen diversos factores que determinan el nivel de ofertas o promociones que se pueden aplicar a los productos, siendo el más importante el margen de rentabilidad que se le da a un artículo, lo cual va de acuerdo con los costos implícitos en su fabricación. Dicho porcentaje es el que determina la flexibilidad que tiene un precio de subir o bajar según las necesidades del mercado, además marca el nivel de ganancia que se tiene con los productos participantes.

De manera que, para los encargados del departamento de ventas, y con mayor profundidad a los de mercadeo, el tener control de esta categoría de análisis es muy importante, debido a que es la que determina el nivel de penetración de precio que se alcanza en el mercado. Además, indica si se pueden realizar actividades que coloquen a los artículos a un mejor precio o promoción que la competencia, de manera que se pueda brindar un efecto diferenciador a los consumidores y se gane la preferencia de estos, lo cual lo convierte en una ventaja competitiva.

De acuerdo con las necesidades que tienen los encargados de ventas y mercadeo, es que las personas que realizan el proceso de consolidación de información deben de incluir este dato en cada uno de sus análisis, con el fin de dar un panorama más amplio de entendimiento para cada uno de los productos. Con este insumo brindado se asegura que se tomen las decisiones correctas, las cuales no pongan en riesgo la rentabilidad del producto y no generen un impacto negativo en los márgenes de ganancia de las categorías.

Así pues, para brindar un análisis completo es necesario contar con toda la información referente a márgenes de rentabilidad, porcentajes de ganancia y niveles de flexibilidad en precios de los productos. Si estos datos se agregan a los reportes que se realizan, van a brindar un panorama más amplio para el desarrollo de los productos, además el criterio con el que se tomen las decisiones

será más profundo y las estrategias que se determinen estarán basadas en información real y concisa.

Categoría 4: Cobertura de mercado

Descripción

La cobertura de mercado es una de las principales variables que tienen que conocer los encargados de ventas y mercadeo en la cobertura de mercado con que cuenta la empresa. Anibal Cueto (2012) en su editorial en línea menciona lo siguiente con respecto al mercado:

La decisión estratégica sobre Cobertura de Mercado apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Esta puede ser Intensiva, Exclusiva o Selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto y al comportamiento del consumidor.

La distribución intensiva tiene por objetivo alcanzar el máximo volumen de ventas, por lo cual necesita estar presente en todos o en el mayor número de puntos de ventas, y consiguientemente, precisa utilizar un gran número de intermediarios. Principalmente es utilizada en productos de compra corriente o consumo masivo.

La estrategia opuesta es la distribución exclusiva, que consiste en vender los productos dentro de un área geográfica en un solo punto de venta. Esta puede darse a nivel mayorista o a nivel minorista. Es apropiada para lograr buena imagen de marca y tener un fuerte control por parte del fabricante. Es principalmente utilizada en productos de especialidad o alta gama.

La distribución selectiva es cuando dentro de un área geográfica se escoge un número determinado de puntos de venta para los productos. Los puntos elegidos serán más de uno, pero menos que la totalidad. Su puesta en marcha implica, necesariamente, la elección de los establecimientos deseados. Los criterios más adecuados para la elección de los intermediarios son: tamaño, imagen, servicios ofrecidos, admisión de nuevos productos y stock y participación en la comunicación. Es principalmente utilizada en productos de compra reflexiva o también de especialidad.

Existen dos indicadores comúnmente utilizados para medir cobertura. La Cobertura Física del mercado está dada por el porcentaje de clientes que compran el producto en un periodo dado. La Cobertura Ponderada está relacionada con el tipo de cliente que compra en un periodo determinado. En este caso el 100% del mercado está dado por lo que en volumen representan

los clientes. Se puede tener una baja cobertura física pero una alta cobertura ponderada si los clientes que compran son los de mayor volumen, y viceversa.

Desde la perspectiva de algunos entrevistados, se acota lo siguiente:

- *“En negocios tan cambiantes y consumidores que buscan cosas diferenciadas, el conocer la cobertura de mercado con que se cuenta en cada categoría es relevante para la toma de decisiones, se debe de llevar un control de este rubro para entender si se están colocando los productos en todas las zonas estratégicas para el negocio”* (Entrevistado 4).
- *“La cobertura de mercado se debe de controlar mediante reportes que brinden datos de la cantidad de tiendas en las que se están colocando los productos, esto se logra obtener con información interna que brinden los analistas de penetración de mercado, estos deben de llevar un control adecuado de este tema”* (Entrevistado 5).
- *“Si se determina la cobertura de mercado con el que cuenta la empresa se puede entender las oportunidades que se tienen para expandir la cantidad de puntos de venta a los que se le entregan los productos, esto se utiliza para determinar si es correcta la colocación que se tiene o si se debe de ampliar o disminuir”* (Entrevistado 6).

Análisis

Para las empresas de consumo masivo el tener presencia de sus productos en la mayor parte del mercado de un país o zona geográfica es de relevante importancia, esto debido a que entre más territorio se abarque mayores van a ser sus ventas. Sin embargo, existen datos que pueden determinar si las tiendas en las que se comercializan los productos son realmente sostenibles de desarrollar, lo anterior desde una perspectiva financiera. Esto porque no necesariamente el abarcar

más territorio significa que se va a vender de manera adecuada y resulte rentable para la operación de la empresa.

El realizar cruces de información para determinar la cobertura de mercado junto con la rentabilidad de la operación brinda datos relevantes para el entendimiento de la penetración que se tiene en el mercado. Esta penetración será la que determine el crecimiento o disminución de las ventas, brindará comprensión de las oportunidades que se tengan de abarcar nuevas tiendas o la posibilidad de dejar de vender en algunos puntos de venta que no resulten rentables para la operación de movilización y entrega de productos.

Para los encargados de la toma de decisiones es necesario contar con datos que determinen el porcentaje de penetración con la que se cuenta en el territorio. Las empresas trazan metas de ventas, por lo que estar buscando oportunidades de negocio es necesario para lograr alcanzar los números establecidos y llegar a las metas propuestas. De igual forma, el tener un conocimiento de los lugares que no están siendo rentables de atender hará que se haga más efectiva la operación y no se gasten recursos innecesariamente en zonas que podrían dar pérdidas monetarias.

Por los motivos analizados anteriormente, es que el personal que realiza la consolidación de información para los análisis, debe de tener en cuenta la cobertura de mercado con el que cuenta la empresa en cada una de sus categorías. Esto con el fin de realizar informes que brinden un entendimiento más amplio de la cobertura territorial de la compañía y tomar decisiones que hagan más rentable la operación total.

Categoría 5: Datos que generen valor a la empresa

Descripción

La acción de generar datos para ser analizados no debe ser un proceso aislado, este debe de incluir un criterio adecuado para determinar cuál información va a ser útil para la organización y cuáles datos son los que van a brindar un valor agregado que impacte directamente a la toma de decisiones. La muestra seleccionada opina lo siguiente:

- *“Lo ideal a la hora de generar datos es que estos estén hechos de acuerdo con un conocimiento total de la empresa, los cuales no sean solamente números, sino que además brinden información que sea relevante para el negocio”* (Entrevistado 4).
- *“Un análisis de negocio siempre debe de ser hecho de manera que le brinde a los encargados de tomar decisiones datos relevantes para la empresa, los cuales tengan un nivel de profundidad mayor e impacten de manera positiva en la organización para llegar a un entendimiento total”* (Entrevistado 5).
- *“El valor agregado que brinden los análisis debe de ser del nivel adecuado para entender la realidad empresarial y otorgue datos más profundos de los que se pueden determinar cotidianamente”* (Entrevistado 4).

Análisis

Los datos en las empresas de consumo masivo son muy importantes para entender el entorno en el que se participa, dicha información brindará una realidad de lo que está sucediendo con el negocio. Además, otorga visibilidad de lo que está ocurriendo con la competencia, esto convierte al análisis de datos es una ventaja competitiva para toda organización, sin embargo, estos reportes no pueden ser generados de manera superficial.

Los encargados de ventas y mercadeo, por sus funciones, deben de generar información para entender el estado en el que se encuentra el negocio, sin embargo, por todas las actividades que deben de desarrollar no cuentan con el tiempo necesario para profundizar en los reportes que crean. Por esta razón, el departamento de inteligencia de negocio debe de realizar un análisis profundo, con el fin de encontrar datos que generen valor agregado a los reportes y brinden una visión más amplia del desempeño de las categorías y la venta de los productos.

Según el proceso que se sigue en la mayoría de empresas de consumo masivo, las cuales cuentan con departamentos especializados para la consolidación y construcción de reportes, estos son los encargados de presentar análisis que generen un valor agregado más amplio de datos. De modo que, ellos deben de dar una amplitud mayor al conocimiento de todo el entorno empresarial, y contar con todos los insumos relevantes para el desarrollo de las estrategias. Los especialistas deben de asegurar que los análisis que generen lleven un nivel mayor de entendimiento y con el paso del tiempo deben de ir modificando los datos que entregan, para irse adecuando al cambio que generan los consumidores y las empresas competidoras.

Categoría 6: Determinar oportunidades de negocio

Descripción

Las oportunidades que presente el mercado se pueden determinar por medio de análisis profundos de información, esto hace que los negocios se desarrollen de manera correcta. Los entrevistados no pasan por encima este detalle y opinan lo siguiente:

- *“El correcto análisis de los datos es una ventaja competitiva que tiene las empresas que los adquieren, esto debido a que pueden llegar a un nivel de determinar oportunidades relevantes para el correcto desarrollo de las estrategias”* (Entrevistado 4).
- *“Para determinar oportunidades de desarrollar las marcas se debe de llevar a cabo un análisis más profundo de la información suministrada, este análisis es el que dará visibilidad a los encargados para tomar las decisiones correctas”* (Entrevistado 5).
- *“El poder determinar oportunidades de negocio se da mediante una amplia selección de datos, estos van a brindar un mejor conocimiento del mercado y ayuda a entender el cambio que tienen los consumidores. Esto es lo que ayuda a encontrar oportunidades para hacer cosas positivas y que impacten directamente en el negocio empresarial”* (Entrevistado 6).

La razón principal por la cual las empresas de consumo masivo compran las bases de datos de las diferentes cadenas de supermercados, es para tener un conocimiento total de sus ventas y el desarrollo de sus negocios. Esta información es la que brinda la tendencia y comportamiento de sus productos por medio del insumo principal que son las ventas de las tiendas, al contar con estos datos es que los encargados de los departamentos pueden analizar los reportes y tomar decisiones relevantes para desarrollar los negocios.

Uno de los pasos más importantes en todo análisis de información es poder determinar las oportunidades de negocio que se presentan, las cuales se logran encontrar mediante un profundo análisis de los datos consolidados. El poder llegar a estas oportunidades se da únicamente mediante la correcta consolidación, segmentación y presentación de la data, debido a que esto es lo que asegura que los reportes que se presenten estén adecuados a la realidad empresarial y determinen la correcta evolución de los productos según sus características.

Para los encargados del desarrollo de información es necesario ahondar más en los análisis que generen. Esto con el fin de determinar oportunidades que estén presentes en los números, pero que no se pueden ver con sólo una revisión superficial de los datos, para esto es necesario que las personas que llevan a cabo el proceso de consolidación tengan un conocimiento amplio de la empresa, de los cambios en el mercado y del comportamiento de los productos, de manera que entiendan el entorno en el que participa y logren encontrar esas oportunidades tan valiosas para las organizaciones.

Para conseguir el nivel de análisis requerido es de gran importancia que las empresas se preocupen por capacitar a su personal, tanto en temas internos como externos de la organización, de modo que se pueda dar un conocimiento amplio, que brinde el criterio necesario a los encargados de consolidar la información para determinar las oportunidades que el comportamiento de los productos presente.

Categoría 7: Determinar comportamientos de la competencia

Descripción

Siguiendo el hilo de la categoría de análisis anterior, una de las puertas que se abren con la determinación de oportunidades es el entendimiento del comportamiento de las empresas competidoras. Según la muestra seleccionada es importante entender a la competencia para tomar medidas a corto plazo. Las opiniones de los entrevistados se presentan a continuación:

- *“Uno de los resultados más importantes en un análisis de negocio debe ser el de entender el comportamiento de la competencia, esto dará un panorama claro de lo que están haciendo y se podrán determinar las acciones a seguir según lo visto”* (Entrevistado 4).
- *“El conocimiento de la competencia es vital para llevar a cabo las tácticas y estrategias empresariales, además genera un insumo útil para conocer lo que hacen y los resultados que le genera sus acciones”* (Entrevistado 5).
- *“El entender lo que hacen las empresas competidoras de las mismas categorías en las que participamos hace que podamos generar estrategias que impacten directamente en el crecimiento del negocio”* (Entrevistado 6).

Análisis

Los datos en las empresas de consumo masivo son muy importantes para entender el entorno en el que se participa, dicha información es la que da visibilidad de la realidad de lo que está sucediendo con el negocio. Además, brinda información relevante de las tácticas de la competencia, esto convierte al análisis de datos es una ventaja competitiva para toda organización. Sin embargo, estos reportes deben de ahondar hasta un nivel óptimo que otorgue entendimiento claro y específico.

Para los encargados de la toma de decisiones en las empresas, el conocer y comprender a los competidores les brinda un entendimiento más amplio del entorno empresarial. Este conocimiento es el que determina la manera de gerenciar sus negocios y genera un cambio en las formas de hacer las estrategias y las acciones que brinden valor agregado a las empresas. Por medio del análisis de los datos es que se logra involucrar a toda la organización en tácticas empresariales que deriven en implementaciones en los puntos de venta, que ayuden a mitigar los efectos de las acciones realizadas por los competidores y brinden la ventaja de entender el comportamiento de los consumidores para el provecho propio.

Ahora bien, para los encargados de realizar la consolidación de los datos es necesario determinar la información relevante de la competencia, para entender el comportamiento de sus productos y sus categorías. Además, es de mucha importancia incluir en sus reportes todo lo que consideren necesario que se conozca y que brinde el nivel óptimo de comprensión de la tendencia y evolución de las marcas competidoras. El análisis de la competencia da esa ventaja competitiva que solamente tienen las empresas que se preocupan por contar con esos datos y que realmente buscan comprender todo su entorno mediante el procesamiento de la data.

Categoría 8: Tomar medidas antes que los competidores

Descripción

La competencia es uno de los factores que las empresas de consumo masivo deben de controlar y entender, esto para determinar las estrategias, evolución y avances que presentan. La editorial electrónica Debitoor (2017) con respecto a la competencia menciona lo siguiente:

Las empresas competidoras son aquellas que operan en el mismo mercado o sector donde piensas implementar tu idea de negocio. Has de identificarlas por sus nombres y apellidos.

Cuando hablamos de competencia, podemos establecer dos grados según afecten a nuestra área de negocio:

Competencia directa: son aquellas empresas que operan en el mismo mercado. Es decir, que venden el mismo producto o servicio y se dirigen a los mismos clientes (segmento de mercado).

Competencia indirecta: son empresas que operan en tu mismo mercado, se dirigen a los mismos clientes, pero ofrecen un servicio o producto sustituto o alternativo.

Un ejemplo ayudará a entenderlo mejor: si tu idea de negocio es un café con un aroma extraordinario, tu competencia directa serían todos los productores de café, y la indirecta los productores de bebidas calientes sustitutivas como el té.

Desde la perspectiva de los entrevistados se acota lo siguiente:

- *“El implementar estrategias antes que la competencia lo haga da una ventaja con respecto al consumidor, para esto es necesario tener un panorama amplio del mercado y de lo interno de la empresa”* (Entrevistado 4).
- *“Una vez que las marcas competidoras implementen sus estrategias de mercadeo es más difícil poder reaccionar, por eso se debe de analizar el mercado y anticipar cualquier situación que se presente, para esto el constante análisis de los datos nos permite encontrar esas oportunidades y actuar a favor de nuestras marcas y productos”* (Entrevistado 5).
- *“Una de las variables más importantes a la cual se le debe de ejercer control es la competencia, lo que ellos hagan o dejen de hacer se debe de convertir en una oportunidad para nosotros, por eso los análisis y reportes deben de contener este tipo de información y deben de ser entregados en tiempo y forma para poder contar con esa ventaja competitiva”* (Entrevistado 6).

Análisis

Como indican los entrevistados la competencia es una de las variables a las cuales se les debe de ejercer mayor control. Así pues, debido al alto grado de competitividad de los mercados actuales se muestra un grado de agresividad muy elevado en los productos y servicios que se ofrecen, además de los cambios que están presentando los consumidores en sus hábitos de compra y consumo. Por ello, tener una perspectiva amplia del comportamiento de los competidores del sector en el que se participa es muy importante para reaccionar ante cualquier eventualidad que se presente.

Para los encargados de ventas y mercadeo el contar con información relevante de las estrategias de la competencia les ayuda a tomar decisiones acertadas. Estas se logran únicamente con el entendimiento del mercado en su totalidad junto con todas sus variables; sin duda, una de las más relevantes es la de los competidores. Cada uno de los participantes del mercado en el que se desarrollan las empresas de consumo masivo es diferente, poseen estrategias establecidas para atacar al consumidor meta y realizan análisis de su situación para mejorar, por estas razones es que se vuelve relevante conocer a cada uno de los participantes de la categoría para establecer medidas que colaboren a la obtención de las metas establecidas, además de contrarrestar el impacto generado por sus actividades comerciales.

Al ser esta una de las variables más importantes en el proceso de análisis de negocio, los encargados de generar los reportes deben de asegurarse de contar con la mayor cantidad de información disponible, la cual prioritariamente debe de incluir datos de la competencia. Así pues, se aseguran de brindar reportes con toda la información que los gerentes requieren. Si la empresa no cuenta con este insumo debe de negociar con las cadenas de supermercados para adquirir los datos o buscar empresas externas que desarrollen análisis de mercados en los que participan todos los competidores, mediante lo cual puedan facilitar informes detallados para determinar el comportamiento.

Categoría 9: información rápida y oportuna

Descripción

Las empresas de consumo masivo compran la información de ventas de las tiendas a cada una de las cadenas de supermercados, esta data se procesa para ser presentada en informes o reportes que deben de ser analizados por los encargados de los departamentos de ventas y mercadeo; la celeridad con que se entrega dicha información provoca que con mayor prontitud se tomen decisiones. A continuación, se presentan algunas de las opiniones que hablan del tema:

- *“La velocidad con la que se presenten los informes puede determinar el nivel de reacción ante las diferentes situaciones que se presente en el mercado” (Entrevistado 4).*
- *“El nivel de reacción que se tenga con respecto al movimiento del mercado se va a determinar de acuerdo a la celeridad que tengan los encargados de inteligencia de negocio de entregar los resultados de las diferentes categorías, de acuerdo a esto se pueden tomar decisiones a tiempo o fuera de tiempo” (Entrevistado 5).*
- *“Un factor relevante en el proceso de desarrollo de marcas en el análisis de los datos, estos deben de generarse de manera rápida, de modo que permita entender el comportamiento en el menor tiempo posible y se puedan tomar las decisiones correctas” (Entrevistado 6).*

Análisis

El nivel de reacción que tengan las cadenas de consumo masivo con respecto a los cambios que presentan los mercados se debe principalmente a determinar las oportunidades por medio de análisis de ventas y comportamiento de consumidores. Debido a esto es que las compañías deben de contar con un equipo de inteligencia de negocio capaz de brindar datos oportunos y precisos que permitan tomar las decisiones necesarias para implementar estrategias en sus categorías. Así pues, este equipo de trabajo debe de proporcionar un nivel de análisis profundo y acertado que permita reaccionar en el momento preciso.

Para los encargados del desarrollo de marcas es muy importante contar con información oportuna para entender la tendencia y la evolución de sus negocios, este entendimiento les dará visibilidad, de manera que permita un alcance del mercado oportuno y eficiente. La velocidad de los procesos son los que determinan el nivel de respuesta que tengan las empresas, entre más rápido se entreguen los resultados, más pronto se podrán tomar decisiones gerenciales que impacten directamente en el logro de los resultados, mediante esto se asegura un nivel óptimo de ejecución y un control de lo establecido en el paso del tiempo.

Los departamentos de inteligencia de negocios deben de procurar que los procesos de consolidación de datos sean lo más rápidos y precisos posibles, esto permite a los gerentes y coordinadores tener los insumos necesarios, en el tiempo preciso, lo cual sirva para tomar decisiones importantes para el desarrollo de los productos. Estos procesos se deben de ir perfeccionando con el tiempo de manera tal que se logre un nivel de optimización, con el fin de generar información importante en el momento justo.

Categoría 10: Seguimiento a los reportes gerenciales

Descripción

En las diferentes empresas se deben de identificar los reportes más relevantes, estos son los que continuamente dan visibilidad a las gerencias o coordinadores del estado del negocio y su trayectoria en el tiempo, por la certeza e importancia de sus datos. Esto hace que llevar un control de los análisis más notables sea muy importante para controlar los negocios. Las perspectivas de los entrevistados acerca de esta categoría de análisis son las siguientes:

- *“Existe información relevante que debe de ser revisada siempre, con el paso del tiempo esta crea una tendencia que enseña el comportamiento de los negocios, esta debe de ser generada continuamente para tener un entendimiento mejor de la realidad de la empresa”* (Entrevistado 4).

- *“El determinar cuáles datos generan valor agregado a la compañía cada periodo de análisis es muy importante, teniendo este conocimiento se entregan la información precisa y que se requiere para entender la tendencia de las categorías y los diferentes clientes del mercado” (Entrevistado 5).*
- *“Existen datos que se deben de revisar oportunamente, estos son los que van marcando el rumbo y la tendencia del mercado, al determinar estos datos para hacer los análisis en cada periodo se logra entender el comportamiento de los diferentes nichos, por eso es que cada periodo se debe realizar un reporte similar al anterior y que contenga la información necesaria para el entendimiento del entorno ” (Entrevistado 6).*

Análisis

Existen datos que muestran las tendencias de los negocios, dan un entendimiento del comportamiento de las ventas y brindan una visión más profunda del desempeño de las categorías. Esta información es la que debe de ser identificada para presentarla en cada uno de los reportes que se realicen según los periodos establecidos. De manera que, estos análisis van a dar un criterio amplio y real de la situación empresarial en la que se encuentran las organizaciones, además van a generar un impacto positivo en la toma de decisiones y en el manejo de las diferentes estrategias que se determinen.

Los encargados de desarrollar estrategias de negocio para el crecimiento de las categorías y los productos se basan en análisis periódicos de la información para tomar las decisiones correctas, estos ayudan a definir las actividades relacionadas al movimiento de los mercados en los que se participa de acuerdo a su comportamiento y evolución. Por lo tanto, contar con reportes uniformes en forma periodica resulta necesario para toda empresa de consumo masivo, debido a que esto brinda una comprensión coherente del mercado y da el insumo necesario para comprender la realidad de los mercados y controlar las actividades a desarrollar.

El departamento de inteligencia de negocios debe de determinar los análisis idóneos, los cuales brinden mayor claridad del desempeño de las categorías y de la evolución de los artículos que se comercializan, debido a que estos reportes son los que impactan directamente en la toma de decisiones estratégicas. Este conocimiento de los datos relevantes, y que es recomendable analizar en cada periodo, es el que asegura contar con la información necesaria y aporta ese valor agregado a los gerentes y encargados de las diferentes áreas relacionadas al desarrollo y comercio de los productos en cada una de las empresas de consumo masivo.

Categoría 11: Relevancia de la información

Descripción

Los análisis que se realizan en las diferentes empresas contienen todo tipo de información, desde datos internos hasta comportamiento de los mercados internacionales. La correcta elección de los reportes que se toman en cuenta para realizar estos análisis deben de ser elegidos de acuerdo con la relevancia que tienen y el nivel de certeza que brinden a las organizaciones. Desde la perspectiva de la muestra, se extrae lo siguiente:

- *“Al contar las empresas con amplia información, estas deben de ser muy cuidadosas de escoger los datos que realmente le brinde valor agregado, con el fin de seleccionar lo realmente importante y no gastar tiempo en datos que no sean significativos”* (Entrevistado 4).
- *“En el mercado se puede conseguir amplia información de diferentes sectores, de igual manera las empresas pueden comprar a las diferentes cadenas de supermercados los datos de sus ventas y con esto comparar, por esta razón se debe de tener un criterio amplio que garantice que la que se elige sea relevante para tomar decisiones importantes para el desarrollo del negocio”* (Entrevistado 6).

Análisis

El constante desarrollo de marcas y productos que llevan a cabo las empresas de consumo masivo conlleva a que se deban de analizar constantemente los datos que generan las ventas y el comportamiento de los mercados. Esto para que se tenga un control total de las variables que se puedan presentar o se entienda el movimiento de las tendencias. Por ello, elegir la relevancia de la información que se examina en cada reporte es muy importante para que las decisiones que se toman sean las correctas para asegurar el logro de las metas u objetivos establecidos.

Para los encargados de ventas y mercadeo el tener a la mano la información que sea relevante para el desarrollo de sus negocios es primordial, ello con el objetivo de entender adecuadamente el comportamiento de todas las variables que incluyen los segmentos en los que participan. Estos datos son los que van a facilitar la implementación de estrategias certeras que se adecúen a la realidad que se presenta en los mercados en los que participan. Los ejecutivos deben de asegurarse que los datos que están revisando son los adecuados para generar el impacto positivo que se requiere en el control de sus actividades, para esto debe de existir comunicación constante con los departamentos encargados de la consolidación y presentación de los datos.

El departamento de inteligencia de negocio debe de hacer una correcta segregación de información, con el fin de presentar datos relevantes a las áreas de venta y mercadeo. Esta selección es la que asegura que los encargados de realizar actividades para el desarrollo de marcas y productos tengan a disposición lo que sea realmente importante para determinar el curso de las categorías y entender adecuadamente el comportamiento de los mercados. Esta comprensión asegura que se lleven a cabo las estrategias correctas que impacten de manera positiva en el logro de los objetivos gerenciales. Las personas que se encargan de consolidar los datos deben de tener un amplio conocimiento de los mercados y sus variables para determinar qué es relevante de presentar y que sea de amplia utilidad para la organización.

Categoría 12: Conocimiento del mercado

Descripción

Cada uno de los productos que ofrecen las empresas de consumo masivo participan en un mercado específico, estos se segmentan de acuerdo con los ingredientes o componentes con que son fabricados. Pues bien, al tener la mayoría de organizaciones transnacionales amplia variedad de artículos, logran participar en muchas categorías, lo cual conlleva a buscar mediante análisis de datos un conocimiento más amplio de los consumidores. Por tal motivo, entender cada uno de los nichos en los que se desarrollan las marcas es relevante. Según la opinión de la muestra consultada, se resalta lo siguiente:

- *“ Toda empresa que desarrolle productos de venta en mercados de consumo masivo está expuesta a gran cantidad de diferentes segmentos de compradores, el entendimiento correcto de estos asegura entregar el producto correcto que brinde lo que están buscando los consumidores, esto se logra con un amplio conocimiento de los mercados en los que se participa ”* (Entrevistado 4).
- *“ El conocimiento de los mercados es otra de las variables más importantes de tomar en cuenta para toda empresa de consumo masivo, con el constante cambio de los gustos de los consumidores hace que los mercados estén transformándose constantemente, por lo que tener control en este ámbito asegura que los productos que se comercializan sean de agrado para la mayor cantidad de consumidores ”* (Entrevistado 5).
- *“ Para las empresas de consumo masivo siempre es primordial conocer los mercados en los que participan, esto debido a que este conocimiento les brinda un concepto amplio de lo que quieren los consumidores, con esto pueden ofrecer productos adecuados a cada uno de los nichos de mercado en los que desarrollan sus actividades comerciales ”* (Entrevistado 6).

Análisis

En referencia al conocimiento del mercado, Philip Kotler (2015) en su libro Marketing decimo quinta edición indica que “como primer paso los mercadólogos deben de entender las necesidades y los deseos del cliente y del mercado”. Esto lleva a poder determinar los deseos, necesidades y demandas de los diferentes mercados en los que se participa, con el fin de ofrecer diferentes experiencias por medio de los productos que se comercializan, esto para asegurarse que generen valor y satisfacción a los diferentes consumidores.

Para que las empresas de consumo masivo puedan llegar a los nichos de mercado correctos, de acuerdo con los productos que distribuyen, el conocimiento de los clientes exactos a los que se dirigen es primordial. Esta comprensión de los gustos y necesidades de los consumidores, además del comportamiento de los diferentes mercados en los que tienen participación, es relevante para cada uno de los encargados de desarrollar las marcas en las organizaciones. Dicho entendimiento se consigue por medio del análisis de varios factores que se deben de tomar en cuenta como lo son: las ventas internas de las empresas, las ventas de los supermercados, información de mercados suministrada por empresa especializadas en el tema y cruce de datos con diferentes organizaciones.

Por las razones expresadas en el párrafo anterior es que para las empresas de consumo masivo es relevante contar con un departamento de inteligencia de negocios que se encargue de buscar y generar información relevante de los diferentes mercados en los que participan. El objetivo es construir análisis que den claridad y detecten oportunidades de negocio que se presenten por medio del entendimiento del comportamiento de los consumidores. Los encargados de realizar estas tareas deben de asegurarse de contar con la mayor cantidad de información posible para hacer comparativos que muestren la tendencia y el crecimiento, a la vez que brinde entendimiento total de la evolución de los diferentes negocios que se desarrollan.

Categoría 13: Reuniones periódicas de revisión de negocio

Descripción

Para asegurar el correcto entendimiento de los diferentes negocios en los que participan las empresas de consumo masivo es relevante llevar a cabo reuniones periódicamente, en las que se revisen las diferentes variables de las categorías en las que se desempeñan los productos y entender el comportamiento de los mercados. Desde la perspectiva de la muestra, se extrae lo siguiente:

- *“Todos los ejecutivos de ventas y mercadeo deben de programar revisiones de negocios con el departamento de inteligencia para entender el comportamiento de las categorías, estas revisiones deben de hacerse de manera constante para asegurar que se estén viendo los datos en tiempo correcto para tomar las decisiones correctas”* (Entrevistado 4).
- *“Periódicamente se deben de realizar revisiones de negocio con el departamento encargado de las mismas, con el fin de determinar el comportamiento de las ventas y la evolución de los mercados, esto asegura el entendimiento completo del negocio y da visibilidad de las oportunidades que se presenten”* (Entrevistado 5).
- *“Para determinar oportunidades de desarrollo de los negocios y entender el comportamiento de los mercados es necesario para todas las organizaciones realizar constantemente revisiones de negocio, debido a que de esta manera se trata en tiempo la evolución de los mercados y el nivel de movimiento de las categorías. Una revisión a tiempo puede ser vital para detectar oportunidades”* (Entrevistado 6).

Análisis

Para el correcto entendimiento de los diferentes mercados y el comportamiento de los productos, es necesario realizar revisiones de negocios de manera periódica. Estas revisiones aseguran que se pueda tener la información correcta en el momento preciso para determinar y encontrar oportunidades que se estén presentando. Mediante estas reuniones se logra ver la

evolución de las marcas, las tendencias de las categorías, el impacto de un nuevo lanzamiento y el nivel de aceptación de productos que apenas estás saliendo al mercado y permiten tomar decisiones en el momento preciso.

Las empresas de consumo masivo deben de asegurar la realización de revisiones periódicas de datos referentes al comportamiento de las marcas y de los mercados en los que participan mediante reuniones de entrega de datos. Con esto validan las tendencias que presentan y tienen un mayor entendimiento de todas las variables que componen el mix de ventas y mercadeo. Así pues, con una correcta periodicidad de revisiones se logran determinar los cambios que estén presentando, además de medir la tendencia con el paso del tiempo.

Los departamentos de inteligencia de negocios deben de desarrollar sus análisis de acuerdo con las necesidades de cada empresa, además deben de asegurarse de determinar los periodos correctos de revisiones de información para llevar a cabo las reuniones en momentos estratégicos para el correcto control de los negocios. Es importante determinar las estaciones claves en cada mercado, además de los meses que con el paso del tiempo han marcado una mejor tendencia de ventas y comportamiento de consumidores. Esto marca un precedente adecuado de la evolución de las estrategias implementadas, si las actividades fueron exitosas se pueden replicar, pero en caso de haber fallado se puede entender lo que sucedió para mejorarlo, cambiarlo o no volver a ponerlo en práctica en el futuro, esto se puede determinar únicamente con la revisión continua y oportuna.

Categoría 14: Cruce de información

Descripción

Para una correcta presentación de datos y con el objetivo de tener un amplio criterio para tomar decisiones, es recomendable tener la opción de cruzar varias fuentes de información. Mediante este proceso se logra visualizar todo el proceso del producto, desde la salida de la bodega hasta que es comprado por el cliente final. Según las perspectivas de los entrevistados, se presentan los siguientes criterios:

- *“El contar en un análisis de negocio con la venta interna de la empresa, el control de los inventarios en las bodegas y los puntos de venta, además de incluir las ventas de las tiendas es primordial para medir el comportamiento de los productos” (Entrevistado 4).*
- *“El correcto control de las ventas en comparación con los inventarios es necesario para determinar el nivel de comportamiento que presentan los productos, se debe de realizar un correcto cruce de esas variables para que los ejecutivos puedan entender el volumen de ventas con el que cuentan y el nivel de rotación que tienen en los puntos de venta, así se asegura de tener un correcto nivel de inventarios” (Entrevistado 5).*
- *“Para presentar un análisis correcto e información referente al ciclo de venta de los productos es necesario cruzar varias variables, en las que se incluyen los inventarios, las ventas de las empresas y las ventas de los supermercados, con esto se logra tener un control total del producto y se determinará el nivel de producción que se debe de realizar” (Entrevistado 6).*

Análisis

El ciclo de venta de un producto comprende desde la salida de las bodegas del fabricante hasta la venta que se realiza en las tiendas de los supermercados o comercios. Pues bien, para tener un correcto control de este proceso se deben de cruzar algunas variables que son importantes de determinar, dentro de las que se encuentran: los inventarios tanto de las bodegas como de los puntos de comercio, las ventas de los fabricantes hacia sus clientes y las ventas de los supermercados hacia el comprador final.

Un análisis que se construya tomando en cuenta estas variables va a entregar a los encargados de tomar las decisiones en las empresas un nivel óptimo de control de los productos. Esto sirve para entender la salida que tienen los mismos desde sus bodegas, el nivel de inventario que tienen los clientes y la venta que presentan los supermercados, estos son los que finalizan el proceso. Con este análisis se interpreta la cantidad de producto que está en tránsito, con el fin de medir las ventas que se van a realizar, se comprende si se pueden hacer promociones con el

inventario que se cuenta actualmente o se deben de reforzar la producción para dar abasto con lo planeado. Además, permite al fabricante negociar volúmenes de compra con sus clientes de manera que pueda cumplir con los objetivos de ventas establecidos.

El departamento de inteligencia de negocio debe de garantizar que pueda contar con toda la información que mide el desempeño del ciclo de venta de los productos, debido a que al tener esta medición puede dar trazabilidad a los artículos que comercializa. El período completo debe de ser analizado de forma separada para cada uno por medio de lo cual se establezca el nivel de rotación y venta. Para los encargados de consolidar los datos es importante llevar a cabo los cruces de tendencia para dar a los ejecutivos la visibilidad completa del comportamiento que están presentando los productos. Por lo tanto, un reporte completo debe de incluir estas variables que van a ser de gran ayuda para la toma de decisiones.

Unidad de Análisis 3: Insumos requeridos para la implementación

En la tercera unidad de análisis de esta investigación se determinará el criterio de los consolidadores de la información, quienes son los que continuamente están realizando los procesos de recolección de data, carga de la herramienta y son los que hacen los análisis de los datos para ser revisados con los encargados de venta y de mercadeo.

Esta consolidación de datos requiere de ciertos insumos o materia prima relevante para que el nivel de análisis de información sea el idóneo para las empresas de consumo masivo. Por tal motivo, para esta investigación se requiere conocer a profundidad los que son necesarios para una correcta implementación de la herramienta y un proceso de construcción de reportes que dé la visibilidad completa del negocio a todos en la compañía.

A continuación, se presentan las categorías que se determinaron para la presente unidad de análisis:

1. Software para el procesamiento y presentación de la información.
2. Conocimiento técnico del funcionamiento integral del software a utilizar.
3. Información debidamente caracterizada y estructurada.
4. Sistema de almacenamiento de base de datos que albergue la información.
5. Conexión a internet de banda ancha.
6. Paquetes de programas informáticos para oficina.

Categoría 1: Software para el procesamiento y presentación de la información

Descripción

Las herramientas que se utilizan actualmente para la consolidación de datos deben de estar debidamente alineadas a las necesidades que presentan las empresas en la actualidad. Por tal motivo, los departamentos de inteligencia de negocios deben de conocer a cabalidad estos requerimientos para llevar a cabo su implementación. Lo mencionado anteriormente, se aprecia en las siguientes frases dichas por algunos de los entrevistados:

- *“Para los departamentos de BI (Business Intelligence) por sus siglas en inglés, es de mucha importancia contar con un software o plataforma que procese y entregue de manera adecuada el ordenamiento de toda la información referente a las ventas de las cadenas de supermercados” (Entrevistado 1).*
- *“Adquirir un software o una empresa que cuente con la herramienta indicada para el procesamiento de datos es muy importante para el desarrollo de los análisis y la entrega de reportes gerenciales” (Entrevistado 2).*
- *“Lo primero que se necesita para una correcta consolidación de datos es contar con software que soporte toda la información que se recolecta de las diferentes cadenas de*

supermercados, esta herramienta puede ser propia o si se tiene la capacidad se puede contratar a una empresa que brinde este servicio” (Entrevistado 3).

Análisis

El primer insumo que se requiere para que una empresa de consumo masivo pueda implementar una herramienta que mida el desempeño de ventas de las categorías en las que participa, es contar con un software idóneo para consolidar la información. Esta plataforma digital puede ser adquirida por la misma compañía o el proceso de carga y consolidación se puede dar en concesión a una empresa especializada en dichos procesos, la cual debe de contar con el personal idóneo, que tenga experiencia en análisis y desempeño de mercados y productos. Adicional a esto, las personas que vayan a consolidar los datos deben de conocer a fondo la visión y misión de la organización para que todos los reportes que generen estén alineados a los requerimientos internos.

Los encargados de los departamentos de ventas y mercadeo deben de garantizar de que la gerencia general le dé la importancia requerida a la necesidad de contar con herramientas que impulsen los análisis de comportamientos y tendencia de ventas y mercados, debido a que con esto se garantizan el tener a mano la información necesaria para entender la realidad de su empresa. Además, es importante que exista una comunicación fluida entre departamentos para que estos análisis generen el nivel de profundidad que se requiere.

El departamento de inteligencia de negocios debe de determinar si es capaz de ser el que maneje la plataforma digital o si por el contrario se debe de contratar una empresa tercerizada para que haga la consolidación de la información; esto con la finalidad de no utilizar el tiempo que se requiere en la recolección y consolidación de los datos, sino más bien, con la información ya lista, generen análisis que sean más profundos y sintetizados para que las gerencias tengan más amplio el panorama del comportamiento de los negocios en los que participan.

Categoría 2: Conocimiento técnico del funcionamiento integral del software a utilizar

Descripción

Cada herramienta que se utiliza para la consolidación de los datos obtenidos tiene su propio lenguaje de programación, el cual debe ser conocido por parte de los encargados de cargar los datos. Por tal motivo, se debe contar con las personas capacitadas que garanticen que se entrega un cubo listo para el uso y con datos correctos. Los entrevistados manifestaron lo siguiente:

- *“Ya sea internamente o de manera externa se debe de asegurar que las personas que manipulan las plataformas de información estén debidamente capacitadas para el uso de la misma, esto garantiza la credibilidad de los datos”* (Entrevistado 1).
- *“El conocimiento exacto de los lenguajes de las plataformas garantiza que la información que se suministra sea la correcta, por esto es que se debe de garantizar que el personal esté debidamente capacitado y apto para el manejo de la plataforma y los datos”* (Entrevistado 2).
- *“Como segundo insumo se debe de tomar en cuenta que las herramientas de consolidación de datos cuentan con un lenguaje técnico que debe de ser manejado por personal capacitado en el tema, esto garantiza que el uso de la información sea correcto, con el fin de generar seguridad a la hora de presentar los reportes gerenciales”* (Entrevistado 3).

Análisis

El alcance que tengan los análisis que se realizan por parte de los departamentos encargados se determina según el nivel de especialización con que cuente el personal de inteligencia de negocios. Parte de este conocimiento es el que se enfoca directamente en el funcionamiento integral de la herramienta, si bien es cierto, no se debe de ser experto en programación computacional, sí es necesario contar con comprensión del entorno del desarrollo en sí de la herramienta. Esto para garantizar que si se dan problemas de funcionamiento o errores en los datos se pueda comprender si se dan por un factor humano o por una función incorrecta de la plataforma que se está utilizando.

Adicionalmente, si se cuenta con un correcto conocimiento de la funcionalidad de la herramienta se pueden entregar nuevos requerimientos que surjan de las actividades normales del negocio. Por lo tanto, con el correcto manejo y capacitación del personal, se garantiza que la plataforma que se está utilizando pueda ser modificada efectivamente para generar reportes que se adecúen a la evolución de los análisis que se solicitan.

La gerencia general de cualquier empresa de consumo masivo debe de asegurarse de contar con un departamento de inteligencia de negocio que tenga el conocimiento total de las herramientas y de los archivos que utilicen. El tener control de este rubro hace que el nivel de especialización de la información sea el idóneo para el análisis del negocio y el correcto uso de las plataformas, con este nivel de discernimiento la empresa se asegura de contar con la ventaja competitiva que brinda el establecer este tipo de departamentos.

Para los encargados de realizar los análisis es importante contar con el nivel óptimo de conocimiento de las herramientas a utilizar. Esto con el fin de manipularlas adecuadamente conforme a lo que se requiera en la organización. O bien, delegar estas funciones a empresas especializadas en la consolidación y entrega de cubos de datos listos para la conexión con archivos compatibles con las herramientas que se están utilizando.

Categoría 3: Información debidamente caracterizada y ordenada

Descripción

La información que se recibe de las diferentes cadenas de supermercados debe de ser consolidada de manera correcta para que se cargue a las herramientas que se van a utilizar para la recolección y entrega de las ventas. Este proceso debe de ser realizado de una manera minuciosa, cuidadosa y con un alto grado de detalle para que sea correctamente entendida por la plataforma utilizada. Sobre esta categoría, los entrevistados brindaron sus puntos de vista:

- *“Uno de los pasos principales en todo el proceso de consolidación es en la que se caracteriza la información para ser leída correctamente por las plataformas digitales, debe de estar ordenada y filtrada adecuadamente para su correcto uso”* (Entrevistado 1).
- *“El orden y caracterización que se le da a la información es primordial para ser cargada a cualquier herramienta que se utilice para la consolidación de los datos, esto asegura que va a ser leída de la manera correcta y que va a tener la estructura ideal para su entrega final”* (Entrevistado 2).
- *“Se debe de tomar como tercer insumo la correcta caracterización de los datos, esto para asegurar los pasos que se deben de seguir con el fin de que los datos sean leídos correctamente por las plataformas a utilizar”* (Entrevistado 3).

Análisis

Las plataformas que se utilizan para tener control de la información de ventas que comparten las cadenas de supermercados tienen una estructura que debe de ser compatible con los datos contenidos en los archivos que se van a cargar a las herramientas. Por esta razón, es que se necesita revisar a detalle cada uno de estos registros de datos para adecuarlos a la estructura requerida. De modo que, haciendo correctamente este proceso, los encargados se aseguran de que sean reconocidos correctamente por las plataformas digitales.

Este proceso de caracterización de datos es relevante, debido a que este paso es el que certifica que la información contenida en los archivos está estructurada correctamente y de acuerdo con lo requerido por la herramienta a utilizar. Así pues, se evita caer en reprocesos de revisión por un error en la carga, debido a que si alguno de los datos no está correctamente categorizado, la plataforma no va a leer la información y será devuelto el archivo para que sea revisado nuevamente y vuelto a cargar.

Los encargados del departamento de inteligencia de negocios deben de poner especial atención a este proceso. Es necesario ser tratado con sumo cuidado y un alto nivel de concentración,

debido a que al recibir gran cantidad de archivos con información, este proceso es necesario realizarlo una sola vez para continuar con los que siguen. Si este paso no se hace con el debido cuidado, el personal va a caer en reprocesos que van a retrasar todo el proceso de consolidación y entrega de la información y va a derivar en una entrega tardía de los reportes a analizar.

Categoría 4: Sistema de almacenamiento de bases de datos que albergue la información

Descripción

Una vez hecha la caracterización de los datos correctamente, esta información ya puede ser cargada en las bases que van a ser utilizadas para la construcción de los análisis de negocios y reportes gerenciales. Luego, para almacenar estos cubos es necesario contar con una plataforma que sea capaz de manejar gran volumen de datos y además que se pueda anclar con la herramienta que se está utilizando para la consolidación de la información. Al respecto, los entrevistados indicaron lo siguiente:

- *“Las empresas deben de contar con plataformas que sean capaces de almacenar gran cantidad de datos, esto para asegurar el poder contar con la información en el paso del tiempo y evitar el ir eliminando los datos de mayor antigüedad por falta de capacidad”* (Entrevistado 1).
- *“Al manipular gran cantidad de información, los departamentos de inteligencia de negocios deben de tener la capacidad de almacenamiento de los datos, esto le asegura que va a tener lo que necesite siempre a disposición sin necesidad de desechar algo que sea relevante para la organización”* (Entrevistado 2).
- *“Las empresas deben de contar con plataformas que sean capaces de almacenar gran cantidad de datos, esto para asegurar el poder contar con la información en el paso del tiempo y evitar el ir eliminando los datos de mayor antigüedad por falta de capacidad”* (Entrevistado 3).

Análisis

Las empresas de consumo masivo, por lo general, tienen participación en diferentes mercados, esto debido a la diversificación de productos que ofrecen. Por esta razón, es que al adquirir los datos de ventas de las cadenas de supermercados obtienen gran cantidad de datos, los cuales una vez almacenados abarcan una gran cantidad de espacio digital. Por tal motivo, se deben de asegurar de contar con plataformas de almacenaje que soporten todos estos datos, o bien, contratar a empresas especializadas en el almacenaje de información; estas empresas ofrecen capacidad de almacenaje, además de brindar la confidencialidad requerida.

Para los encargados de ventas y mercadeo es relevante contar con información a lo largo del tiempo, con el fin de lograr tener a la mano todos los datos necesarios para entender la evolución de las categorías y el comportamiento de los mercados. Al contar las organizaciones con gran cantidad de información, se hace necesario el almacenaje adecuado de los datos para asegurar de que no tenga que ser eliminada ningún tipo de información, debido a que en algún momento esta pueda ser necesaria para entender el crecimiento actual comparado con periodos anteriores.

Para el departamento de inteligencia de negocios es necesario asegurarse que toda la información de ventas sea almacenada de manera adecuada, con el objetivo de preservar todos los datos referentes al negocio. Por ello, se debe de determinar si la empresa cuenta con la capacidad necesaria de almacenaje; en caso contrario, corresponde valorar si es factible adquirir un procesador de mayor capacidad o si se puede contratar una compañía especializada en dar este servicio y que brinde la confidencialidad y seguridad necesaria para guardar con estricto control los datos sensibles que maneja la organización.

Categoría 5: Conexión a internet de banda ancha

Descripción

En la actualidad, con los avances tecnológicos que se presentan, muchos de los procesos que se realizan en las organizaciones se comparten o almacenan en bases de datos conectadas en la web. Además, se pueden compartir enlaces que direccionan a los usuarios a archivos o carpetas que contienen información necesaria para realizar reportes gerenciales. Según lo comentado por los entrevistados, se presentan algunas de las opiniones recopiladas:

- *“Para subir o descargar los reportes o análisis que se extraen de la consolidación de los datos, es necesario contar con internet empresarial de banda ancha, el cual asegure que se tenga una capacidad idónea de navegación para realizar los procesos de manera rápida y precisa”* (Entrevistado 1).
- *“Contar con internet de banda ancha y de alta capacidad es relevante para toda organización debido a que por este medio es que se comparten los análisis de manera remota, esto facilita el proceso de consolidación y presentación de datos, además asegura la rapidez de los procesos”* (Entrevistado 2).
- *“También es necesario para toda empresa contar con acceso a internet de alta velocidad, esto con el fin de asegurar la correcta carga de datos, además todas las plataformas que se usan para la consolidación de datos están conectadas a la red”* (Entrevistado 3).

Análisis

El mundo empresarial actualmente se ve afectado directamente por los avances en la tecnología, el entorno de las organizaciones gira alrededor del internet, esto por la utilidad que representa su uso, debido a que permite que la información se pueda encontrar de diferentes formas y se adecúe a la necesidad de cada organización. Por tales motivos, contar con el acceso a la mayor

velocidad que se pueda obtener es una manera eficaz de ir de la mano con estos cambios que se presentan constantemente.

Para las gerencias de las empresas de consumo masivo es necesario contar con la información de manera rápida y expedita, por lo que tener en las instalaciones acceso a internet de banda ancha le asegura poseer a tiempo todos los insumos necesarios para el proceso de análisis. Esto le aporta valor a las actividades que realice y además brinda un nivel óptimo de operatividad, lo cual lo hace estar a la vanguardia en las actividades comerciales.

El departamento encargado de la recolección de datos debe de contar siempre con las mejores herramientas, esto con el fin de que estas le permitan aportar los informes necesarios. Por ende, asegurarse de contar con acceso a internet de alta velocidad es primordial para el desempeño diario de sus actividades. Con este insumo se aseguran de tener la capacidad de carga y descarga de datos, manejo de herramientas más especializadas y visita a sitios que requieran para realizar los reportes idóneos que aseguren la correcta administración de los negocios.

Categoría 6: Paquete de programas informáticos para oficina

Descripción

Para toda organización, independientemente del mercado al que se dirija o las actividades que realice, le es necesario adquirir paquetes de programas informáticos para oficina. El objetivo es tener un mayor alcance de control y de actividades en la empresa, debido a que actualmente todos los procesos se realizan con este tipo de paquetes. Las opiniones de los entrevistados indican lo siguiente:

- *“Como insumo relevante para entregar el proceso de consolidación de datos terminado se determina la adquisición de paquetes informáticos especializados para la presentación de informes y reportes”* (Entrevistado 1).

- *“Las herramientas que se utilizan para la presentación de análisis deben de ser compatibles con paquetes informáticos como el office, por lo que se deben de adquirir los que resulten ideales para la utilización de estas herramientas”* (Entrevistado 2).
- *“El final de todo proceso de consolidación de datos se da con la entrega de reportes y análisis necesarios para el entendimiento del comportamiento del negocio, esta entrega se debe de hacer en archivos que sean compatibles con las herramientas que se utilizan, por lo que contar con paquetes office es imprescindible”* (Entrevistado 1).

Análisis

Para que todo proceso de consolidación, entrega y presentación de información de análisis de información sea exitoso debe de culminar con una revisión de los datos de manera gráfica; es decir, en archivos que sean compatibles con las herramientas que se utilizan para la carga de los cubos de data. Por esto, el adquirir paquetes de programas informáticos para oficina que sean los compatibles con las plataformas que se utilizan es primordial para toda empresa de consumo masivo.

Para las gerencias encargadas de determinar las oportunidades de negocio, las cuales son las que determinan las actividades a llevar a cabo para asegurar el éxito de las acciones, es relevante adquirir todas las herramientas que sean útiles para interpretar los datos e información de manera correcta y oportuna. Por esto es que la adquisición de paquetes de programas óptimos que lleven consigo un desempeño idóneo al momento de ser conectadas con las plataformas digitales se convierte en una ventaja competitiva para la recopilación y entrega de los resultados.

Los departamentos de inteligencia de negocios deben de contar con los paquetes de programas informáticos más actuales y modernos que se puedan adquirir, debido a que esto le va a dar la compatibilidad con las plataformas que utilizan para la consolidación de datos, pues estas herramientas están construidas para que se conecten directamente con los archivos que contienen

dichos paquetes. El tener a la mano lo último que aporta la tecnología asegura que los encargados de presentar análisis sean más rápidos y precisos para entregar reportes, por lo que las empresas no deben de escatimar en esfuerzos e inversión para contar con este insumo tan valioso.

Interpretación de los datos

De este estudio es posible determinar una serie de planteamientos que permiten entender de mejor manera la implementación y la utilidad que brinda un sistema de comportamiento de ventas en canal moderno para administrar el desempeño de las categorías en las empresas de consumo masivo. También, permite conocer los insumos necesarios para la correcta utilización de la herramienta, con el fin de que sea utilizada para el entendimiento del comportamiento de las categorías en las que se participa.

Luego de haber realizado los análisis de las categorías diseñadas para esta investigación, se puede indicar que un sistema de análisis de información de ventas es la herramienta principal para que toda empresa de consumo masivo pueda contar con todos los datos necesarios. Sumado a ello, que les dé la visibilidad requerida, que ayude a entender el movimiento de los mercados y la tendencia de los segmentos en los que participan, junto con los productos que las componen.

Así pues, para todos los departamentos que tienen relación con el ciclo de ventas de los productos es necesario contar con la mayor cantidad de información referente al comportamiento de los artículos que comercializan. Ello, se debe a que un correcto entendimiento del entorno de la empresa le va a dar una ventaja con respecto a los competidores, lo cual lo convierte en una variable que le genera valor agregado a cualquier organización que busque el entendimiento, tanto interno como externo, de sus transacciones comerciales.

Los mercados en la actualidad sufren cambios incesantes por la continua oferta que tienen a su alrededor, al haber gran cantidad de empresas que brindan productos o servicios similares. Los compradores tienen gran opción de elegir en el entorno en el que adquieren los productos y una amplia cantidad de opciones. Por tal motivo, se debe tener un control estricto de los gustos y necesidades que presentan los consumidores, con el objetivo de brindar las soluciones a los requerimientos que estos tienen y que van a asegurar la preferencia. Lo anterior, se logra mediante el constante análisis de información junto con el estudio oportuno de los mercados.

Una herramienta que mida el comportamiento de ventas en canal moderno para administrar el desempeño de las categorías es una ventaja que deben tener todas las empresas de consumo masivo. Esto debido a que son las que generan el principal insumo para realizar los análisis que den el conocimiento de la realidad de los negocios en los que participan.

Al contar con una plataforma que tenga el nivel requerido, los encargados de ventas y mercadeo tienen a su disposición una infinidad de variables a determinar, debido a la profundidad de análisis que estas generan. Tales datos se pueden acomodar de acuerdo con los requerimientos que se tengan el momento de utilizarla y van a depender del gusto y la necesidad del usuario, quien puede decidir entre los diferentes niveles de análisis que están cargados en la plataforma.

Ahora bien, para el departamento de inteligencia de negocios es de suma importancia determinar el nivel de profundidad que le debe dar a los reportes que entrega. Para esto es vital que conozcan a cabalidad todos los procesos, políticas, misión, visión y aspectos relevantes que rodean a la empresa en la que desempeñan sus labores, dado que por medio de este conocimiento es que pueden construir los informes que serán de apoyo para la toma de decisiones.

Además de este conocimiento deben contar con una amplia experiencia en aspectos relacionados a situación del mercado nacional e internacional, categorías en las que participan,

comportamiento y gusto de los consumidores, junto con un criterio amplio para tomar decisiones que se reflejen en los informes que presentan a las altas gerencias de las empresas.

El conocimiento técnico de la herramienta y de los paquetes computacionales son relevantes para el correcto uso de los archivos que se realizan, lo cual asegura el funcionamiento adecuado de los procesos que se llevan a cabo. Por tal motivo, el nivel de especialización que se tenga, entre mayor sea, mejor será el impacto positivo en los datos que se entregan y más fáciles serán de entender por parte de los gerentes o encargados de tomar decisiones.

Sumado a lo anterior, como punto relevante al cual le tienen que dar gran importancia las empresas, es el de determinar si los procesos de consolidación y entrega de datos se debe de tercerizar; esto significa que si este proceso de caracterización, ordenamiento, carga y entrega de la información se debe de conceder a una empresa externa por medio de un contrato de confidencialidad en el que estas se comprometan a resguardar los archivos y no compartirlos con personas externas a la organización.

Esta determinación de escoger si se terceriza o no es relevante, debido a que si se realiza dará a los departamentos de inteligencia de negocios más tiempo para generar información valiosa y relevante para los departamentos de venta y mercadeo; ello, al no estar gastando el tiempo en un proceso meramente manual, que requiere mucho procesamiento de datos y alto nivel de especialización para ser realizado. Sin embargo, si la empresa cuenta con el personal y las herramientas idóneas para realizar los procesos, puede llevarlos a cabo internamente y evitar gastos mayores, pero teniendo en cuenta que se pueden presentar retrasos en la entrega de la información.

Otro aspecto a tomar en cuenta y que resulta relevante para los departamentos es determinar la periodicidad con la que se entregan o requieren los datos. Esto debido a que debe de existir un cronograma de entrega, el cual asegure que se va a contar con los datos en tiempo y forma, en el

momento exacto y con el nivel de análisis requerido. Junto a ello, se debe de establecer el nivel de los datos que se requiere, con el fin de entender cuáles reportes son los que se deben de tener listos continuamente, cuáles no deben de ser tan repetitivos, sino más bien que se construyan por requerimientos específicos, y cuáles deben de ser realizados con alta urgencia por la relevancia de la información.

Las altas gerencias y los coordinadores de los departamentos encargados del desarrollo de los productos deben de tener claro los análisis que requieren y de la manera que necesitan que sean presentados. Por tal motivo, debe de existir una fluida comunicación interdepartamental con el fin de que se establezcan correctas líneas de datos que ofrezcan lo que se necesita para el correcto desarrollo de los negocios y se implementen las estrategias adecuadas que generen las ventas correctas, pues se dirigen al consumidor deseado.

Ahora bien, al contar con gran cantidad de información las empresas de consumo masivo deben de tomarse el tiempo de entender todas las variables que estas presentan, por esto es que una correcta presentación de datos es relevante para la comprensión de los diferentes mercados. Esto se logra con el cruce de datos, de este modo las organizaciones deben de procurar la investigación profunda con diversas fuentes de información. Al respecto, las cadenas de supermercados suministran sus ventas, estas son las finales, las que lleva el consumidor, sin embargo, es importante cruzarlas con datos internos de la empresa como las ventas propias a las cadenas. También, se deben de tomar en cuenta las variables de inventarios en tránsito y bodega, lo cual permite tener un amplio control de los productos que se tienen en todo el proceso de ventas con la intención de medir la rotación de los artículos y saber a ciencia cierta el volumen que se tiene para realizar diversas actividades comerciales con los clientes internos y externos.

El impacto que generen las estrategias empresariales que se vayan a poner en práctica, en gran parte se van a ver favorecidas según la profundidad de análisis que se haya tenido para ponerlas en práctica. Las actividades y acciones que se realicen deben de estar sustentadas por

datos de ventas, inventarios y rotación de los productos, esta información debe de estar presentada de manera sencilla y precisa para el entendimiento general de los encargados, lo cual asegura que las implementaciones sean un éxito y colaboren a la obtención de los objetivos trazados por las gerencias.

El contar con un departamento de inteligencia de negocio debe de ser una prioridad para todas las empresas de consumo masivo, debido a que este permite un control adecuado de análisis y reportes que den visibilidad a los diferentes departamentos de la empresa. Además, genera lazos de confianza con los clientes externos (cadenas de supermercados), dado que se pueden utilizar los recursos humanos para presentar información valiosa a los ejecutivos de estos negocios. Esto genera una mejor relación comercial debido a que una correcta utilización de los datos brinda seguridad y transparencia para ambas partes del negocio.

Los insumos con los que se cuentan para la carga de información son relevantes, pues son los que aseguran el correcto funcionamiento de las plataformas digitales. Como se mencionó en las categorías de análisis, existen variables importantes que deben de ser tomadas en cuenta con especial cuidado para asegurarse una correcta manipulación de los datos y una entrega idónea de reportes que no generen dudas o inconformidades en los usuarios, además, que asegure que los reportes que se están entregando sean lo más precisos, reales y creíbles posibles, lo cual genera satisfacción en los usuarios y asegura la correcta interpretación de los datos.

Por lo mencionado en el párrafo anterior es que el departamento de inteligencia de negocio debe de procurar la obtención de los insumos necesarios para la carga de datos, además de llevar a cabo los pasos establecidos según las herramientas que se esté utilizando. Ello, con el objetivo de controlar los procesos y que estos sean los adecuados para la entrega de los reportes gerenciales.

Según lo analizado en esta tesis, para las empresas de consumo masivo les resulta conveniente contar con departamentos especializados en consolidación y entrega de datos, los cuales sean relevantes y se deriven del comportamiento de las ventas e inventarios. Por tal motivo, los esfuerzos que se hagan para tener el recurso humano dará un retorno positivo a las organizaciones, pues se tiene la ventaja de contar con los análisis oportunos e idóneos para el desarrollo de los negocios, la implementación de estrategias y la puesta en marcha de actividades comerciales que ayuden a impulsar la venta de los productos de una manera adecuada.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se establecen todas las conclusiones y recomendaciones de la investigación. En la primera sección se señalarán los resultados obtenidos del estudio con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados y se buscará contestar a la pregunta del estudio. En la segunda parte se determinarán las recomendaciones que se encontraron luego de analizar los resultados obtenidos.

La presente investigación se estructuró bajo el esquema tradicional de una investigación. Se partió del planteamiento del problema, objetivos generales, objetivos específicos, justificación y antecedentes de la investigación; se construyó un marco referencial donde se expusieron los principales conceptos de esta investigación; posteriormente, se presentó el marco metodológico donde se muestra el enfoque y diseño de este trabajo: un esquema de tipo cualitativo basado en entrevistas que permitieron la obtención de respuestas fundamentadas en los conocimientos y experiencias de todos los sujetos que conformaron la muestra del estudio. De esas respuestas se extrajeron las categorías de análisis, las cuales se sometieron a una descripción y luego a una interpretación a la luz de las teorías que se enuncian en el presente trabajo.

En el proceso de esta investigación se presentaron análisis concretos de las categorías a desarrollar. La mayoría de las empresas de consumo masivo, buscan el conocimiento y progreso de sus mercados locales, además de los regionales en los cuales muchas de ellas participan, por lo que el entendimiento general de sus compradores brinda la ventaja competitiva frente a los demás participantes de las categorías que desarrollan.

Conclusiones de la investigación

Las empresas deben de tener claras la misión y visión empresarial, esto debido a que son las que marcan el rumbo a seguir de las personas que trabajan en la organización. Además, dan entendimiento de la idiosincrasia de la compañía, y deben de estar determinadas con el fin de que los colaboradores entiendan lo que se busca y la razón de ser de las actividades que realizan diariamente, esto da claridad a sus labores.

El entendimiento del mercado es una de las variables más importantes para desarrollar herramientas que generen análisis de datos, esto ayuda a determinar el tipo de información que se debe de presentar para ubicar la empresa en la realidad que participan sus negocios.

Desde el punto de vista financiero, el cual es muy relevante para toda empresa, se debe de tener clara la tasa de crecimiento que presentan los productos, pues esto es lo que brinda el apalancamiento para realizar inversiones con el objetivo de abarcar mayor mercado y así incrementar las ventas. Por tal motivo, en una plataforma de análisis de datos este rubro debe de ser incluido para determinar el comportamiento que presenta en los diferentes periodos.

Los indicadores empresariales deben de ser correctamente establecidos por las diferentes gerencias, esto debido a que son quienes evalúan el desempeño de las actividades que se realizan. Una correcta determinación de este rubro permite a toda la organización tener un concepto amplio del desarrollo del negocio y proporciona una guía para la construcción de los análisis y reportes.

Uno de los insumos principales para el entendimiento del comportamiento de las empresas es el tener acceso a las ventas totales de las categorías (propias y de la competencia). Por ello, se debe de procurar adquirir por parte de las cadenas de supermercados los datos totales de todos los segmentos en los que se participa, lo cual asegura el análisis completo de la tendencia y crecimiento en general.

El cruce de información es relevante para conocer el ciclo total de ventas de un producto. Este conocimiento asegura tener el control total de toda la operación en las empresas, por esto es que el contar con los inventarios de las tiendas y los centros de distribución de los clientes garantiza tener un entendimiento más amplio. Además, permite comparar diferentes tipos de información, con el fin de conocer el nivel de rotación que tienen los productos.

El tiempo de reacción que se tenga una vez que se cuente con la información de ventas es muy importante, pues si se logran consolidar los datos de manera ágil y rápida, se van a entregar los análisis en menor tiempo. Con esto se asegura el nivel de reacción óptimo y a tiempo ante cualquier situación que se presente en el mercado y que sea de relevancia para el desarrollo de los productos.

Las herramientas de análisis tienen como insumo principal los archivos de ventas de los supermercados. De manera que, cualquier empresa de consumo masivo debe asegurarse la adquisición de estos datos tan importantes para el entendimiento de sus transacciones comerciales. .

La información que comparten las cadenas de supermercados es procesada de diferente manera, según el sistema con el que cuente cada una. De forma que, hacer maestros de productos que tengan una estructura similar facilita a los encargados del procesamiento y carga de datos el unir estos atributos o relaciones en un archivo que va a ser identificado correctamente por las plataformas digitales.

En el mercado existen empresas que brindan el servicio de clasificación y carga de los datos que adquieren las empresas de consumo masivo, las cuales poseen el personal capacitado para llevar a cabo estos procesos tan necesarios para la entrega de análisis y reportes. Es importante determinar si se puede adquirir este servicio, el cual le brinde libertad a los encargados del proceso para realizar análisis más profundos y efectivos para las gerencias relacionadas con el proceso de ventas.

Las empresas de consumo masivo deben de contar con sistemas automatizados de información que brinden reportes generados de la consolidación de los datos, los cuales deben de ser de fácil acceso y manipulación con el fin de que no lleve mucho tiempo el bajar los datos y construir los análisis necesarios. Toda compañía debe de invertir en estos sistemas para el control debido de la información de ventas.

Como se deben de procesar los datos de ventas manualmente mediante un encargado del departamento de inteligencia de negocio, el tiempo de hacer este paso es muy importante debido a que garantiza darle agilidad a todo el ciclo entrega de información. Por esto, el tiempo que se lleve en este proceso agiliza o retrasa el tiempo de entrega de los análisis.

La visualización de los datos se da una vez que se tiene lista la información en las plataformas digitales, este paso es sumamente importante debido a que es este momento es cuando se ven los resultados del comportamiento de ventas, por esto es que la forma en que se presenten los datos asegura que haya una correcta comprensión de la tendencia y crecimiento de los productos en conjunto con el cruce de información de rentabilidad y ganancia financiera.

Si las empresas logran automatizar sus procesos mediante el uso de las plataformas digitales, estas van a ser capaces de generar información de manera más rápida y precisa mediante lo que se asegura la correcta visualización de los análisis y reportes gerenciales.

Para realizar una correcta consolidación de datos, las organizaciones comerciales deben de asegurarse de contar con los insumos necesarios para un desarrollo óptimo de los análisis de información, por esto es que el tener el conocimiento apto de todos los pasos a seguir por parte del departamento de inteligencia de negocios impacta directamente en el correcto ciclo de procesamiento de los datos.

El determinar específicamente los indicadores gerenciales y operativos en las empresas garantiza tener una correcta segmentación de los análisis que se van a construir, esto facilita la comprensión de la información y adecúa cada uno de los reportes según la necesidad que se presente en el negocio desde un nivel administrativo u operacional.

La correcta segmentación de los productos es un paso relevante para el entendimiento de la información, esta clasificación es la que asegura que los análisis se direccionen de manera correcta y los datos sean entregados según el negocio en el que se desarrollan los productos. Una clasificación adecuada brinda la correcta trazabilidad de los productos.

El margen de ganancia que tienen los productos debe de ser incluido dentro de los análisis que se realizan con el fin de determinar el impacto que generan las ventas y tener claridad de las inversiones que se pueden aplicar a los diferentes productos con que cuentan las empresas. Esto asegura que se tome inversión de artículos que están generando valor a la empresa y se dirija a estrategias para el desarrollo de todas las categorías correctamente.

El conocimiento de la cobertura de mercado es una de las variables que brinda el análisis que se genera de las herramientas de consolidación de datos, este entendimiento ubica en la realidad del territorio que se abarca con los productos. Además ayuda a comprender si está siendo rentable la distribución territorial de los artículos que se comercializan.

Según el nivel de información que se trabaje es importante determinar los datos que son relevantes para la organización, debido a que si se presenta información que no genera valor agregado, se pierde tiempo en reprocesos para construir nuevos reportes que den la visibilidad correcta del comportamiento del negocio. Por esto, al tener un entendimiento claro de los datos relevantes se asegura entregar los insumos correctos para la toma de decisiones.

Las oportunidades de negocio se encuentran de manera más efectiva mediante el análisis correcto de la información, por ello resulta importante para las empresas contar con reportes que les den esta visibilidad del comportamiento de las ventas, de los mercados y los consumidores. En esto radica la importancia de invertir en departamentos de inteligencia de negocio.

Para toda empresa el conocimiento de lo que realiza la competencia genera una ventaja competitiva, este entendimiento ayuda a reaccionar debidamente ante el comportamiento

de sus estrategias y acciones comerciales. En este sentido, las herramientas de análisis de información brindan los datos necesarios para el correcto entendimiento del comportamiento de los competidores, mediante esto es que se pueden realizar las estrategias de mitigación del impacto de las actividades.

Las reacciones que se tengan con respecto a las actividades que realizan las empresas competidoras deben de ser inmediatas, una vez que hayan sido determinadas por los análisis presentados a las gerencias y coordinaciones. De modo que, según la profundidad de los datos que se presenten, así va a ser el nivel de estrategia que se ponga en práctica, por esto es que un reporte claro y conciso asegura la correcta determinación de las oportunidades y se puede reaccionar con celeridad.

Para tener reacciones rápidas y oportunas es que se deben de tratar todos los pasos de la consolidación de los datos de manera profesional, determinando los lineamientos correctos para hacer un ciclo de recolección y entrega de datos eficiente, en el tiempo adecuado para brindar la respuesta correcta en tiempo y forma.

El seguimiento a los reportes que generan mayor impacto en las decisiones empresariales es importante para asegurar la comprensión del negocio. Por esta razón, se debe discernir entre los análisis que son realmente importantes de presentar periódicamente y los que se realizan en momentos específicos del proceso, para dar visibilidad a eventos especiales o medición de datos de estrategias implementadas en periodos establecidos.

La relevancia de la información va de la mano con el entendimiento de los análisis que generan valor a la empresa, entre más amplia sea la importancia de los datos que se presentan, mayor será el impacto positivo que se tenga del entendimiento de los movimientos en los diferentes mercados. Por tal razón, poseer un criterio amplio por parte de los encargados de generar información resulta relevante para las compañías.

Los encargados de consolidar los datos y generar reportes deben de tener un conocimiento total de todos los mercados en los que tiene participación la empresa en las que están desarrollando los reportes; esto porque el entendimiento de lo referente a mercado,

consumidores y productos le dará un entendimiento mayor de la realidad de la empresa para generar los análisis correctos que den la comprensión adecuada de los aspectos generales del desarrollo de sus actividades a los ejecutivos que toman las decisiones en las compañías.

Para tener un control adecuado de todos los aspectos que rodean a las empresas de consumo masivo, además de conseguir un entendimiento del entorno de los mercados, se deben de programar reuniones periódicas que permitan hacer revisiones de negocio. Ello, con el fin de tener claro el comportamiento de las categorías y la evolución de los productos, con esto se pueden hacer comparaciones que sirvan para ubicar la situación real de la compañía.

El entendimiento total de la empresa se da por el cruce de toda la información que esta pueda conseguir, lo cual incrementa el nivel de los análisis que se realizan y asegura tomar en cuenta todas las variables que ayuden a la comprensión de todo el ciclo de ventas de los productos.

Para una correcta consolidación de datos, las empresas deben de contar con el software o plataformas ideales que se ajusten a los procesos que realicen. Por tal motivo, se debe de invertir en herramientas capaces de generar los análisis necesarios para el entendimiento.

El conocimiento técnico de la herramienta por parte de los encargados de consolidar los datos es relevante para tener el control de la plataforma y generar los análisis que se requieren, además de corregir cualquier situación anómala que se pueda presentar por el uso diario de la herramienta.

Para alimentar las plataformas de bases de datos es imprescindible contar con la información debidamente caracterizada y ordenada. Ello, debido a que estas herramientas tienen una estructura diseñada específicamente para ser cargada según lo establecido, por esto es que el ordenamiento de los archivos asegura que van a ser reconocidos y generarán los reportes que se necesitan.

Para guardar la gran cantidad de información que consiguen las empresas de consumo masivo, se debe de contar con bases de datos con la capacidad de almacenaje necesaria para recibir los archivos. Las empresas pueden determinar si contratan compañías que brinden

el servicio de resguardo y administración de la información por medio de bases de datos especializadas, estas cuentan con la infraestructura idónea para realizar estos procesos.

Para llevar a cabo la carga de datos y realizar los procesos de compartir información, es relevante contar con todos los insumos necesarios que faciliten los procesos requeridos. Uno de los más importantes es tener acceso a internet de banda ancha, lo cual garantiza el correcto funcionamiento de las plataformas digitales, también brinda la capacidad de mover datos con el nivel necesario requerido y aporta el alcance ideal de conexión con todas las herramientas que se enlazan con la plataforma.

Se deben de utilizar los paquetes informáticos para oficina que se conecten correctamente con las herramientas que se usan para la carga de datos, esto garantiza que la información será generada de manera correcta y se le dará la visibilidad requerida por los encargados de ventas y mercadeo.

Recomendaciones

Se recomienda a las empresas de consumo masivo utilizar porcentaje del presupuesto destinado al desarrollo de los negocios para conformar un departamento especializado en la consolidación de datos e información relevante, ello con el objetivo de tener un equipo especializado que brinde visibilidad del comportamiento de los mercados, análisis de tendencia de los compradores y proyecciones de ventas para la toma de decisiones empresariales.

Para un mejor aprovechamiento del tiempo se recomienda a las empresas de consumo masivo tomar en cuenta la opción de tercerizar sus procesos de consolidación de datos, en vista de que existen compañías que brindan ese servicio. Es importante valorar esta posibilidad con el fin de utilizar el tiempo que se tenía para realizar ese proceso en la presentación de análisis profundos que brinden valor agregado a los encargados del desarrollo de productos.

Con el fin de tener una correcta visualización del entorno empresarial para generar análisis más amplios y especializados, se recomienda a los departamentos de inteligencia de negocio buscar toda la información concerniente al ciclo de ventas de los productos que comercializa; como por ejemplo, los inventarios de bodega propia y de los clientes, las ventas internas hacia las cadenas de supermercados, las ventas de los puntos de venta hacia los compradores finales y estudios de mercado de diferentes empresas que se dedican al análisis de datos externos. Lo anterior, con el fin de tener un amplio criterio y entendimiento del comportamiento general de los movimientos del comercio en el que participa.

Las empresas de consumo masivo deben de conocer y entender a sus competidores. Sin duda, esta comprensión brinda un valor agregado a la compañía debido a que con este conocimiento se logran llevar a cabo estrategias dirigidas a contrarrestar los alcances que desarrollen, se mitiga el impacto de sus actividades y se generan acciones para ganar preferencia de los clientes. Por tales razones, se recomienda a las empresas de consumo masivo, conseguir toda la información posible que tenga datos de la competencia directa e

indirecta para enriquecer los reportes y generar un mayor entendimiento del comportamiento de los empresas que se desarrollan en el mismo segmento.

Se recomienda a las empresas de consumo masivo brindar capacitaciones continuas a los departamentos de inteligencia de negocio sobre todo lo referente a comportamientos de mercado, análisis de datos, administración de categorías, herramientas de consolidación de datos, entendimiento de variables razonables para el desarrollo de las marcas, evolución de productos, tendencia de compradores participantes en sus mercados, entre otros; por medio de lo cual se va a tener un amplio conocimiento de las variables que conforman todo lo referente al curso de sus actividades comerciales.

Además de contar con información general de los productos en su ciclo de ventas, se recomienda a los departamentos de inteligencia de negocio realizar reportes en los que incluyan variables financieras como contribución neta de *marketing*, margen de utilidad y ganancia bruta; esto con el fin de determinar las oportunidades de contar con recursos monetarios para realizar actividades con los productos como descuentos, promociones, bandeos de artículos gratis, publicidad u otras actividades relevantes para ubicar a los productos en la preferencia de los consumidores, con el objetivo de ganar participación en el mercado.

Al contar con gran cantidad de datos derivados de las ventas que obtienen de las cadenas de supermercados y otros clientes, las empresas de consumo masivo deben de almacenar gran cantidad de información, la cual además es confidencial, por lo que la manera en la que se almacene es una variable muy importante de tomar en cuenta. Por ende, se recomienda a las empresas de consumo masivo contar con bases de almacenamiento óptimas para resguardar todos los datos que posee, o si se considera, contratar los servicios de compañías que dan este soporte y cuenten con toda la infraestructura que asegure el correcto manejo de la información.

A los departamentos de ventas y mercadeo se les recomienda solicitar variada información, con el fin de tener el entendimiento completo del negocio, conocer el comportamiento de los productos, medir los alcances de las categorías en las que participan, comprender las

tendencias que presentan los consumidores y analizar el desenvolvimiento de los nichos de mercados en los que realizan sus actividades comerciales. Con esto se aseguran de realizar las estrategias correctas que generen el impacto deseado de acuerdo con la realidad de sus negocios.

A los encargados de realizar los análisis en las empresas de consumo masivo se les recomienda estar en constante comunicación con los encargados de ventas y mercadeo, con esto se aseguran de que los análisis que van a entregar se ajustan a los requerimientos de los responsables de tomar decisiones empresariales. También, se les recomienda estar en constante investigación, de modo que logren tener un criterio amplio para discernir entre los reportes que generan valor agregado a los estudios que llevan a cabo y entreguen un producto final idóneo para el correcto entendimiento de todas las variables que rodean a los negocios en los que se desenvuelven.

El conocimiento general de todo lo que rodea a la distribución y comercialización de productos es relevante para el correcto desarrollo de los negocios de las compañías que participan en este tipo de actividades comerciales. Por esta razón, se les recomienda a todas las empresas de consumo masivo realizar todos los esfuerzos para asegurarse de contar con toda la información necesaria, que brinde el correcto entendimiento de todas las variables que participan en el ciclo de ventas de los productos, con el fin de tener el entendimiento adecuado, lo cual le dará una ventaja frente a la competencia.

Se recomienda tanto a los departamentos de inteligencia de negocios como a las empresas de consumo masivo en general, determinar los tiempos idóneos para realizar revisiones de negocios con toda la información obtenidas de los análisis realizados. Ello, con la intención de encontrar oportunidades e implementar estrategias establecidas según lo descubierto en dichas reuniones.

Referencias

- Akers, H. (2018). ¿Qué es un informe de análisis de ventas? Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-informe-de-analisis-de-ventas-13162.html>
- Bleger, D. Cano, M. Murphy, F (2016). Consumo masivo: hábitos y puntos de venta. Comportamientos de oferta y demanda. Consumo masivo.
- B2B, G. (2017). Transformar datos de sell out en valor. Obtenido de goal2b2.com: <http://goalb2b.com/es/transformar-datos-de-sell-out-en-valor/>
- Carrasco, J. (15 de Enero de 2015). CdeComunicación.es. Obtenido de ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es: <https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/reportajes/11690/la-importancia-de-la-informacion-y-su-analisi-en-la-ferreteria-y-el-bricolaje>
- Castro, J. (12 de Agosto de 2015). Corponet. Obtenido de corponet.com.mx: <http://blog.corponet.com.mx/que-es-la-inteligencia-de-negocios>
- Cueto, A. (mayo 2015) Clases de Marketing: Cobertura de mercado. Obtenido de: [anibalcueto.blogspot.com:http://anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html?_sm_au_=iVVWsKJtT3J6H6jr](http://anibalcueto.blogspot.com/http://anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html?_sm_au_=iVVWsKJtT3J6H6jr)
- Koontz, H. Weirich, H. Cannice, M. 14a Edición (2015). Administración: una perspectiva global y empresarial.
- López, R. (22 de febrero 2018) Indicadores gerenciales: ¿De qué me sirven en mi empresa? Obtenido de Datacrm: <https://www.datacrm.com/indicadores-gerenciales-sirven-empresa/>
- Piña, R. (2016). Definición y clasificación de las categorías en Retail. Obtenido de [rosaliemarketing.com:http://www.rosaliemarketing.com/definicion-y-clasificacion-de-las-categorias/](http://www.rosaliemarketing.com/definicion-y-clasificacion-de-las-categorias/)
- Roca, C. (22 de agosto de 2016). Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas. Obtenido de Comercio y Ventas: tendencias, novedades, noticias y tips de Comercio y Ventas: <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>
- Real Academia Española. (2017). Definición de: Variable.

APÉNDICES

Apéndice 1

CUESTIONARIO
1. ¿Cuáles son los aspectos principales que se deben de determinar para realizar la implementación de una herramienta de análisis de información?
2. ¿Una vez establecidos los aspectos principales, qué tipo de seguimiento se le debe de dar a la información suministrada?
3. ¿Cuál es la frecuencia correcta para realizar las actualizaciones de la información?
4. Desde el punto de vista de los usuarios ¿Cuáles son las variables a tomar en cuenta para obtener información relevante de las herramientas de análisis de datos?
5. ¿Cuáles son los periodos de actualización requeridos para la revisión de información?
6. ¿La estructura de la plataforma le permite tomar decisiones estratégicas según la información suministrada?
7. ¿Cuáles son los insumos necesarios para la implementación de una herramienta?
8. ¿Cuál es la compatibilidad de las fuentes para el cruce de la información?
9. ¿Cuáles son las variables necesarias para hacer una implementación correcta de la herramienta?

