

Propuesta de Fortalecimiento en la gestión comercial en MARKA DP.



Propuesta de implementación de un sistema de gestión comercial para el fortalecimiento del proceso de ventas en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.

Angiee Katherine Castillo Fino

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2026

Propuesta de Fortalecimiento en la gestión comercial en MARKA DP.

Propuesta de implementación de un sistema de gestión comercial para el fortalecimiento del proceso de ventas en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.

Angiee Katherine Castillo Fino

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)

Luz Adriana Restrepo Cardenas

Doctora en Mercadeo y Doctorando en Economía

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2026

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a Dios, por brindarme la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para avanzar en mi proceso de formación profesional y personal. A mi madre, por su ejemplo de resiliencia, disciplina y compromiso, valores que han sido fundamentales en mi desarrollo y en el cumplimiento de esta meta. Asimismo, dedico este logro a mi familia, en especial a mis hermanos, quienes han sido una constante fuente de motivación para seguir creciendo y superando cada desafío. Finalmente, a mi proceso personal, por enseñarme la importancia de la perseverancia, la confianza y la determinación en la construcción de un proyecto de vida con propósito.

Propuesta de Fortalecimiento en el proceso de gestión comercial en MARKA DP.

### **Agradecimientos.**

Expreso mi agradecimiento a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindarme los conocimientos, herramientas y orientación necesarios para el desarrollo de este proceso académico, contribuyendo significativamente a mi formación profesional. A MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S., por permitir el desarrollo de esta investigación dentro de su entorno organizacional, facilitando el acceso a la información y aportando al análisis de una problemática real en el área comercial. Asimismo, agradezco a los docentes que acompañaron este proceso, por su guía, exigencia académica y aportes, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y fortalecimiento de esta investigación. Por último, me agradezco a mí misma por la disciplina, el compromiso y la constancia durante este proceso, que hicieron posible culminar satisfactoriamente esta etapa de formación.

## Contenido

Lista de tablas. ....	9
Lista de figuras.....	11
Lista de anexos.....	12
Resumen.....	13
Abstract.....	13
Introducción .....	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 Descripción del problema .....	17
1.2 La pregunta de investigación .....	19
1.3 Hipótesis .....	20
1.4 Los objetivos de investigación.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2 Objetivos específicos .....	20
1.5 Justificación de la investigación .....	21
2 REVISIÓN LITERARIA .....	22
2.1 Gestión Comercial y CRM.....	22
2.2 CRM visto como una estrategia de fidelización de clientes .....	23
2.3 Dirección de Marketing para el Siglo XXI.....	24

## Propuesta de Fortalecimiento en el proceso de gestión comercial en MARKA DP.

2.4	Casos de Análisis: Implementación de CRM en COLTANQUES.....	25
2.5	El marketing relacional y su influencia en la fidelización de clientes en una agencia publicitaria.....	27
2.6	Caracterización de proceso de gestión comercial.....	28
2.7	Liderazgo comercial en el sector de manufactura.....	29
2.8	Las direcciones comerciales de las empresas de distribución B2B.....	29
2.9	Caso de Análisis: La gestión comercial y su influencia en el índice de morosidad de los clientes especiales de la empresa CNEL EP.....	31
2.10	Estrategia y Planificación de Ventas.....	32
2.11	Gestión Comercial Basada en Datos.....	33
2.12	Customer Experience como eje central.....	35
2.13	Marketing Contemporáneo.....	36
2.14	El posicionamiento innovador como herramienta de marketing.....	38
2.15	CRM analítico en la Fidelización de los clientes.....	40
2.16	CRM como arquitectura en la gestión comercial.....	41
2.17	La cadena de Valor de Potter y su relación con el CRM.....	42
2.18	Gestión del conocimiento como estrategia de fortalecimiento comercial.....	43
2.19	Importancia en la Gestión de Procesos.....	45
2.20	Teoría de las Capacidades.....	46
3.	OPERACIÓN DE VARIABLES.....	48

Propuesta de Fortalecimiento en el proceso de gestión comercial en MARKA DP.

4	METODOLOGÍA.....	50
4.1	Enfoque de Investigación. ....	50
4.1.1	Tipo de Estudio.....	51
4.1.2	Diseño de investigación.....	52
4.2	Población y muestra.....	52
4.2.1	Definición de la población.....	52
4.2.3	Cálculo y selección de la muestra.....	53
4.2.4	Criterios de inclusión y exclusión de la muestra. ....	54
4.3	Instrumentos .....	56
4.3.1	Encuesta área comercial:.....	56
4.3.2	Análisis histórico documental.....	56
4.3.3	Entrevista Gerencial o Dirección comercial. ....	57
4.3.4	Encuesta estructurada a clientes.....	58
4.4	Descripción de procedimientos. ....	58
4.4.1	Procedimiento de Encuesta al área comercial.....	59
4.4.2	Procedimiento Análisis histórico documental. ....	60
4.4.3	Procedimiento Entrevista gerencial o dirección comercial.....	60
4.4.4	Procedimiento de Estructurada a clientes. ....	61
4.5	Análisis de información.....	62
4.5.1	Análisis Cuantitativo: Encuestas.....	62

## Propuesta de Fortalecimiento en el proceso de gestión comercial en MARKA DP.

4.5.2	Análisis Cualitativo: Entrevista. ....	63
4.5.3	Integración de resultados. ....	64
4.6	Consideraciones éticas.....	65
4.6.1	Análisis de consideraciones éticas .....	65
4.6.2	Instrumentos de aceptación y autorización.....	66
5	RESULTADOS. ....	67
5.1	Análisis de Resultados de entrevista a Clientes.....	67
5.2	Análisis de Resultados Encuesta Comercial.....	72
5.3	Análisis de entrevista a director comercial.....	82
5.4	Análisis documental. ....	85
5.5	Análisis Comparativo en Ventas año 2025 – 2026.....	87
5.6	Análisis de resultados matriz documental. ....	88
5.7	Matriz de Triangulación de resultados. ....	90
6	PROPUESTA ESTRATEGICA DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL.....	92
7	CONCLUSIONES.....	94
	Referencias.....	100
	Anexos. ....	104

**Lista de tablas.**

Tabla 1. <i>Identificación de Variables Operativas.</i> .....	49
Tabla 2 <i>Resultados primera pregunta a encuesta de clientes.</i> .....	67
Tabla 3 <i>Resultados segunda pregunta a encuesta de clientes.</i> .....	68
Tabla 4 <i>Resultados tercera pregunta a encuesta de clientes.</i> .....	69
Tabla 5 <i>Resultados cuarta pregunta a encuesta de clientes.</i> .....	69
Tabla 6 <i>Resultados quinta pregunta a encuesta de clientes.</i> .....	70
Tabla 7 <i>Resultados primera pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	72
Tabla 8 <i>Resultados segunda pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	73
Tabla 9 <i>Resultados tercera pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	73
Tabla 10 <i>Resultados cuarta pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	74
Tabla 11 <i>Resultados quinta pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	75
Tabla 12 <i>Resultados sexta pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	76
Tabla 13 <i>Resultados séptima pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	76
Tabla 14 <i>Resultados octava pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	77
Tabla 15 <i>Resultados novena pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	78
Tabla 16 <i>Resultados decima pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	78
Tabla 17 <i>Resultados décimo primera pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	79
Tabla 18 <i>Resultados décimo segunda pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.</i> .....	80
Tabla 19 <i>Categorías Emergentes Investigación Cualitativa.</i> .....	83
Tabla 20 <i>Matriz de Triangulación de resultados.</i> .....	90

Propuesta de Fortalecimiento en el proceso de gestión comercial en MARKA DP.

Tabla 21 *Matriz estratégica de gestión comercial para Marka Diseño y Producción* ..... 92

**Lista de figuras.**

Ilustración 1. <i>Matriz Documental</i> .....	57
Ilustración 2 <i>Resultados tercera pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP</i> .....	71
Ilustración 3 <i>Respuesta de la décimo tercera pregunta de la encuesta a comerciales de MARKA DP</i> ...	81
Ilustración 4 <i>Respuesta de la décimo tercera pregunta de la encuesta a comerciales de MARKA DP</i> ...	82
Ilustración 5 <i>Comparativo ventas por mes equipo comercial Marka Diseño y Producción año 2025</i> ....	85
Ilustración 6 <i>Comparativo ventas por mes equipo comercial Marka Diseño y Producción año 2026</i> ....	86
Ilustración 7 <i>Matriz documental ventas año 2025</i> .....	88
Ilustración 8 <i>Matriz documental ventas año 2026</i> .....	89

**Lista de anexos.**

Anexo A. Encuesta de percepción del proceso comercial. ....	104
Anexo B. Encuesta al área comercial .....	106
Anexo C. Entrevista Directo Comercial. ....	111
Anexo D. Carta de autorización.....	116

## **Resumen**

El presente estudio analiza la incidencia de la ausencia de un sistema estructurado para la gestión comercial en la eficiencia del proceso de ventas de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo aplicado y alcance descriptivo-explicativo, utilizando encuestas dirigidas al equipo comercial y a clientes, entrevistas semiestructuradas a nivel directivo y análisis documental de información histórica relacionada con ventas y costos. Los resultados evidenciaron oportunidades de mejora asociadas al seguimiento de oportunidades comerciales, la centralización de la información, los tiempos de respuesta, la comunicación entre áreas y la gestión de clientes, factores que inciden directamente en la eficiencia comercial de la organización. En respuesta a esta problemática, se formuló una propuesta de fortalecimiento de la gestión comercial basada en la implementación de un sistema estructurado apoyado en herramientas tecnológicas como los sistemas CRM, orientada a optimizar los procesos, mejorar la toma de decisiones, fortalecer la gestión de la información y contribuir a la competitividad organizacional.

*Palabras clave: Gestión comercial, Proceso de ventas, Eficiencia comercial, Sistema estructurado, CRM, Fidelización de clientes, Indicadores comerciales.*

## **Abstract**

This study analyzes the impact of the absence of a structured commercial management system on the efficiency of the sales process at MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. The research was conducted using a mixed-methods approach, with an applied and descriptive-explanatory scope, employing surveys administered to the sales team and customers, semi-

Propuesta de Fortalecimiento en el proceso de gestión comercial en MARKA DP.

structured interviews with management-level personnel, and documentary analysis of historical sales and cost information. The findings revealed opportunities for improvement related to sales opportunity tracking, information centralization, response times, interdepartmental communication, and customer management, all of which directly affect the organization's commercial efficiency. In response to these challenges, a commercial management strengthening proposal was developed based on the implementation of a structured system supported by technological tools such as Customer Relationship Management (CRM) systems. The proposal aims to optimize processes, improve decision-making, strengthen information management, and enhance organizational competitiveness.

*Keywords: Commercial management, sales process, commercial efficiency, structured system, CRM, customer retention, performance indicators.*

## **Introducción**

El presente documento tiene como propósito analizar la problemática central asociada a la gestión comercial de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S, empresa dedicada al diseño, desarrollo y fabricación de muebles de exhibición para puntos de venta a nivel nacional e internacional, orientados a fortalecer la visibilidad y posicionamiento de diferentes marcas en el mercado. Con más de 25 años de trayectoria en el sector del marketing POP, la organización se ha consolidado como una de las empresas pioneras en el desarrollo de soluciones de exhibición comercial. No obstante, el entorno competitivo actual, caracterizado por la innovación constante, la transformación digital y la incorporación de herramientas tecnológicas en los procesos comerciales, ha generado nuevas exigencias que demandan mayor estructuración y profesionalización en la gestión empresarial.

A pesar de su experiencia y reconocimiento en el mercado, la empresa enfrenta actualmente desafíos significativos en su área comercial. El diagnóstico preliminar evidenció debilidades relacionadas con la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial, limitada estandarización en las etapas del proceso de ventas, deficiencias en la centralización y trazabilidad de la información, escaso uso de herramientas tecnológicas especializadas y falta de indicadores formales de desempeño. Asimismo, se identificaron factores organizacionales como la alta rotación del personal comercial, insuficiente capacitación, limitada articulación entre los miembros del equipo y una cultura operativa basada en esquemas individuales de gestión, lo que ha dificultado la consolidación de un trabajo colaborativo alineado con la capacidad productiva de la empresa.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso comercial de dicha organización se desarrolla de manera manual y/o empírica, basados en la experiencia y trayectoria comercial de los integrantes del área, desde la prospección hasta el seguimiento postventa, causales que puede generar demoras en la gestión, falta de trazabilidad, pérdida de oportunidades comerciales y baja eficiencia en la conversión de prospectos en clientes.

Aunque en el sector industrial este tipo de problemáticas puede ser frecuente, la ausencia de un modelo estructurado de gestión comercial puede afectar directamente la captación, conversión y fidelización de clientes, impactando la competitividad y el crecimiento sostenido de la empresa.

La ausencia de un sistema de Customer Relationship Management (CRM) debidamente estructurado genera una marcada dependencia del personal y un elevado riesgo de pérdida de clientes. En particular, cuando un vendedor clave decide retirarse de la organización, se lleva consigo el conocimiento acumulado, el historial de interacciones y la confianza construida con los clientes. Esta situación obliga a la empresa a reiniciar los procesos de vinculación y gestión comercial prácticamente desde cero, un escenario que ya ha sido evidenciado dentro de la organización MARKA DISEÑO Y PRODUCCION. Como lo indica (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013) “Ausencia de calidad en los datos: este es uno de los problemas que debe enfrentar principalmente la organización, pues la columna vertebral del CRM es la información y si esta no tiene calidad, no se podrá tener éxito. Un aspecto a destacar es que la estandarización de la información es un aspecto clave para darle un adecuado manejo, lo cual podrá verse reflejado en

el logro de métodos de captura homogéneos que permitan que cada dato que sea ingresado a la organización se vincule directamente con una visión de CRM”

Desde la perspectiva de (Parrales Reyes, Santistevan Villacreses, Salazar Moran, & Fuentes Parrales, 2025) “la escasa información referente al manejo de atención al cliente y eso conlleva a que estos negocios no puedan ofrecer un servicio de calidad a sus clientes generándole así disconformidad en ellos y no cumpliendo con sus expectativas”

En consecuencia, surge la necesidad de analizar la problemática basada en un cuestionamiento estratégico. ¿De qué manera la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial afecta la eficiencia del proceso de ventas en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN? con el propósito de fundamentar posibles estrategias de mejora alineadas con modelos contemporáneos de gestión comercial.

### **1.1 Descripción del problema**

Partiendo de un enfoque comercial, entendemos que los entornos empresariales altamente competitivos; la eficiencia del proceso comercial se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad y crecimiento organizacional. Las empresas del sector industrial dedicadas a la fabricación de mobiliario de exhibición para los puntos de venta enfrentan dinámicas de mercado caracterizadas principalmente por tiempos de respuesta reducidos, alta exigencia del cliente y presión competitiva. Como menciona (González Laguna & Lara Martínez, 2024) “La rápida evolución de las herramientas digitales ha permitido a las empresas no solo optimizar sus procesos internos, sino también mejorar su relación con los clientes, adaptarse a las demandas del mercado y mantener una ventaja competitiva” la aplicación de estrategias desde un enfoque tecnológico con

el uso de herramientas y estandarización en los procesos de ventas, permite el avance y la influencia directa en el ejercicio comercial de las compañías.

Desde el contexto de Ventas B2B en empresas industriales que se enfocan en la transformación de materia prima; y donde las decisiones de compra por parte de cliente son racionales, técnicas y comparativas, es preciso identificar la cadena de valor para analizar “la estrategia genérica de diferenciación, que se caracteriza por ofrecer a los clientes productos con valor superior en cuanto al diseño, funcionalidad y servicio” (Chirinos Cuadros & Rosado Samaniego, 2016). De esta manera; es posible mejorar la trazabilidad de oportunidades comerciales, observando las fortalezas de la organización para brindar la satisfacción del cliente, sin embargo; es preciso el acompañamiento de herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), con el fin de mejorar y optimizar el seguimiento de tal manera que se fortalezca la relación comercial hasta la fidelización.

Desde el contexto histórico de la organización de estudio, MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN es una compañía con 26 años de trayectoria en la fabricación de mobiliario de exhibición en los puntos de venta, especialmente enfocados en materiales como el metal y madera, opera en un entorno donde la agilidad operativa en términos de costos, diseño y fabricación, así mismo; la agilidad comercial y la gestión eficiente de clientes son determinantes para el cierre de negocios. Sin embargo, actualmente el área comercial no cuenta con un sistema estructurado de gestión, ni herramientas tecnológicas como CRM, sistemas de segmentación, automatización de seguimiento o protocolos estandarizados de fidelización.

Partiendo de lo anterior; el correcto seguimiento comercial apoyado de un CRM con información y datos históricos de los clientes puede evitar los problemas que actualmente enfrenta

la organización, entre ellas se pueden destacar la pérdida de oportunidades ya que, sin flujos de trabajo automatizados, es muy común que se pierdan seguimientos de cotizaciones o no se responda a tiempo.

Estas condiciones han generado impactos potenciales en la eficiencia del proceso de ventas, reflejados en dificultades para el seguimiento sistemático de oportunidades, posibles pérdidas de información comercial y ausencia de métricas claras para la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, el documento no solo busca identificar el problema organizacional que limita el logro de las metas de ventas, sino también proponer una alternativa estratégica basada en la estructuración del proceso comercial y la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan profesionalizar la gestión, mejorar la eficiencia y consolidar un crecimiento sostenible en el mercado.

## **1.2 La pregunta de investigación**

En el entorno contemporáneo de los mercados industriales, caracterizados por una alta competitividad, las organizaciones requieren de procesos comerciales claramente estructurados que les permitan gestionar la información de manera eficiente, optimizar el seguimiento de oportunidades y consolidar vínculos sólidos con sus clientes. La implementación de herramientas tecnológicas y metodologías orientadas a la gestión comercial no solo favorece la trazabilidad de las actividades de venta, sino que también fortalece la capacidad de respuesta, mejora la toma de decisiones estratégicas y contribuye a la fidelización de la clientela. Bajo esta perspectiva, resulta pertinente analizar ¿De qué manera la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial afecta la eficiencia del proceso de ventas en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN?

### **1.3 Hipótesis**

Existe una relación significativa entre la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial y la disminución en la eficiencia del proceso de ventas en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN.

### **1.4 Los objetivos de investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar las consecuencias de la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial en la eficiencia del proceso de ventas en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN durante los años 2025 y 2026.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Identificar y describir el proceso actual de gestión comercial en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN, incluyendo sus etapas, herramientas y mecanismos de seguimiento.
2. Evaluar cómo la falta de estructuración en la gestión comercial afecta indicadores de eficiencia como tiempos de respuesta, tasa de conversión y seguimiento de clientes.
3. Proponer una estrategia que optimice la gestión comercial y mejore los resultados y la eficiencia del proceso de ventas en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN.

### **1.5 Justificación de la investigación**

La presente investigación surge por la necesidad de fortalecer la gestión comercial en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN, empresa dedicada al diseño y fabricación de mobiliario POP de exhibición para la implementación en los diferentes puntos de venta. Actualmente, la falta de un sistema estructurado y consolidado de gestión comercial puede estar generando ineficiencias en el proceso de ventas, afectando el seguimiento de oportunidades, la organización de la información y la toma de decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista organizacional, el estudio permitirá identificar las falencias existentes en el proceso comercial y establecer lineamientos para la implementación de un sistema estructurado que optimice la trazabilidad de clientes, mejore los tiempos de respuesta y aumente la tasa de conversión. Esto impactará directamente en la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de la empresa frente a un mercado dinámico y exigente.

En el ámbito académico, la investigación aporta al análisis de la gestión comercial en empresas del sector industrial colombiano, particularmente en organizaciones dedicadas al diseño y producción, específicamente agencias de marketing; donde muchas veces los procesos comerciales crecen de manera empírica sin una estructura formal. El estudio contribuye a la aplicación práctica de conceptos relacionados con gestión comercial, CRM, eficiencia organizacional, marketing relacional y fidelización de clientes.

En este sentido, resulta esencial destacar la relevancia de la estrategia relacional. Tal como señala (Reinares Lara, s.f) “Conceptualmente el marketing de relaciones es un proceso estratégico orientado a construir y mantener relaciones sólidas con los consumidores y otros grupos de interés de la empresa” Esta perspectiva adquiere gran importancia al promover el CRM como una

herramienta tecnológica que contribuye al orden y la optimización de los procesos internos, ofreciendo una respuesta más eficiente frente al enfoque transaccional del marketing. Entre sus beneficios se incluyen la captación de nuevos clientes, el incremento de las ventas, la reducción de costes asociados a las acciones de comunicación, la automatización del servicio al cliente, la disminución de la dependencia del personal y la mejora de los sistemas de recopilación de información.

Finalmente, desde una perspectiva estratégica, la implementación de un sistema estructurado de gestión comercial no solo permitirá mejorar los resultados de ventas, sino también fortalecer la relación con los clientes, especializar el área comercial y facilitar la toma de decisiones basada en datos, alineando la operación comercial con los objetivos de crecimiento de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN.

## **2 REVISIÓN LITERARIA**

### **2.1 Gestión Comercial y CRM**

El análisis del Customer Relationship Management (CRM) permite comprender su papel como herramienta estratégica para la optimización de los procesos organizacionales orientados al cliente. Su implementación contribuye al fortalecimiento de la gestión comercial, impactando positivamente variables como la fidelización, la eficiencia operativa y la calidad del servicio. En este sentido, el CRM se configura como una solución tecnológica clave para centralizar la información, mejorar el seguimiento de clientes y facilitar la toma de decisiones, teniendo como objetivo principal la satisfacción del cliente.

Desde una perspectiva teórica, diversos estudios sustentan que la implementación de un sistema estructurado de gestión comercial, apoyado en herramientas como el CRM, incide directamente en la eficiencia de los procesos de captación, seguimiento y fidelización de clientes. Esto evidencia la relevancia de contar con una estructura organizada que permita optimizar la gestión comercial y reducir la pérdida de oportunidades de negocio, aspecto especialmente pertinente para el caso de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. Como lo menciona (Beltran, 2024), de esta manera; la adopción de herramientas como el CRM no solo mejora la eficiencia interna, sino que también permite generar ventajas competitivas sostenibles en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente.

## **2.2 CRM visto como una estrategia de fidelización de clientes**

Las organizaciones enfrentan de manera constante la complejidad de las dinámicas cambiantes del mercado, las cuales demandan una adaptación continua de sus procesos mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Estas transformaciones se orientan a mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión organizacional y fortalecer la relación con el cliente. En el ámbito educativo, este desafío adquiere mayor relevancia, ya que las instituciones deben actualizar permanentemente su información, metodologías y estrategias, al mismo tiempo que comprender con precisión las características y necesidades de su mercado objetivo.

La ausencia de herramientas tecnológicas orientadas a la optimización y planificación de estrategias genera procesos manuales, repetitivos y con un alto margen de error. Asimismo, se evidencia una limitada capacidad para brindar atención personalizada a los clientes, lo cual impacta de manera negativa en la experiencia y percepción del servicio. Ante esta situación, resulta pertinente la implementación de un software integral que funcione como eje facilitador en la

gestión del cliente potencial, considerando que la eficiencia en estos procesos es determinante para la permanencia de la organización en el mercado y para la preferencia del cliente frente a la competencia.

Por otro lado; es importante destacar en este estudio y en aspectos generales relacionados con el CRM que “Los tres componentes del CRM (Colaborativo, Operacional y Analítico) tienen la capacidad de operar independientemente sin embargo juntos tienen la oportunidad de soportar la infraestructura de CRM por medio de sus elementos, tales como la interacción, integración, información e inteligencia” (Cerón Islas, Cerón Islas, & Cortés Servín Edgar, 2020)

En relación con MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S, se identifican similitudes con las debilidades evidenciadas en la organización objeto de estudio, particularmente en la falta de estructuración de los procesos comerciales y la limitada adopción de herramientas tecnológicas. De acuerdo con lo anterior, la implementación de estrategias basadas en sistemas de gestión comercial representa una oportunidad significativa para estandarizar los procesos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la empresa.

### **2.3 Dirección de Marketing para el Siglo XXI**

El enfoque central de este capítulo se fundamenta en el marketing de relaciones, el cual se posiciona como un elemento estratégico dentro de la gestión del marketing moderno. Este enfoque resalta la importancia de establecer y mantener relaciones sólidas, profundas y sostenibles con individuos y organizaciones que influyen, de manera directa o indirecta, en el desempeño y éxito de las actividades comerciales de la empresa.

En este contexto, las debilidades en los procesos de gestión comercial representan un riesgo significativo para las organizaciones, ya que pueden derivar en la pérdida de clientes de alto valor. Diversos estudios señalan que la captación de nuevos clientes implica costos considerablemente superiores en comparación con la retención de los existentes, estimándose que adquirir un nuevo cliente puede costar hasta cinco veces más que mantener satisfecho a uno actual. Esta situación impacta directamente la rentabilidad y sostenibilidad financiera de las empresas.

Desde una perspectiva comercial, el marketing de relaciones aporta una base conceptual sólida que destaca la necesidad de estructurar adecuadamente los procesos comerciales y gestionar estratégicamente la relación con los clientes. El fortalecimiento de estos vínculos no solo favorece la fidelización, sino que también permite consolidar conexiones de valor, prevenir la pérdida de segmentos estratégicos y optimizar el desempeño comercial. En este sentido, la retención de clientes se convierte en un factor clave para el crecimiento organizacional, sustentado en la implementación de estrategias orientadas a la construcción de relaciones a largo plazo.

#### **2.4 Casos de Análisis: Implementación de CRM en COLTANQUES.**

Como parte del análisis del caso de implementación de un sistema CRM en la empresa COLTANQUES, se plantea la adopción de esta herramienta tecnológica con el propósito de adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado y responder de manera más eficiente a las preferencias, comportamientos y necesidades de sus clientes. La incorporación de un software CRM busca fortalecer la gestión comercial, optimizar la administración de la información y mejorar la interacción con los diferentes segmentos de clientes.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque de investigación explicativo, el cual se orienta a dar respuesta a una problemática previamente identificada a partir del análisis de relaciones

causales. En este sentido, no se limita a la descripción del problema, sino que profundiza en la identificación de sus causas y en la formulación de soluciones orientadas a mejorar el desempeño organizacional.

Como resultado del análisis, se evidencian avances en la eficiencia operativa y en la capacidad de realizar análisis de datos más detallados, lo que contribuye a una mejor toma de decisiones. No obstante, se resalta la necesidad de llevar a cabo un proceso riguroso de selección del software, que garantice el cumplimiento de criterios clave como la segmentación de clientes y la adaptabilidad a las necesidades de la organización. Para esto, se logró la implementación del CRM creado por la misma compañía y denominado GAP, esta herramienta “cuenta con distintos usos como lo son la creación, la modificación y la vinculación de nuevos clientes. Esto a partir de un sistemas eficaz y sencillo donde, por ejemplo, si se necesita crear otro negocio solo basta con indicar con que cliente y suministrar los aspectos básicos como: tipo de carga, tipo de auto, ruta, valor a facturar, el valor a pagar y automáticamente se generar el negocio en consecutivo con el anterior. De esta manera, el GAP se convierte en una herramienta sencilla de usar al momento de crear los negocios” (ACOSTA SANCHEZ, 2024)

Este caso de implementación de CRM en una empresa del sector industrial colombiano, como COLTANQUES, constituye una referencia relevante que puede servir como guía para la aplicación de estrategias similares en otras organizaciones, como MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S., en su proceso de fortalecimiento de la gestión comercial.

## **2.5 El marketing relacional y su influencia en la fidelización de clientes en una agencia publicitaria.**

La tesis analizada tiene como propósito examinar el panorama del sector publicitario y de marketing en Ecuador, con el fin de comprender cómo estas organizaciones se han visto impactadas en los últimos años por las dinámicas del entorno. En este contexto, el estudio se orienta a identificar estrategias efectivas para la fidelización de clientes, tomando como base la experiencia del cliente y los principios del marketing relacional como eje metodológico.

Para el desarrollo del análisis, se incorporan modelos teóricos como las 6R y el trébol de fidelización, los cuales constituyen un fundamento clave para la estructuración de un plan de acción enfocado en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes. Aunque los resultados evidencian una percepción favorable por parte de los usuarios, la investigación plantea la necesidad de impulsar el crecimiento organizacional mediante la implementación de estrategias de gestión comercial más estructuradas.

En este aspecto la fidelización y la lealtad, contribuyen un aspecto emocional de gran relevancia para los equipos comerciales, en este sentido (Olaya Mayón, 2022) menciona que “es lograr una convicción con la empresa que va más allá de la retención y muchas empresas de servicios desconocen la importancia de la lealtad. Un cliente leal representa una fuente de ingresos durante un periodo extenso ya que estos se vuelven más redituables conforme permanecen más tiempo con una empresa.”

Como resultado, el estudio demuestra que la aplicación de metodologías relacionales en agencias de publicidad contribuye significativamente al incremento de la fidelización de clientes, a través de estrategias organizadas y orientadas a largo plazo. Estos hallazgos respaldan la importancia de integrar herramientas como los sistemas CRM en empresas como MARKA

DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S., con el fin de fortalecer la gestión comercial y consolidar relaciones sostenibles con los clientes.

## **2.6 Caracterización de proceso de gestión comercial.**

El documento presenta una propuesta orientada a la implementación de un proceso comercial en una empresa ubicada en la ciudad de Manizales, la cual desarrolla actividades relacionadas con atención al cliente, ventas, cobranzas, back office y soluciones tecnológicas. La propuesta busca estructurar de manera integral la gestión comercial, articulando las diferentes áreas involucradas en la interacción con el cliente.

El objetivo principal del estudio es “Establecer los mecanismos requeridos para conocer y evaluar las necesidades y expectativas de los clientes, de acuerdo con la capacidad de la organización para cumplir. Definir las herramientas necesarias determinar el grado de satisfacción de los Clientes” (Ospina Valencia, s.f) Asimismo, se plantea la definición de herramientas que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente, como insumo clave para la mejora continua de los procesos comerciales.

En este sentido, la propuesta constituye una referencia metodológica relevante, cuya estructura puede ser adaptada a otros contextos organizacionales. Aunque corresponde a un sector diferente, presenta similitudes importantes con el caso de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S., especialmente en lo relacionado con la gestión de ventas en entornos B2B, lo que permite considerar su aplicación como una alternativa viable para fortalecer los procesos comerciales de la agencia.

## **2.7 Liderazgo comercial en el sector de manufactura**

A partir del análisis de las prácticas de dirección y delegación ejercidas por los gerentes de la organización, se identificó el impacto que los diferentes estilos de liderazgo generan en el desempeño de los colaboradores, así como su relación con la motivación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El estudio permite establecer cuáles enfoques de liderazgo resultan más efectivos en la alineación del equipo con las metas estratégicas de la empresa. Como lo indica (Bernal González, Lucio Gómez, & Pedraza Melo, 2018) “Estos objetivos obedecen a que los líderes de la empresa analizada no tienen identificado el estilo de liderazgo que ejercen sobre sus colaboradores y por tanto, hay un desconocimiento de estrategias adecuadas para su implementación”

En este sentido; se destaca el liderazgo transformacional como el estilo que presenta mayor incidencia positiva en el desempeño de los trabajadores, favoreciendo el compromiso, la motivación y la productividad dentro de la organización.

Dado que el estudio se desarrolla en el sector de manufactura, sus hallazgos constituyen una referencia relevante para identificar las necesidades organizacionales en diferentes áreas, aportando lineamientos que pueden ser considerados en contextos similares, como el de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S., especialmente en el fortalecimiento del liderazgo dentro del área comercial.

## **2.8 Las direcciones comerciales de las empresas de distribución B2B**

La transformación digital acelerada a raíz de la pandemia del COVID-19 en 2020 evidenció la importancia del marketing digital como eje fundamental en la comunicación organizacional. En

este contexto, las empresas se vieron obligadas a fortalecer sus canales digitales para mantener una interacción efectiva con clientes y proveedores, garantizando la continuidad de sus operaciones. El marketing digital no solo permitió mejorar la visibilidad y el posicionamiento de las organizaciones, sino que también facilitó la construcción de relaciones más cercanas, dinámicas y personalizadas en entornos virtuales, convirtiéndose en un elemento clave para la competitividad en mercados altamente digitalizados.

El documento analizado expone el impacto generado por la crisis sanitaria global iniciada en 2019, evidenciando cómo esta situación transformó las dinámicas de comunicación y las relaciones comerciales tanto en entornos B2B como B2C. En este contexto, se resalta la relevancia del marketing como elemento estratégico para fortalecer las relaciones comerciales, así como la necesidad de adaptación de las organizaciones frente a los cambios derivados del COVID-19.

Asimismo, se identifica que, en un entorno caracterizado por el dinamismo del mercado y los desafíos sociales emergentes, las empresas se ven obligadas a replantear sus estrategias de comunicación, incorporando herramientas digitales que faciliten la interacción y conexión efectiva con clientes y proveedores. La transformación digital deja de ser una opción para convertirse en un requisito fundamental para la competitividad organizacional. Como lo indica (GINER CRESPO, INIESTA-ALEMÁN, & CERDÁ SUAREZ, s.f) “En las empresas B2B la función go-to-market se ha venido apoyando hasta la llegada del COVID principalmente en la fuerza de ventas como actor principal de front office y en los departamentos que desde el back office tal como, marketing de soporte, servicio al cliente, soporte técnico, entre otros” .

En relación con el caso de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S., se evidencia una oportunidad de mejora en cuanto a su presencia y posicionamiento en medios digitales. A pesar de

ser una agencia de marketing enfocada en la visibilidad de marcas en puntos de venta, la organización presenta limitaciones en la proyección de su propio portafolio y capacidades productivas en entornos digitales, lo que podría afectar su alcance comercial y reconocimiento en el mercado.

## **2.9 Caso de Análisis: La gestión comercial y su influencia en el índice de morosidad de los clientes especiales de la empresa CNEL EP.**

Centra su análisis en la relación entre la gestión comercial y el índice de morosidad de los clientes especiales de la empresa CNEL EP, Unidad de Negocio Manabí, a partir de la pregunta de investigación orientadora sobre cómo incide la gestión comercial en este indicador financiero. En este sentido, el objetivo del estudio es caracterizar la gestión comercial y determinar su influencia en los niveles de morosidad de los clientes en la Corporación Nacional de Electricidad, específicamente en el cantón Manta.

Como lo menciona (Mendoza Moreira & Mendoza Vera, 2024) “En el entorno empresarial es una actividad de gran relevancia, dado que esta infiere en el intercambio de la organización con el mercado” Una adecuada gestión comercial permite no solo la captación de clientes, sino también el fortalecimiento de relaciones estratégicas, la optimización del seguimiento de oportunidades y la fidelización de clientes en entornos altamente competitivos. Asimismo, facilita la articulación entre las áreas comerciales y productivas, garantizando el cumplimiento de las expectativas del cliente y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una gestión comercial estructurada y apoyada en herramientas tecnológicas se convierte en un factor clave para mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la competitividad empresarial.

Como resultado, se evidencia que la gestión comercial tiene un impacto significativo en la disminución del riesgo de cartera, destacando el papel estratégico del área comercial en la prevención del incremento de la morosidad. Esto pone de manifiesto que la función comercial no se limita exclusivamente a la generación de ventas, sino que también implica la gestión integral de la relación con el cliente, orientada a la fidelización, el seguimiento y la garantía de su satisfacción.

En este contexto, el fortalecimiento de las competencias del equipo comercial, así como la implementación de herramientas adecuadas, capacitaciones continuas y procesos de innovación, se convierten en elementos fundamentales para mejorar el desempeño comercial y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

## **2.10 Estrategia y Planificación de Ventas.**

El documento desarrolla una estructura integral que abarca la metodología, la planificación, el análisis y la definición de procesos orientados a la implementación de estrategias de ventas. En este contexto, se resalta la importancia de identificar y aplicar adecuadamente las distintas estrategias comerciales dentro de las organizaciones, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos presupuestales y el fortalecimiento del desempeño comercial.

De acuerdo con (Rojas, 2024) “Estas estrategias no solo implican técnicas de venta, sino también una comprensión profunda del mercado, los clientes y la competencia.” La definición de estrategias y la adecuada planificación de ventas en entornos B2B garantiza la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. A diferencia de los mercados B2C, los procesos de venta B2B como en el caso de la Agencia de Marketing; se caracterizan por ciclos más largos, mayor complejidad en la toma de decisiones y la participación de múltiples actores, lo que exige una

gestión comercial estructurada y orientada a objetivos. La planificación estratégica permite identificar oportunidades de negocio, segmentar correctamente los clientes, optimizar recursos y establecer acciones coherentes con las necesidades del mercado. En este sentido, contar con estrategias de ventas bien definidas contribuye a fortalecer las relaciones comerciales, mejorar la tasa de conversión y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, el estudio proporciona una guía para el análisis de la situación organizacional a partir del entorno macro y micro, permitiendo identificar oportunidades y definir estrategias de ventas pertinentes. De igual manera, destaca la relevancia de los procesos de capacitación organizacional y la formación continua, como elementos clave para el desarrollo de competencias comerciales y la adaptación a las exigencias del mercado.

## **2.11 Gestión Comercial Basada en Datos**

Actualmente, la toma de decisiones en las distintas áreas de la organización exige información veraz y actualizada. En este contexto, la gestión comercial ha transitado hacia modelos orientados por datos (data-driven decision-making), que permiten sustentar las decisiones estratégicas y operativas en el análisis sistemático de la información. Este enfoque articula datos procedentes de diversas fuentes —como el comportamiento del cliente, las transacciones y los canales digitales— con el propósito de optimizar los procesos comerciales y fortalecer el desempeño organizacional.

Es pertinente señalar que el conocimiento organizacional constituye un insumo fundamental para identificar oportunidades de crecimiento y capitalizarlas. En consecuencia, se requiere transformar dicho conocimiento en hallazgos o insights de negocio, así como disponer

del talento humano y de las tecnologías más adecuadas para llevar a cabo el análisis. En la aplicación de data, como lo indica (Estrategia Comercial y Marketing AECOC, 2025) “Cuando se hace referencia a “datos”, podemos incluir diversas fuentes, como son datos de venta (sell-in y sell-out), datos de comprador o consumidor, datos referentes a stocks en la cadena de suministro, datos extraídos de la observación en punto de venta, además de otra mucha información que podamos extraer a partir de investigaciones ad-hoc“. En este sentido, el uso de analítica de datos facilita la segmentación precisa de clientes, la personalización de estrategias comerciales y la optimización de recursos, lo que impacta positivamente la eficiencia del proceso de ventas.

Según la evidencia disponible, la adopción de enfoques basados en datos contribuye a perfeccionar la toma de decisiones, aumentar la eficacia de las acciones de marketing y robustecer los procesos de captación y retención de clientes. Asimismo, tal como se señala en el análisis sobre la influencia sistémica de la data-driven decision-making (DDDM) en el marketing, se destaca que “La evolución de las tecnologías de datos ofrece oportunidades para mejorar la personalización, estimular la innovación y optimizar el rendimiento empresarial. Por lo tanto, la toma de decisiones basada en datos es fundamental en el entorno empresarial y las prácticas de marketing actuales.” (Nunes Cruz & Travassos Rosario, 2025). En consecuencia, la gestión comercial orientada por datos se posiciona como un componente estratégico para elevar la eficiencia del proceso de ventas, al posibilitar que las organizaciones respondan a entornos cambiantes, perfeccionen la segmentación de clientes y refuercen su competitividad en el mercado.

## **2.12 Customer Experience como eje central.**

En el escenario contemporáneo, la experiencia del cliente (Customer Experience, CX) se ha afirmado como un componente clave de la gestión comercial, particularmente en ecosistemas digitales donde la interacción con el consumidor se articula mediante múltiples puntos de contacto. La literatura especializada indica que el marketing digital, a través de prácticas como la personalización, la interacción en tiempo real y la presencia estratégica en plataformas digitales, incide de manera significativa en la percepción del cliente y en la consolidación de relaciones sostenibles a largo plazo.

En este sentido, se ha demostrado que la calidad del servicio digital impacta de manera directa en la satisfacción del cliente, así como en la generación de confianza y lealtad. Asimismo, diversos estudios han demostrado que la experiencia del cliente en entornos digitales no solo incide en su nivel de satisfacción, sino que también contribuye al fortalecimiento de la confianza y al incremento del compromiso hacia la organización. Estos factores, en conjunto, potencian la lealtad y la disposición a realizar nuevas compras. En consecuencia, la gestión de la experiencia del cliente se configura como un elemento estratégico clave para la competitividad empresarial, particularmente en escenarios caracterizados por su dinamismo y alto grado de digitalización.

Como lo indica. “Según los antecedentes de la experiencia del cliente del marco teórico, esta comprende el entorno de compra, el entorno de servicio del personal, el procedimiento de compra y la experiencia del producto”. Desde esta perspectiva, la incorporación de tecnologías como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y las herramientas de analítica de datos favorece la transparencia en los procesos comerciales, asegura la trazabilidad de las interacciones con los consumidores y fortalece la toma de decisiones fundamentada en

información objetiva. Estos avances no solo incrementan la eficiencia operativa, sino que también consolidan una imagen organizacional caracterizada por el profesionalismo, la organización y la confiabilidad en el mercado. En este sentido, se configura un sistema integral de gestión de la experiencia del cliente que se refleja en tiempos de respuesta oportunos, comunicación personalizada, seguimiento continuo y coherencia interdepartamental.

### **2.13 Marketing Contemporáneo.**

El marketing ha evolucionado de ser una simple técnica orientada a la venta, hacia una disciplina estratégica fundamental para conectar a las empresas con los consumidores. Su importancia radica en la capacidad de diferenciarse en mercados cada vez más competitivos y saturados, así como en la construcción de relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Desde una perspectiva histórica, el marketing tiene sus orígenes en el trueque y en los primeros intercambios comerciales, donde ya existía la necesidad de identificar necesidades y ofrecer valor a los consumidores.

Posteriormente, con la llegada de la Revolución Industrial, surgió la producción masiva y, con ello, la necesidad de implementar estrategias de publicidad a través de periódicos, carteles y posteriormente medios como la radio y la televisión. En esta etapa tomó gran relevancia el modelo de las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción, el cual permitió estructurar las estrategias comerciales de las organizaciones. Sin embargo, con el paso del tiempo, el enfoque dejó de centrarse únicamente en el producto para orientarse directamente hacia el cliente, dando origen a conceptos como la segmentación de mercados, herramienta que permite identificar grupos específicos de consumidores y diseñar estrategias más efectivas según sus necesidades y

comportamientos., como lo menciona (Manobanda Suárez, y otros, 2025)“es una estrategia de marketing que consiste en dividir un mercado amplio en grupos más pequeños y homogéneos, denominados segmentos, basados en características compartidas por los consumidores” La segmentación de mercados se ha consolidado como una estrategia fundamental dentro del marketing moderno, donde se identifica, clasifica y comprende a los consumidores de acuerdo con sus necesidades, comportamientos y características específicas. Gracias a esta herramienta, las organizaciones pueden diseñar estrategias comerciales más efectivas, personalizar sus productos y servicios, y optimizar la comunicación con cada segmento de clientes, generando así una mayor satisfacción y fortaleciendo las relaciones comerciales a largo plazo.

En la actualidad, especialmente en el contexto del siglo XXI y tras las transformaciones generadas por la etapa postpandemia, la concepción tradicional de las ventas ha evolucionado significativamente. Hoy en día, las empresas no solo buscan comercializar productos o servicios, sino también crear experiencias memorables y desarrollar procesos de fidelización que permitan establecer vínculos emocionales con los consumidores. Este nuevo enfoque integra tanto medios tradicionales, como la televisión, la radio y la prensa, así como herramientas digitales tales como el SEO, las redes sociales y el email marketing, permitiendo una comunicación más dinámica, segmentada e interactiva.

De esta manera, el marketing contemporáneo se convierte en un elemento estratégico para la diferenciación y el posicionamiento empresarial, apoyándose en tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la analítica avanzada. Estas herramientas permiten analizar grandes volúmenes de información, comprender el comportamiento del consumidor en tiempo real y tomar decisiones más precisas y efectivas, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad organizacional en entornos cada vez más digitales y globalizados. “En esta constante búsqueda de

diferentes estrategias que puedan utilizarse y que podrían mejorar la experiencia del cliente, así como su preferencia en el comercio electrónico” (Restrepo Cárdenas, 2023) Su funcionalidad radica en conectar personas con soluciones, construir confianza y generar valor sostenible en un entorno cada vez más competitivo.

#### **2.14 El posicionamiento innovador como herramienta de marketing**

El marketing puede definirse como una herramienta estratégica de posicionamiento innovador, debido a que no solo comunica los productos o servicios que ofrece una empresa, sino que también transforma la manera en que esta es percibida y se relaciona con su mercado objetivo. En la actualidad, el marketing incorpora elementos como el comercio electrónico, la analítica de datos y las estrategias digitales, herramientas que permiten optimizar costos operativos, ampliar el alcance comercial y facilitar una expansión ágil hacia nuevos mercados y entornos competitivos. De esta manera, el marketing se consolida como un modelo estratégico que impulsa el crecimiento organizacional y fomenta la innovación, contribuyendo a la diferenciación empresarial y a la creación de experiencias memorables para los consumidores.

En el contexto de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN, el marketing innovador representa una oportunidad clave para fortalecer su posicionamiento como líder dentro del sector de manufactura y exhibición comercial. A través de estrategias enfocadas en comunicar valor más allá del producto físico, la empresa puede destacar cómo sus soluciones de mobiliario contribuyen al incremento de ventas y a la mejora de la experiencia de compra en los puntos de venta. Asimismo, la digitalización de los procesos comerciales mediante catálogos interactivos,

simulaciones en 3D y herramientas visuales permite generar una experiencia más dinámica e innovadora para los clientes.

Adicionalmente, factores como la sostenibilidad, el diseño adaptable y la personalización pueden consolidarse como atributos diferenciadores que fortalezcan la competitividad empresarial. En este sentido, el marketing deja de ser únicamente una actividad promocional para convertirse en un instrumento estratégico de posicionamiento organizacional, capaz de abrir nuevos mercados, fortalecer la identidad de marca y generar confianza en un entorno empresarial dinámico, competitivo y en constante transformación.

En el desarrollo de la investigación a G Diseño & Comunicación, donde se enfrenta el desafío de establecer un posicionamiento efectivo que le permita sobresalir entre sus competidores. “se propuso una estrategia de posicionamiento innovador utilizando herramientas de marketing para emprendimientos de diseño gráfico, partiendo de las deficiencias estructurales y organizativas comunes en este tipo de negocios” (Álvarez López, González Granada, Torres Gómez, & Restrepo Cárdenas, 2022).

Una de las estrategias mencionadas en el caso expuesto en el anterior párrafo y de gran interés es benchmarking, dado que, a través del análisis competitivo, las empresas pueden comprender cómo otras compañías logran fortalecer su posicionamiento mediante una adecuada gestión del marketing, especialmente en aspectos relacionados con la experiencia del cliente, la innovación comercial y la generación de valor. “Se toma la categoría de evaluación comparativa competitiva, en la que se realizan algunas relaciones con los competidores directos; es así que, con este resultado se deben generar indicadores de desempeño” (Álvarez López, González Granada, Torres Gómez, & Restrepo Cárdenas, 2022)

De esta manera, el análisis de las mejores prácticas empresariales contribuye al desarrollo de estrategias más eficientes, competitivas y orientadas a satisfacer las necesidades del consumidor en entornos empresariales dinámicos y altamente competitivos

### **2.15 CRM analítico en la Fidelización de los clientes.**

La implementación de un sistema CRM orientado a la atención y respuesta al cliente puede analizarse como una estrategia fundamental para fortalecer las relaciones comerciales y garantizar mayores niveles de fidelización. Un CRM no solo permite almacenar información de los clientes, sino también gestionar de manera eficiente la comunicación, el seguimiento comercial y las necesidades específicas de cada consumidor, facilitando respuestas más rápidas, personalizadas y efectivas. Como lo menciona (Chávez Miranda, 2026) “Un CRM analítico facilita el procesamiento de datos históricos y actuales sobre el comportamiento del cliente, lo que permite generar perfiles detallados, segmentar audiencias y anticipar necesidades”.

Desde una perspectiva analítica, la implementación de un CRM permite identificar cómo el uso estratégico de la información contribuye a optimizar los procesos de atención y servicio al cliente. A través de herramientas de análisis de datos, las organizaciones pueden segmentar inteligentemente a sus clientes según sus comportamientos, preferencias y hábitos de consumo, permitiendo diseñar estrategias comerciales más precisas y orientadas a generar valor. Asimismo, este tipo de sistemas facilita la predicción del abandono de clientes, permitiendo anticiparse a posibles inconformidades mediante acciones preventivas que fortalezcan la satisfacción y la permanencia del consumidor. “Las tendencias emergentes en el campo del CRM analítico tenemos el análisis predictivo con IA, la Big Data, la segmentación avanzada, el análisis de sentimientos y

la visualización de datos en tiempo real. Sobre la fidelización de clientes tenemos la hiperpersonalización, ga-mificación, CRM de autoservicio, integración omnicanal y programas de fidelización basados en comportamiento” (Chávez Miranda, 2026)

### **2.16 CRM como arquitectura en la gestión comercial.**

Uno de los principales desafíos que enfrenta la gestión comercial en el siglo XXI no radica exclusivamente en la captación de nuevos clientes ni en las estrategias de prospección. En la actualidad, los mercados ofrecen una amplia variedad de alternativas, lo que permite a los prospectos evaluar distintas opciones orientadas a resolver sus necesidades de manera eficiente y ágil. En este contexto, el verdadero reto para las organizaciones consiste en consolidar la fidelización, la confianza y la lealtad del cliente. Más allá de realizar una inversión o destinar un presupuesto, los clientes buscan respaldo, reconocimiento del valor de su decisión y capacidad de respuesta oportuna por parte de las empresas.

En este sentido, el mercado tecnológico ofrece diversas herramientas que permiten articular las distintas áreas de una organización, con el propósito de atender los requerimientos de los clientes de manera más eficiente, coordinada y oportuna. Un caso que respalda esta perspectiva, con evidencia derivada de la implementación de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), es el de GWM México. Esta compañía automotriz enfrentaba una significativa fragmentación en su red de 55 concesionarias, caracterizada por procesos manuales, herramientas desconectadas y un costo mensual superior a los 10.000 dólares en licencias. Como respuesta a esta problemática, se implementó HubSpot CRM como eje central para la gestión de datos y la articulación de procesos comerciales. Esta solución permitió a más de 400 usuarios operar de

manera integrada, optimizando el embudo de ventas y mejorando la visibilidad del ciclo comercial, además de facilitar la adaptación de la organización a nuevas oportunidades de negocio. Los resultados de esta aplicación arrojan; “Ahorro: \$120,000 USD anuales Escala: +400 usuarios en 55 concesionarias Eficiencia: Base de contactos duplicada y normalizada” (Workalógico, 2026)

### **2.17 La cadena de Valor de Potter y su relación con el CRM.**

La teoría de la cadena de valor, desarrollada por Michael Porter, constituye un referente fundamental para analizar la forma en que las organizaciones generan valor mediante la articulación de sus actividades primarias y de apoyo. Desde este enfoque, la ventaja competitiva no se sustenta únicamente en las características del producto o servicio ofrecido, sino en la manera en que cada proceso interno aporta a la satisfacción de las necesidades del cliente y al posicionamiento diferencial de la organización frente a sus competidores. Como lo indica (Octavio Rolando, 2024) “La importancia de la cadena de valor radica en su capacidad para ofrecer a las empresas un marco detallado para examinar cómo cada actividad contribuye al valor total generado. Mediante el análisis de la cadena de valor, las empresas pueden identificar áreas en las que pueden reducir costos, mejorar la calidad o aumentar el valor percibido por el cliente”. De este modo, es posible identificar cuáles procesos internos de una organización aportan valor al cliente y, en consecuencia, contribuyen a la generación de una ventaja competitiva que trasciende la calidad del producto final.

Desde esta perspectiva, la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) puede comprenderse como una herramienta estratégica orientada a fortalecer la integración de la cadena de valor organizacional. Más allá de operar como un simple repositorio

de datos, el CRM posibilita la centralización de la información, la trazabilidad de los proyectos y la articulación entre las distintas áreas encargadas de atender los requerimientos del cliente. En consecuencia, cada interacción, solicitud, cotización, aprobación, orden de producción y actividad de seguimiento puede ser registrada, consultada y gestionada en tiempo real por los diferentes miembros de la organización, lo que favorece la continuidad de los procesos, optimiza la coordinación interna y disminuye la dependencia de la gestión individual de los colaboradores. Este análisis está respaldado por (Efficacy, s.f) donde indica que “Es importante conocer que el modelo interno de la cadena de valor es como un instrumento de análisis, que define las competencias básicas de una empresa.... Gracias a esta información dada por tu CRM, puedes centrarte en actividades asociadas a la competencia, en donde te puedes enfocar en cómo puedes ser mejor en el mercado”.

Por consiguiente, la teoría de la cadena de valor constituye un fundamento conceptual para esta investigación, al evidenciar que la eficiencia comercial depende de la coordinación efectiva de las actividades primarias y de apoyo que generan valor para el cliente. En este marco, la incorporación de sistemas CRM fortalece la integración organizacional, optimiza la comunicación interna y contribuye al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

## **2.18 Gestión del conocimiento como estrategia de fortalecimiento comercial.**

En la actualidad; el conocimiento se ha consolidado como uno de los recursos estratégicos más importantes para el desarrollo organizacional y la generación de ventajas competitivas sostenibles. Como lo cita (Borda Arias & Marín Rodríguez, 2024) “no solo hace referencia a la generación y transferencia de la información para maximizar y potencializar su aplicación en

procesos de mejoramiento continuo de la organización, sino que también vincula necesariamente la existencia de espacios sociales y de interacción entre individuos con el propósito de revisar, construir y reconstruir colectivamente el conocimiento (Schalk, 2014). Desde esta perspectiva, el conocimiento trasciende su dimensión individual y se configura como un activo estratégico de la organización, capaz de promover la innovación, optimizar la toma de decisiones y fortalecer el desempeño empresarial.

La importancia de esta teoría en el ámbito comercial radica en que gran parte de la información estratégica relacionada con los clientes, oportunidades de negocio, negociaciones y experiencias comerciales suele concentrarse en el conocimiento tácito de los colaboradores. Cuando dicho conocimiento no se documenta ni se comparte adecuadamente, las organizaciones enfrentan riesgos asociados a la pérdida de información, duplicidad de esfuerzos y disminución de la eficiencia operativa. Como lo cita (Villafuerte Valdés & Pérez Hernández, 2023) “Según (Dakir, 2005) la gestión del conocimiento ayuda y guía estrategias; de manera que se puedan resolver problemas de manera ágil; dar a conocer prácticas mejores; incorporar de mejor manera el conocimiento, así como los productos y servicios; operar las ideas de una mejor forma y dar así paso a la innovación; manteniéndose a la vanguardia sobre la competencia y construir memoria organizacional.”

Bajo esta perspectiva, la implementación de un sistema CRM puede considerarse una herramienta facilitadora de la Gestión del Conocimiento, ya que permite recopilar, organizar y poner a disposición de toda la organización la información relacionada con clientes, oportunidades comerciales, proyectos en ejecución e historial de interacciones. Asimismo, favorece la comunicación entre áreas, fortalece la memoria organizacional y reduce el riesgo de pérdida de información ante cambios de personal. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento se constituye en

un fundamento teórico relevante para la presente investigación, al sustentar la importancia de implementar mecanismos que permitan preservar, compartir y aprovechar estratégicamente la información generada durante el proceso comercial de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.

### **2.19 Importancia en la Gestión de Procesos**

La Gestión por Procesos (Business Process Management - BPM) constituye un enfoque organizacional orientado a identificar, diseñar, ejecutar, controlar y mejorar continuamente los procesos que generan valor dentro de una empresa. Su objetivo principal consiste en garantizar que las actividades organizacionales se desarrollen de manera coordinada, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Por ende, las empresas dejan de gestionar sus actividades de forma aislada por departamentos para adoptar una visión integral basada en procesos interrelacionados que contribuyen al logro de resultados organizacionales.

Como lo menciona (Sanchez Orjuela , 2024) “La gestión por procesos constituye uno de los principios de la gestión de la calidad y, por lo tanto, su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.”. De esta manera, se justifica la gestión por procesos convirtiéndolo en un elemento fundamental para comprender las oportunidades de mejora identificadas en la gestión comercial. Debido a que la organización desarrolla proyectos personalizados para clientes corporativos, el flujo de información y la coordinación entre áreas como comercial, diseño, costos, producción y logística resultan determinantes para el éxito de cada proyecto. Cuando los procedimientos no se encuentran estandarizados o dependen de la gestión individual de los

colaboradores, pueden generarse retrasos, pérdida de información, duplicidad de actividades y dificultades para realizar seguimiento a las oportunidades comerciales. En este sentido, la teoría BPM permite analizar la gestión comercial como un proceso transversal que involucra múltiples actores y requiere mecanismos de control, seguimiento y mejora continua, adicional; permite sustentar la necesidad de estructurar y optimizar los procesos comerciales de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. mediante herramientas que favorezcan la coordinación, el control y la generación de valor para el cliente.

### **2.20 Teoría de las Capacidades.**

La Teoría de las Capacidades Dinámicas surge como una respuesta a la necesidad de comprender cómo las organizaciones logran adaptarse y mantenerse competitivas en entornos caracterizados por el cambio constante. Este enfoque sostiene que las empresas no alcanzan ventajas competitivas únicamente por los recursos que poseen, sino por su capacidad para identificar oportunidades, reconfigurar procesos y transformar sus competencias internas de acuerdo con las exigencias del entorno. De esta manera, las capacidades dinámicas representan las habilidades organizacionales que permiten aprender, innovar y adaptarse frente a nuevas condiciones del mercado, favoreciendo una respuesta más ágil ante los desafíos empresariales contemporáneos.

Las organizaciones requieren desarrollar capacidades que les permitan adaptarse de manera ágil a las condiciones del mercado. Por lo anterior, surge la Teoría de las Capacidades Dinámicas, la cual plantea que la ventaja competitiva sostenible no depende únicamente de los recursos que posee una empresa, sino de su capacidad para identificar oportunidades, reconfigurar procesos y utilizar estratégicamente sus recursos para responder a los cambios del entorno.

Como lo cita “Teece et al. (1997) definen las capacidades dinámicas como “la capacidad de las empresas de integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para abordar entornos cambiantes”. Esta teoría permite comprender algunas de las dificultades identificadas dentro del proceso comercial. La resistencia al cambio frente a iniciativas de transformación tecnológica, las limitaciones en la adopción de herramientas digitales y las demoras en la atención de nuevas oportunidades comerciales evidencian desafíos asociados a la capacidad de adaptación organizacional. En la actualidad, las empresas no solo compiten mediante productos o servicios de calidad, sino también a través de su capacidad para responder oportunamente a los requerimientos de los clientes, gestionar información en tiempo real y tomar decisiones basadas en datos confiables. Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, estas situaciones reflejan la necesidad de fortalecer mecanismos organizacionales que permitan una mejor gestión del cambio, una mayor flexibilidad operativa y una respuesta más eficiente a las demandas del mercado. “Las capacidades dinámicas se presentan como un enfoque que busca responder a la evolución de la gerencia estratégica, particularmente en aquellos ambientes de alta volatilidad e incertidumbre.” (Cadrazco-Parra, Zapata-Domínguez, & Lombana-Coy, 202). En consecuencia, la Teoría de las Capacidades Dinámicas aporta un fundamento conceptual relevante para la presente investigación al explicar cómo el fortalecimiento de la gestión comercial puede

convertirse en un mecanismo para desarrollar organizaciones más ágiles, flexibles y preparadas para afrontar los cambios y desafíos del entorno competitivo.

### **3. OPERACIÓN DE VARIABLES.**

La operacionalización de variables constituye un proceso fundamental dentro del diseño metodológico de la investigación, ya que permite transformar los conceptos teóricos en elementos observables y medibles, facilitando su análisis a través de instrumentos de recolección de información. Este procedimiento contribuye a establecer una relación clara entre los objetivos de investigación, las variables objeto de estudio y los indicadores que permitirán evaluar el fenómeno investigado. Como lo indica ( J. Bauce, Córdova, & Avila, 2018) “el procedimiento de operacionalización de variables permite transformar las variables abstractas y generales, en variables concretas y específicas, esto es observables y medibles” en este sentido; es el proceso mediante el cual conviertes conceptos teóricos (variables) en elementos que puedan ser observados, medidos y analizados durante la investigación

En la presente investigación se identifican dos variables principales: la gestión comercial, considerada como la variable independiente, esta se relaciona con los procesos, herramientas y estrategias utilizadas por la organización para administrar las relaciones comerciales y gestionar las oportunidades de negocio y la eficiencia del proceso de ventas, definida como la variable dependiente, la cual hace referencia al desempeño alcanzado en términos de seguimiento, tiempos de respuesta, conversión de oportunidades y satisfacción del cliente.

Con el propósito de garantizar la coherencia metodológica del estudio, se establecen las dimensiones e indicadores que permitirán medir cada una de las variables mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis documental. La Tabla N°1 presenta la operacionalización de las variables consideradas en la investigación.

Tabla 1.

*Identificación de Variables Operativas.*

	Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento	Formula
<b>INDEPENDIENTE</b>	Gestión Comercial	Organización del proceso comercial	Existencia de procedimientos estandarizados	Encuesta área comercial	Promedio= $\sum \text{respuestas} / n$
	Gestión Comercial	Gestión de clientes	Nivel de seguimiento a clientes y prospectos	Encuesta comercial	Promedio= $\sum \text{respuestas} / n$
	Gestión Comercial	Uso de herramientas tecnológicas	Utilización de CRM y herramientas digitales	Encuesta comercial y entrevista	Nivel de utilización= $\text{Usuarios que utilizan la herramienta} / \text{Total usuarios} \times 100$
	Gestión Comercial	Control comercial	Seguimiento de indicadores comerciales	Análisis documental	TPC= $\sum (\text{Fecha cierre Venta} - \text{Fecha creación oportunidad}) / \text{Numero de ventas}$
<b>DEPENDIENTE</b>	Eficiencia Comercial	Tiempo de respuesta	Tiempo promedio de atención a solicitudes	Análisis documental y encuesta clientes	TPR= $\sum (\text{Fecha respuesta} - \text{Fecha solicitud}) / \text{Número de solicitudes}$
	Eficiencia Comercial	Conversión comercial	Tasa de conversión de oportunidades en ventas	Análisis documental	TC= $\text{Ventas cerradas} / \text{Oportunidades generadas} \times 100$
	Eficiencia Comercial	Seguimiento comercial	Cumplimiento de actividades de seguimiento	Encuesta comercial	CS= $\text{Seguimientos realizados} / \text{Seguimientos programados} \times 100$
	Eficiencia Comercial	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción con la atención recibida	Encuesta clientes	NSC= $\sum \text{respuestas} / n$ NSC= $\text{Promedio} / X \times 100$
	Eficiencia Comercial	Fidelización	Intención de continuar trabajando con la empresa	Encuesta clientes	TF= $\text{Clientes recurrentes} / \text{Clientes totales} \times 100$

Fuente: *Elaboración propia.*

**Variable Independiente** → Gestión Comercial → Causa.

**Variable Dependiente** → Eficiencia del Proceso de Ventas o Eficiencia Comercial → efecto.

## 4 METODOLOGÍA

### 4.1 Enfoque de Investigación.

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, ya que integra técnicas cuantitativas y cualitativas para analizar de manera integral la problemática asociada a la gestión comercial en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.

Para abordar los dos panoramas investigativos; el componente cuantitativo se emplearán encuestas estructuradas dirigidas al área comercial y a clientes estratégicos, así como el análisis de indicadores comerciales históricos, con el propósito de medir variables relacionadas con la eficiencia del proceso de ventas.

Complementariamente, desde el componente cualitativo se realizará una entrevista semiestructurada a la dirección comercial, orientada a comprender las dinámicas organizacionales, identificar necesidades estratégicas y profundizar en las causas asociadas a las dificultades presentes en la gestión comercial.

Como lo indica (Haro Sarango, Proaño Altamirano, Merino Lema, & Niama Játiva, 2025) “señala diferencias fundamentales entre el enfoque cuantitativo (deductivo, secuencial y orientado a la prueba de hipótesis) y el cualitativo (inductivo, flexible y orientado a la interpretación)”

Con la integración de ambos componentes de investigación, se destaca “el método mixto, como su nombre lo indica, combina elementos de los métodos cuantitativo y cualitativo. El enfoque mixto busca aprovechar las fortalezas de ambos métodos para obtener una comprensión

más completa y enriquecedora de los fenómenos estudiados.” (Medina Romero , Hurtado Tiza , Muñoz Murillo, Ochoa Cervantez, & Izundegui Ordóñez, 2023). debido a que busca medir y analizar el impacto de la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial sobre la eficiencia del proceso de ventas en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN, mediante la recopilación y análisis de datos objetivos relacionados con indicadores comerciales. Mediante la aplicación de este enfoque se podrá determinar la evaluación de las siguientes variables; tiempo de cierre de ventas, seguimiento de oportunidades, cumplimiento de metas comerciales.

#### **4.1.1 Tipo de Estudio.**

En este contexto; el desarrollo de la investigación es de tipo aplicada, ya que no solo pretende generar conocimiento teórico, sino proponer una solución, a partir del estudio de unas teorías existentes, como el análisis de conocimientos teóricos relacionados con CRM, gestión comercial y procesos organizacionales, orientadas a mejorar la gestión comercial y solucionar situaciones dentro de la organización.

El Nivel de investigación es Descriptiva, puesto que identifica y caracteriza el estado actual del proceso de gestión comercial y a su vez Explicativa; ya que analiza la relación entre la ausencia de un sistema estructurado y la eficiencia del proceso de ventas. De esta manera se pretende no solo describir la problemática, sino comprender y analizar las causas y sus efectos.

#### **4.1.2 Diseño de investigación.**

El diseño de investigación es no experimental, ya que las variables no serán manipuladas deliberadamente, sino observadas en su contexto natural dentro de la organización. De igual manera se identifica es de tipo transversal, debido a que la recolección de datos se realizará en un momento determinado del tiempo para analizar la situación actual del proceso comercial de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN.

### **4.2 Población y muestra**

#### **4.2.1 Definición de la población**

Dado que se trata de una empresa con un número reducido de colaboradores en el área comercial, se aplicará un, Muestreo no probabilístico por conveniencia, según define (Otzen & Manterola, 2017) “Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador”. De esta manera, se incluirá la totalidad del personal involucrado en el proceso comercial, lo que significa que la muestra será igual a la población.

#### **4.2.2 Población Objeto de estudio.**

En el caso de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN, la población objeto de estudio está conformada por clientes estratégicos y personal clave del área comercial, cuya participación resulta fundamental para identificar las debilidades presentes en la gestión comercial y analizar la viabilidad de implementar un sistema CRM orientado al fortalecimiento de la atención, seguimiento y fidelización de clientes. Adicionalmente, este tipo de muestreo permite optimizar el

tiempo y facilitar el proceso de recolección de información dentro del contexto organizacional de la empresa.

La población objeto de estudio está conformada por:

- Personal del área comercial (5 personas)
- Personal administrativo involucrado en procesos de ventas – Facturación. (1 persona)
- Dirección o gerencia (1 persona)
- Clientes. (16 Activos)

#### **4.2.3 Cálculo y selección de la muestra.**

La selección de la muestra se realizará mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, “La muestra se elige de acuerdo con la conveniencia de investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio” (Hernández González, 2021) debido a que la selección de los participantes se realizará con base en la facilidad de acceso, disponibilidad y relevancia de los sujetos para el estudio. Este tipo de muestreo resulta pertinente considerando que la empresa MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN no cuenta con una base de datos estructurada que permita realizar una selección aleatoria de clientes.

La muestra de la presente investigación estará conformada por actores estratégicos vinculados a los procesos comerciales y de atención al cliente de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN. En este sentido, se seleccionarán 10 clientes externos considerados relevantes por su nivel de interacción comercial con la empresa, así como los 5 colaboradores que integran el área y el director comerciales, para un total de 16 participantes.

La muestra quedó conformada de la siguiente manera:

$$n=CE+AC+DC$$

Donde:

CE = Clientes externos estratégicos (10)

AC = Área comercial (4)

DC = Director comercial (1)

Por lo tanto:

$$n=10+4+1$$

$$n=15.$$

#### **4.2.4 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.**

Los criterios de inclusión corresponden a las características que deben cumplir los participantes para ser considerados dentro de la investigación. Los de exclusión, como su nombre lo indica son los integrantes excluidos que no cumplen con las características requeridas en la investigación. Como lo cita (ESQUIVEL-GRADO, VENEGAS-MEJÍA, ESQUIVELGRADOS, & GONZALES-BENITES, 2023) “criterios de inclusión y exclusión (claramente definidos y contruidos sobre bases científicas) pueden ayudar a identificar la población a la cual se aplican los resultados. Identificar esa población es clave si se quieren aplicar los resultados del estudio a otras poblaciones”

En el contexto de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN. Para el desarrollo de la investigación se tendrán en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Clientes que hayan tenido relación comercial activa con MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN durante el último año.
- Clientes considerados estratégicos por su nivel de interacción y experiencia con los procesos de ejecución de campañas en mobiliario POP
- Colaboradores pertenecientes al área comercial de la organización.
- Director comercial de la empresa, por su participación directa en la gestión y toma de decisiones comerciales.
- Participantes que acepten voluntariamente suministrar información para el desarrollo de la investigación.

En relación con los criterios de exclusión. Se excluirán de la investigación los siguientes participantes:

- Clientes que no hayan tenido interacción reciente con la empresa o cuya relación comercial haya sido ocasional.
- Personas ajenas a los procesos comerciales y de atención al cliente de la organización.
- Participantes que no suministren información completa o pertinente para el desarrollo del estudio.
- Colaboradores que no pertenezcan al área comercial de la empresa.
- Personas que no acepten participar voluntariamente en la investigación.

### **4.3 Instrumentos**

Para el desarrollo de la presente investigación se emplearon diversas técnicas e instrumentos de recolección de información, con el propósito de analizar de manera integral la gestión comercial en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.

#### **4.3.1 Encuesta área comercial:**

Se aplicará una encuesta estructurada al equipo comercial y administrativo con el fin de medir el nivel de organización del proceso comercial, el seguimiento a clientes, el uso de herramientas tecnológicas y la percepción de eficiencia en ventas. Se usará la escala Likert de 5 niveles. Anexo B adjunto.

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo


#### **4.3.2 Análisis histórico documental**

Se realizará un análisis de la información y datos obtenidos por el área comercial correspondientes a los años 2025 y primer trimestre del año 2026. Se valida la información de Registros de ventas, Históricos comerciales, Indicadores de desempeño y Bases de datos de

clientes. Se opta por usar una matriz de análisis documental que evalúa diferentes variables entre ellas: Periodo analizado, Número de oportunidades generadas, Cotizaciones enviadas, Ventas cerradas, Tasa de conversión, Tiempo promedio de respuesta, Tiempo promedio de cierre.

Ilustración 1.

*Matriz Documental*

	MATRIZ DE GESTION DOCUMENTAL					
	MARKA DISEÑO Y PRODUCCION					
	ELABORACION PARA OPTAR POR LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL					
	Elaborado por:		Katherine Fino		Aprobado por:	
	AÑO 2025					
Periodo Analizado	Valor Facturado (\$)	Número de Facturas Emitidas	Número de Clientes Atendidos	Valor Promedio por Cliente (\$)	Variación Mensual (%)	Observaciones
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						

*Nota:* Elaboración propia.

### 4.3.3 Entrevista Gerencial o Dirección comercial.

Esta se realizará con el fin de contar con información interna de la organización, en donde se profundizará en dificultades actuales, procesos manuales o empíricos existentes, necesidades estratégicas. Anexo C adjunto.

#### **4.3.4 Encuesta estructurada a clientes.**

Incluir a los clientes dentro del proceso de investigación es importante ya que se cuenta con la percepción externa de los involucrados; de tal manera que valida si la desorganización interna se refleja en la experiencia del cliente, permite medir percepción de seguimiento y tiempos de respuesta, evalúa la satisfacción y la confianza y finalmente sustentar mejor la necesidad de un sistema estructurado. Anexo N 2 adjunto.

Para el desarrollo de la investigación en la gestión comercial de la organización MARKA DISEÑO Y PRODUCCION, se emplean diferentes instrumentos para la recolección de datos los cuales “permite la obtención y registro de datos a través de preguntas de varios tipos sobre los hechos de interés de la investigación, constituyéndose, así como una herramienta de gran versatilidad” (Cisneros Caicedo, Guevara García, Urdánigo Cedeño, & Garcés Bravo, 2022)

El objetivo del uso de estos instrumentos es medir la percepción y práctica real sobre el nivel de organización del proceso comercial, el seguimiento de oportunidades y el uso de herramientas tecnológicas. La integración de estas técnicas permitirá abordar la problemática desde un enfoque integral, articulando información cuantitativa y cualitativa, así como perspectivas internas y externas, lo que contribuye a una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

#### **4.4 Descripción de procedimientos.**

Con el propósito de garantizar la confiabilidad y pertinencia de la información recolectada en la investigación desarrollada en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN, se establecerán

procedimientos específicos para la aplicación de cada uno de los instrumentos de recolección de información. Estos procedimientos permitirán obtener datos organizados, objetivos y relevantes para el análisis de las debilidades presentes en la gestión comercial y la viabilidad de implementar un sistema CRM.

#### **4.4.1 Procedimiento de Encuesta al área comercial.**

La entrevista será aplicada al director comercial de la organización con el propósito de obtener información estratégica y profundizar en las problemáticas existentes dentro de los procesos comerciales de la empresa. Este instrumento permitirá identificar dificultades operativas, procesos manuales o empíricos, necesidades de seguimiento comercial y oportunidades relacionadas con la implementación de un sistema CRM.

La entrevista será de tipo semiestructurado, permitiendo orientar la conversación mediante preguntas previamente definidas y, al mismo tiempo, profundizar en aspectos relevantes que surjan durante el desarrollo de la actividad. La aplicación se realizará de manera presencial en las instalaciones de la empresa, en un espacio previamente coordinado con el participante.

Previamente se solicitará autorización para el desarrollo de la entrevista y para el uso académico de la información suministrada. El tiempo estimado de duración será de aproximadamente 30 a 45 minutos. La información recolectada será registrada mediante notas y formatos de análisis para posteriormente ser interpretada dentro del proceso investigativo.

#### **4.4.2 Procedimiento Análisis histórico documental.**

El análisis documental se llevará a cabo mediante la revisión de información comercial correspondiente al año 2025 y al primer trimestre del año 2026. Para ello, se solicitará autorización interna a la dirección comercial y administrativa de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN con el fin de acceder a los registros y documentos requeridos para la investigación.

La información analizada incluirá registros de ventas, históricos comerciales, indicadores de desempeño y bases de datos de clientes. Para organizar y evaluar la información recolectada, se utilizará una matriz de análisis documental diseñada específicamente para el estudio, la cual permitirá examinar variables como periodo analizado, número de oportunidades generadas, cotizaciones enviadas, ventas cerradas, tasa de conversión, tiempo promedio de respuesta y tiempo promedio de cierre comercial.

El procedimiento consistirá en recopilar la documentación existente, clasificarla por periodos y posteriormente analizarla comparativamente con el fin de identificar debilidades, patrones de comportamiento y oportunidades de mejora en la gestión comercial de la empresa.

#### **4.4.3 Procedimiento Entrevista gerencial o dirección comercial**

La entrevista será aplicada al director comercial de la organización con el propósito de obtener información estratégica y profundizar en las problemáticas existentes dentro de los procesos comerciales de la empresa. Este instrumento permitirá identificar dificultades operativas, procesos manuales o empíricos, necesidades de seguimiento comercial y oportunidades relacionadas con la implementación de un sistema CRM.

La entrevista será de tipo semiestructurado, permitiendo orientar la conversación mediante preguntas previamente definidas y, al mismo tiempo, profundizar en aspectos relevantes que surjan durante el desarrollo de la actividad. La aplicación se realizará de manera presencial en las instalaciones de la empresa, en un espacio previamente coordinado con el participante.

Previamente se solicitará autorización para el desarrollo de la entrevista y para el uso académico de la información suministrada. El tiempo estimado de duración será de aproximadamente 30 a 45 minutos. La información recolectada será registrada mediante notas y formatos de análisis para posteriormente ser interpretada dentro del proceso investigativo.

#### **4.4.4 Procedimiento de Estructurada a clientes.**

La encuesta estructurada dirigida a clientes tendrá como finalidad conocer la percepción externa sobre la atención comercial, el seguimiento realizado por la empresa, los tiempos de respuesta y el nivel de satisfacción frente al servicio prestado por MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN.

La aplicación de este instrumento permitirá validar si las debilidades internas identificadas en la gestión comercial tienen impacto directo en la experiencia del cliente y contribuirá a sustentar la necesidad de implementar un sistema CRM estructurado.

Las encuestas serán aplicadas a clientes estratégicos previamente seleccionados mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia. El instrumento será diligenciado de manera virtual o telefónica, según la disponibilidad de cada participante, garantizando flexibilidad y facilidad en el proceso de recolección de información.

Antes de iniciar la encuesta, se explicará el propósito académico de la investigación y se garantizará la confidencialidad de la información suministrada. El tiempo estimado de aplicación será de aproximadamente 10 a 15 minutos por participante. Posteriormente, la información obtenida será organizada y analizada para identificar tendencias, niveles de satisfacción y oportunidades de mejora en los procesos comerciales y de atención al cliente.

## 4.5 Análisis de información

### 4.5.1 Análisis Cuantitativo: Encuestas

Una vez realizadas las encuestas que se generaron mediante la herramienta de Google Forms, se procede con la tabulación de la información obtenida, generando una codificación a la escala de Likert de la siguiente manera. Totalmente en desacuerdo – 1, En desacuerdo – 2, Neutral – 3, De acuerdo – 4, Totalmente de acuerdo – 5.

Los datos obtenidos mediante las encuestas serán tabulados en Microsoft Excel. Posteriormente se realizará un análisis descriptivo mediante tablas de frecuencia, distribución porcentual y gráficos estadísticos, con el fin de identificar tendencias y percepciones relacionadas con la gestión comercial y la eficiencia del proceso de ventas.

- Frecuencias absolutas: Cuantas personas eligieron la respuesta X de la pregunta Y
- Frecuencias relativas (%). Se realiza la fórmula para sacar el porcentaje:  $\text{Porcentaje} = \frac{\text{Cantidad de respuestas}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$
- Promedio por pregunta. Mediante la formula:  $\text{Promedio} = \frac{\sum \text{respuestas}}{n}$

Por último: Representación gráfica: Barras, Circular o Columnas.

#### **4.5.2 Análisis Cualitativo: Entrevista.**

La información obtenida mediante la entrevista semiestructurada aplicada al director comercial será procesada mediante una técnica de análisis de contenido de carácter cualitativo. Inicialmente, la entrevista será grabada (previa autorización del participante) y posteriormente transcrita en formato digital utilizando Microsoft Word, con el fin de garantizar la fidelidad de la información recolectada y facilitar su revisión detallada.

Una vez realizada la transcripción, se llevará a cabo una lectura exhaustiva del contenido para identificar ideas, opiniones y percepciones relacionadas con la gestión comercial, el seguimiento de clientes, la comunicación entre áreas, la gestión de la información, la adopción de herramientas tecnológicas y las oportunidades de mejora identificadas dentro de la organización. Posteriormente, la información será organizada mediante matrices de análisis elaboradas en Microsoft Excel, permitiendo clasificar las respuestas en categorías temáticas previamente definidas de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Finalmente, los hallazgos obtenidos serán interpretados de manera conjunta con los resultados de las encuestas aplicadas al área comercial y a los clientes, así como con la información obtenida del análisis documental histórico de ventas y costos. Este proceso de triangulación permitirá contrastar diferentes fuentes de información, fortalecer la validez de los resultados y obtener una comprensión integral de la problemática objeto de estudio.

### **4.5.3 Integración de resultados.**

Con el propósito de fortalecer la validez y confiabilidad de los resultados, se realizará un proceso de triangulación de la información obtenida mediante las encuestas aplicadas al personal comercial y a los clientes, la entrevista semiestructurada realizada al director comercial y el análisis documental de los indicadores históricos de ventas y costos de la organización. Esta estrategia permitirá contrastar diferentes perspectivas sobre un mismo fenómeno de estudio, facilitando una comprensión más integral de la gestión comercial y de los factores que inciden en la eficiencia del proceso de ventas.

El procedimiento consistirá en identificar las categorías de análisis asociadas a las variables de investigación, tales como gestión de clientes, seguimiento comercial, centralización de la información, comunicación entre áreas, uso de herramientas tecnológicas y eficiencia comercial. Posteriormente, los hallazgos obtenidos en cada instrumento serán organizados y comparados con el fin de identificar coincidencias, diferencias y relaciones entre las distintas fuentes de información.

La triangulación permitirá verificar si las percepciones expresadas por los colaboradores y clientes en las encuestas coinciden con la visión estratégica manifestada por la dirección comercial durante la entrevista y con los resultados evidenciados en los registros históricos de la organización. Este proceso contribuirá a validar los hallazgos de la investigación y a reducir posibles sesgos derivados de la utilización de una única fuente de información.

Finalmente, la integración de los resultados facilitará la construcción de conclusiones fundamentadas en evidencia cuantitativa y cualitativa, permitiendo comprender de manera más

precisa las problemáticas identificadas y sustentar la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión comercial en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.

## **4.6 Consideraciones éticas**

### **4.6.1 Análisis de consideraciones éticas**

La presente investigación se desarrollará y se garantizará el respeto por la dignidad, autonomía, privacidad y participación voluntaria de todas las personas involucradas en el estudio, así como el tratamiento responsable de la información suministrada por la organización objeto de análisis.

Respecto a la población participante, conformada por colaboradores del área comercial, clientes seleccionados y directivos de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S., se garantizará la participación voluntaria mediante la socialización previa de los objetivos de la investigación, el propósito de la recolección de información y el uso exclusivamente académico de los datos obtenidos. Ningún participante estará obligado a responder los instrumentos de investigación y podrá retirarse del proceso en cualquier momento sin que ello genere consecuencias de carácter laboral, comercial o personal.

En relación con la información recopilada, se adoptarán medidas orientadas a proteger la confidencialidad y privacidad de los participantes y de la organización. Los datos obtenidos mediante encuestas, entrevistas y revisión documental serán utilizados únicamente para fines académicos asociados al desarrollo del proyecto de grado. Asimismo, la información será analizada de manera agregada y los resultados se presentarán sin divulgar información sensible,

estratégica o confidencial que pueda afectar los intereses de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. o de las personas participantes. Para tal fin, se contará con la autorización institucional correspondiente y con un compromiso formal de confidencialidad suscrito por la investigadora.

De igual manera, se garantizará el respeto por los principios de integridad científica, objetividad y transparencia durante todas las etapas del proceso investigativo. Los resultados obtenidos serán analizados y presentados de manera imparcial, evitando la manipulación o alteración de la información recolectada. Finalmente, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones derivados de la investigación serán compartidos con la organización, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la gestión comercial y apoyar los procesos de toma de decisiones gerenciales, promoviendo así la generación de conocimiento aplicado y el beneficio mutuo entre la academia y el sector empresarial.

#### **4.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización**

Como parte de los aspectos éticos y administrativos del estudio, se elaboró una carta dirigida a la Junta Directiva de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. para solicitar la autorización de la investigación; este documento se presenta como Anexo N 3 Adjunto.

## 5 RESULTADOS.

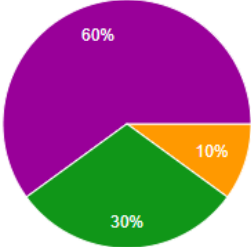
### 5.1 Análisis de Resultados de entrevista a Clientes.

El presente capítulo tiene como finalidad presentar y analizar los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información definidos para el estudio. En este sentido, se integran los hallazgos derivados de las encuestas aplicadas a clientes y colaboradores del área comercial, la entrevista realizada a la dirección comercial y el análisis documental de información histórica asociada con la gestión de ventas. La información recopilada se examina mediante técnicas de estadística descriptiva y procedimientos de análisis cualitativo, con el propósito de identificar los factores que inciden en la eficiencia del proceso comercial, así como las principales oportunidades de mejora que sustentan la propuesta de fortalecimiento formulada para MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.

**Tabla 2**

*Resultados primera pregunta a encuesta de clientes.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
	Respuesta	Cantidad	%
1. ¿La información recibida durante el proceso de cotización fue clara y organizada?	Neutral	1	10%
	De acuerdo	3	30%
	Totalmente de acuerdo	6	60%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



*Nota:* Elaboración propia.

$$\text{Promedio: } (1 \times 3) + (3 \times 4) + (6 \times 5) / 10 = 45 / 10 = 4,5$$

Como se muestra en la tabla 2, el promedio de 4,5 evidencia una percepción altamente favorable respecto a la claridad y organización de la información suministrada durante el proceso de cotización. El 90% de los clientes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que la empresa ha logrado transmitir adecuadamente la información comercial requerida para la toma de decisiones. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales sugiere oportunidades de mejora en la estandarización y presentación de la información comercial.

Tabla 3

*Resultados segunda pregunta a encuesta de clientes.*

<b>ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP</b>		<b>F. absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>	
	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	
2. ¿El seguimiento por parte del equipo comercial es constante?	En desacuerdo	1	10%	
	Neutral	1	10%	
	De acuerdo	4	40%	
	Totalmente de acuerdo	4	40%	
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	

*Nota:* Elaboración propia.

Promedio:  $(1 \times 2) + (1 \times 3) + (4 \times 4) + (4 \times 5) / 10 = 41 / 10 = 4.1$

De acuerdo con lo ilustrado en la tabla 3 Aunque el 80% de los clientes percibe un seguimiento adecuado, existe un 20% que manifiesta inconformidad o neutralidad. Este hallazgo es relevante porque coincide con la problemática planteada sobre la falta de trazabilidad y seguimiento estructurado. Los resultados sugieren que el seguimiento depende en gran medida de la gestión individual de cada ejecutivo comercial y no de un sistema formal que garantice uniformidad en la atención al cliente.

Tabla 4

*Resultados tercera pregunta a encuesta de clientes.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
3. ¿El tiempo de respuesta en el envío de la cotización o información requerida fue adecuado?	Respuesta	Cantidad	%
	En desacuerdo	1	10%
	Neutral	3	30%
	De acuerdo	4	40%
	Totalmente de acuerdo	2	20%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

$$\text{Promedio: } (1 \times 2) + (3 \times 3) + (4 \times 4) + (2 \times 5) / 10 = 37 / 10 = 3.7$$

De acuerdo con la tabla n 4, este es el indicador más crítico de la encuesta. Aunque el 60% tiene una percepción positiva, el 40% restante presenta dudas o insatisfacción frente a los tiempos de respuesta. Este resultado es consistente con los comentarios cualitativos de los clientes, quienes manifiestan retrasos entre la solicitud y la entrega de cotizaciones, llegando incluso a períodos de una o dos semanas. Este hallazgo evidencia la necesidad de implementar mecanismos que optimicen la gestión y el seguimiento de solicitudes comerciales.

Tabla 5

*Resultados cuarta pregunta a encuesta de clientes.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
4. ¿Se percibe un proceso estructurado y profesional durante la negociación?	Respuesta	Cantidad	%
	Neutral	1	10%
	De acuerdo	5	50%
	Totalmente de acuerdo	4	40%

	<b>Total</b>	<b>10</b>	100%
--	--------------	-----------	------

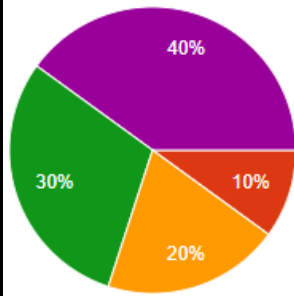
*Nota:* Elaboración propia.

$$\text{Promedio: } (1 \times 3) + (5 \times 4) + (4 \times 5) / 10 = 43 / 10 = 4.3$$

En relación con los resultados presentados en la tabla 5, Los clientes perciben profesionalismo en la gestión comercial. El 90% manifestó una valoración positiva del proceso de negociación. Sin embargo, la existencia de respuestas neutrales indica que aún existen oportunidades para fortalecer la estandarización de los procedimientos comerciales y garantizar una experiencia homogénea para todos los clientes.

Tabla 6 *Resultados quinta pregunta a encuesta de clientes.*

<b>ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP</b>		<b>F. absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
5. ¿Considera que la empresa tiene una gestión comercial organizada?	En desacuerdo	1	10%
	Neutral	2	20%
	De acuerdo	3	30%
	Totalmente de acuerdo	4	40%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



*Nota:* Elaboración propia.

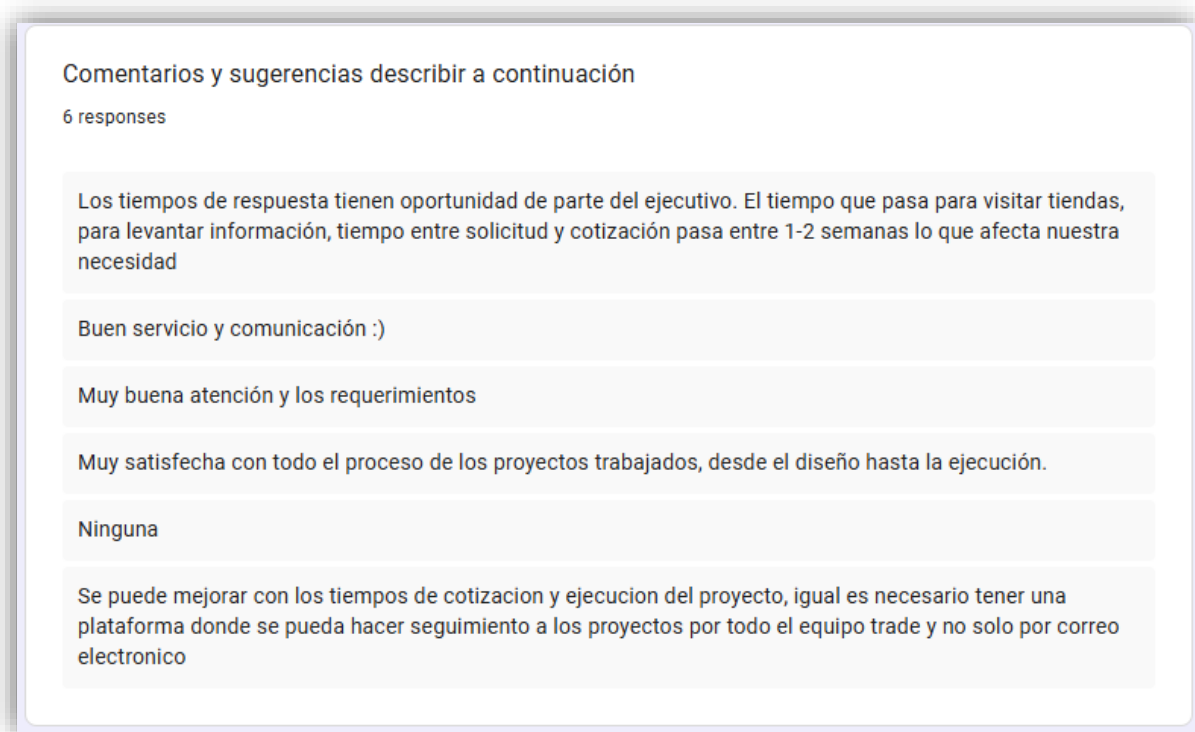
$$\text{Promedio: } (1 \times 2) + (2 \times 3) + (3 \times 4) + (4 \times 5) / 10 = 40 / 10 = 4.0$$

Teniendo en cuenta los resultados descritos en la tabla 5, se identifica que el resultado general es favorable, esta pregunta muestra una percepción menos sólida que las relacionadas con profesionalismo o calidad de la información. El 30% de los clientes mantiene una percepción neutral o negativa, lo que puede asociarse a las dificultades identificadas en seguimiento, tiempos de respuesta y centralización de información.

Los resultados obtenidos evidencian que los clientes mantienen una percepción positiva frente a la calidad de la atención comercial de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN SAS, especialmente en aspectos relacionados con la claridad de la información, el profesionalismo durante el proceso de negociación y la atención recibida. No obstante; se identifican oportunidades de mejora asociadas a los tiempos de respuesta, la constancia en el seguimiento comercial y la organización integral del proceso de ventas.

## Ilustración 2

*Resultados tercera pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.*



Comentarios y sugerencias describir a continuación

6 responses

Los tiempos de respuesta tienen oportunidad de parte del ejecutivo. El tiempo que pasa para visitar tiendas, para levantar información, tiempo entre solicitud y cotización pasa entre 1-2 semanas lo que afecta nuestra necesidad

Buen servicio y comunicación :)

Muy buena atención y los requerimientos

Muy satisfecha con todo el proceso de los proyectos trabajados, desde el diseño hasta la ejecución.

Ninguna

Se puede mejorar con los tiempos de cotización y ejecución del proyecto, igual es necesario tener una plataforma donde se pueda hacer seguimiento a los proyectos por todo el equipo trade y no solo por correo electrónico

*Nota:* Elaboración propia.

Respecto a la pregunta abierta relacionada a los comentarios o sugerencias identificados en la imagen N 1, se identifican 3 aspectos principales como factor de análisis. En estos destacan en primer lugar; las fortalezas relacionadas con la calidad de la atención, la comunicación y el

acompañamiento durante el desarrollo de los proyectos, evidenciando altos niveles de satisfacción con el servicio prestado por la organización. Por otro lado; varios participantes señalaron oportunidades de mejora asociadas a los tiempos de respuesta en actividades como visitas técnicas, levantamiento de información y elaboración de cotizaciones, aspectos que pueden afectar la percepción de eficiencia comercial. Sin embargo; algunos clientes manifestaron la necesidad de contar con herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de proyectos y la trazabilidad de la información, sugiriendo la implementación de plataformas que permitan una gestión más organizada y accesible para todas las partes involucradas. Estos hallazgos complementan los resultados cuantitativos y respaldan la necesidad de fortalecer la gestión comercial mediante procesos estructurados y herramientas CRM.

## 5.2 Análisis de Resultados Encuesta Comercial.

Tabla 7

*Resultados primera pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
	Respuesta	Cantidad	%
1. ¿El proceso comercial de la empresa está claramente definido por etapas?	Totalmente en desacuerdo	1	25%
	De acuerdo	2	50%
	Totalmente de acuerdo	1	25%
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

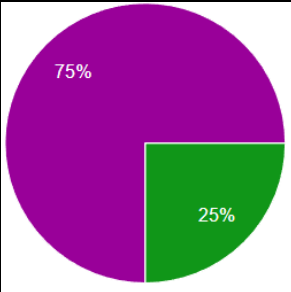
$$\text{Promedio: } (1 \times 1) + (2 \times 4) + (1 \times 5) = 14 / 4 = 3,5$$

En relación con el análisis obtenido en la tabla 6 indica que el 75% de los participantes considera que existen etapas definidas dentro del proceso comercial, la presencia de un 25% de respuestas totalmente desfavorables evidencia que el proceso no se encuentra completamente estandarizado ni documentado para todos los integrantes del área comercial. Este resultado sugiere oportunidades de mejora en la formalización de procedimientos y lineamientos operativos.

Tabla 8

*Resultados segunda pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
2. ¿Conozco con precisión cuáles son los pasos que debo seguir desde la prospección hasta el cierre?	Respuesta	Cantidad	%
	De acuerdo	1	25%
	Totalmente de acuerdo	3	75%
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



*Nota:* Elaboración propia.

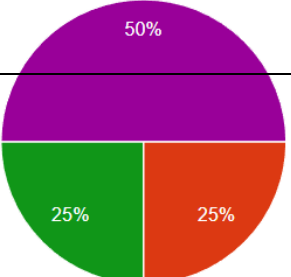
$$\text{Promedio: } (1 \times 4) + (3 \times 5) / 4 = 19 / 4 = 4,75$$

Con respecto a los resultados obtenidos de la tabla 6; se evidencia que el conocimiento del proceso comercial reside en las personas que ejecutan la actividad comercial. Sin embargo, este hallazgo no necesariamente implica la existencia de procesos formalmente documentados, sino que puede obedecer al conocimiento adquirido mediante la experiencia y la práctica cotidiana.

Tabla 9

*Resultados tercera pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
	Respuesta	Cantidad	%
			50%
			25%
			25%



3. ¿Existe un protocolo establecido para el seguimiento de clientes?	En desacuerdo	1	25%
	De acuerdo	1	25%
	Totalmente de acuerdo	2	50%
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

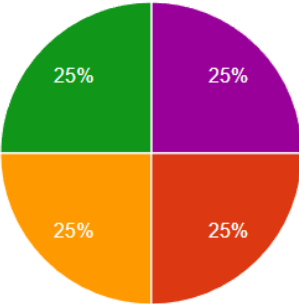
$$\text{Promedio: } (1 \times 2) + (1 \times 4) + (2 \times 5) / 4 = 16 / 4 = 4,0$$

Se identifica en la tabla 7 que, aunque existe una percepción favorable respecto al seguimiento de clientes, una cuarta parte del equipo manifiesta desacuerdo, lo que indica que las prácticas de seguimiento no son homogéneas entre todos los colaboradores y podrían depender de la gestión individual de cada ejecutivo comercial.

Tabla 10

*Resultados cuarta pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
Respuesta		Cantidad	%
4. ¿La información de cada oportunidad comercial se encuentra organizada y accesible?	En desacuerdo	1	25%
	Neutral	1	25%
	De acuerdo	1	25%
	Totalmente de acuerdo	1	25%
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



*Nota:* Elaboración propia.

$$\text{Promedio: } (1 \times 2) + (1 \times 3) + (1 \times 4) + (1 \times 5) / 4 = 14 / 4 = 3,5$$

Respecto a la información obtenida en la tabla 8, el resultado muestra una percepción dividida entre los participantes. La favorabilidad del 50% evidencia que la organización y accesibilidad de la información comercial constituye una de las principales oportunidades de mejora identificadas en el estudio.

Tabla 11

*Resultados quinta pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
5. ¿La información de los clientes se encuentra centralizada en una sola herramienta o sistema?	Respuesta	Cantidad	%
	En desacuerdo	3	75%
	De acuerdo	1	25%
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



*Nota:* Elaboración propia.

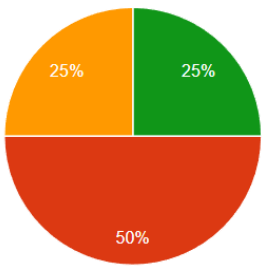
$$\text{Promedio: } (3 \times 2) + (1 \times 4) / 4 = 10 = 2,5$$

Respecto a los resultados obtenidos en la tabla 9, es uno de los hallazgos más importantes de la investigación. El 75% del equipo considera que la información de clientes no se encuentra centralizada, lo que evidencia una alta dependencia de archivos individuales, correos electrónicos y registros dispersos. Este resultado respalda directamente la necesidad de implementar una plataforma CRM.

Tabla 12

Resultados sexta pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
6. ¿Es fácil consultar el historial comercial de cada cliente?	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
	En desacuerdo	2	50%
	Neutral	1	25%
	De acuerdo	1	25%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>



Nota: Elaboración propia.

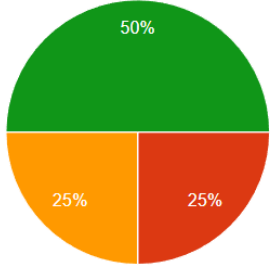
$$\text{Promedio: } (2 \times 2) + (1 \times 3) + (1 \times 4) / 4 = 11 / 4 = 2,75$$

En relación los resultados de la tabla 10, los resultados indican dificultades para acceder de manera rápida y organizada al historial comercial de los clientes. Esta situación limita la trazabilidad de las oportunidades y afecta la continuidad de la gestión comercial.

Tabla 13

Resultados séptima pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
7. ¿Existe trazabilidad clara de cada oportunidad comercial?	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
	En desacuerdo	1	25%
	Neutral	1	25%
	De acuerdo	2	50%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>



Nota: Elaboración propia.

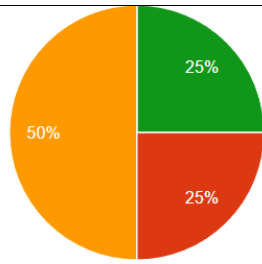
$$\text{Promedio: } (1 \times 2) + (1 \times 3) + (2 \times 4) / 4 = 13 / 4 = 3,25$$

Como análisis de la pregunta 7 representado en la tabla 11, los resultados muestran una percepción moderadamente favorable respecto a la trazabilidad de las oportunidades comerciales, con una favorabilidad del 50% y un promedio de 3.25 sobre 5. Sin embargo, el porcentaje restante

refleja posiciones neutrales o desfavorables, lo que evidencia que el seguimiento y control de las oportunidades no se realiza de manera completamente estructurada. Este hallazgo sugiere la necesidad de implementar herramientas que permitan una mayor visibilidad y trazabilidad de la gestión comercial.

Tabla 14

*Resultados octava pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa	
8. ¿Cuento con herramientas que me recuerdan hacer seguimiento a los clientes?	Respuesta	Cantidad	%	
	En desacuerdo	1	25%	
	Neutral	2	50%	
	De acuerdo	1	25%	
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	

*Nota:* Elaboración propia.

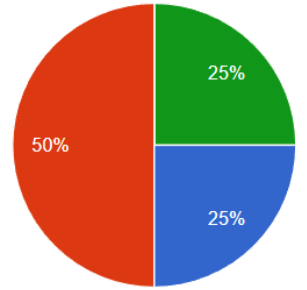
$$\text{Promedio } (1 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 4) / 4 = 12 / 4 = 3,0$$

En relación con los datos de la tabla 12, los resultados evidencian promedio de 3,0 sobre 5, lo que sugiere que una proporción significativa de colaboradores no cuenta con herramientas automatizadas para la gestión de recordatorios y actividades comerciales. Esta limitación puede afectar la eficiencia del proceso comercial, al generar inconsistencias en el seguimiento de clientes y oportunidades de negocio. Por ende, se incrementa el riesgo de pérdida de oportunidades comerciales y se dificulta la consolidación de una gestión sistemática, oportuna y trazable de las relaciones con los clientes.

Tabla 15

Resultados novena pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
9. ¿El tiempo de respuesta a los clientes es adecuado?	Respuesta	Cantidad	%
	Totalmente en desacuerdo	1	25%
	En desacuerdo	2	50%
	De acuerdo	1	25%
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



Nota: Elaboración propia.

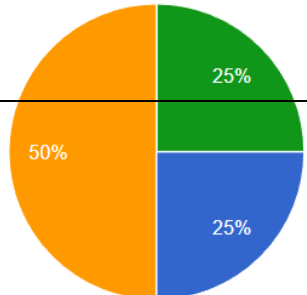
$$\text{Promedio: } (1 \times 1) + (2 \times 2) + (1 \times 4) / 4 = 9 / 4 = 2,25$$

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 12, el promedio de 2,25 sobre 5 refleja una percepción desfavorable frente a los tiempos de respuesta a los clientes. Este resultado indica que la mayoría de los colaboradores percibe demoras en la atención de las solicitudes comerciales, situación que pone de manifiesto una oportunidad de mejora en la eficiencia del proceso comercial. Asimismo, este hallazgo guarda correspondencia con las observaciones realizadas por los clientes en la encuesta externa, lo que refuerza la necesidad de implementar acciones orientadas a optimizar la oportunidad, agilidad y calidad en la atención. En este sentido, los tiempos de respuesta constituyen uno de los aspectos críticos identificados dentro del proceso comercial de la organización.

Tabla 16

Resultados decima pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
	Respuesta	Cantidad	%



10. ¿El proceso actual facilita el cierre de ventas?	Totalmente en desacuerdo	1	25%
	Neutral	2	50%
	De acuerdo	1	25%
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

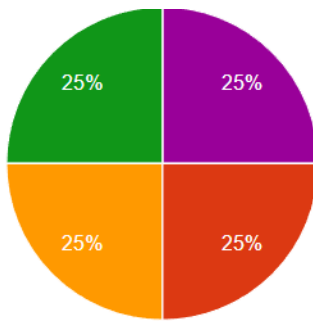
Promedio:  $(1 \times 1) + (2 \times 3) + (1 \times 4) / 4 = 11 / 4 = 2,75$ .

Como resultado de la tabla 14. El promedio de 2,75 sobre 5 evidencia una percepción poco favorable sobre la capacidad del proceso comercial para facilitar el cierre efectivo de ventas. Este resultado sugiere debilidades en aspectos clave como el seguimiento a prospectos, la priorización de oportunidades, la trazabilidad de las negociaciones y el uso de información confiable para la toma de decisiones. En consecuencia, se hace necesario fortalecer los mecanismos de control, acompañamiento y automatización, con el fin de mejorar la conversión de oportunidades, la eficiencia del equipo comercial y la orientación del proceso hacia resultados medibles.

Tabla 17

*Resultados décimo primera pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa
11. ¿Se pierden oportunidades por falta de seguimiento estructurado?	Respuesta	Cantidad	%
	En desacuerdo	1	25%
	Neutral	1	25%
	De acuerdo	1	25%
	Totalmente de acuerdo	1	25%
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



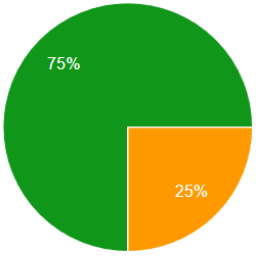
*Nota:* Elaboración propia.

Promedio:  $(1 \times 2) + (1 \times 3) + (1 \times 4) + (1 \times 5) / 4 = 14 / 4 = 3,5$

La calificación promedio de 3.5 sobre 5.0 evidencia que una parte significativa del equipo comercial asocia la ausencia de un seguimiento estructurado con la pérdida de oportunidades de negocio. Este hallazgo, respaldado por el 50% de los participantes, resulta altamente relevante para la organización, ya que vincula de manera directa la falta de monitoreo sistemático con una disminución en la eficiencia del proceso de ventas. En consecuencia, los resultados resaltan la necesidad imperativa de fortalecer los mecanismos de control y gestión de clientes para mitigar la fuga de prospectos y optimizar el rendimiento comercial global.

Tabla 18

*Resultados décimo segunda pregunta a encuesta a comerciales de MARKA DP.*

ENCUESTA A CLIENTES MARKA DP		F. absoluta	F. Relativa	
12. ¿Un sistema tecnológico (como CRM) mejoraría mi desempeño comercial?	Respuesta	Cantidad	%	
	Neutral	1	25%	
	De acuerdo	3	75%	
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	

*Nota:* Elaboración propia.

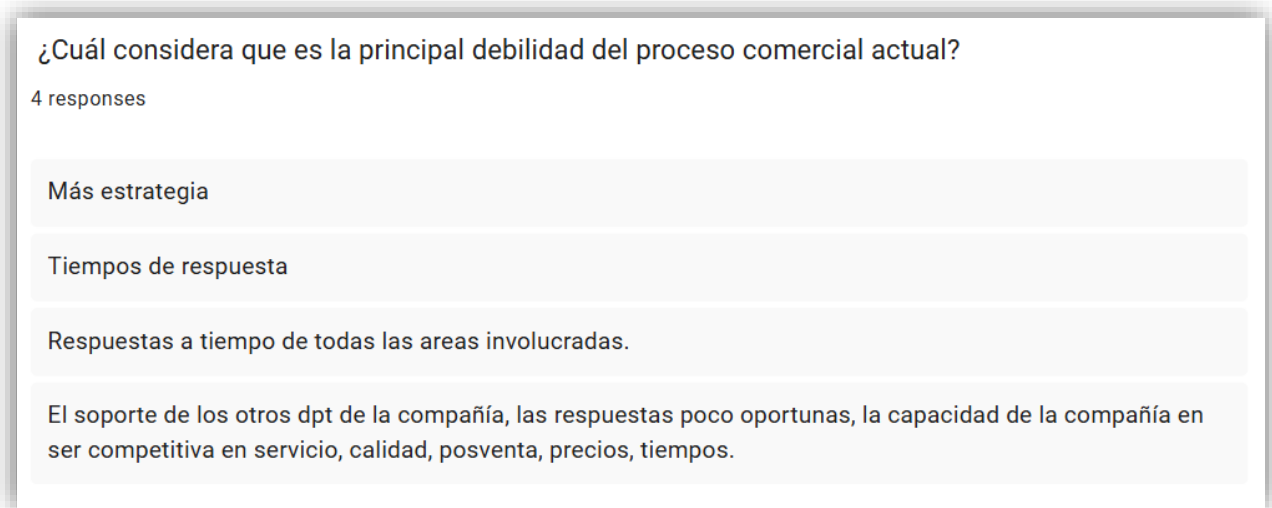
$$\text{Promedio: } (1 \times 3) + (3 \times 4) / 4 = 15 / 4 = 3,75$$

Considerando los resultados descritos en la tabla 16. El promedio de 3,75 sobre 5 evidencia una percepción favorable frente a la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión comercial. Este resultado sugiere que los colaboradores reconocen el potencial de un sistema CRM para fortalecer el seguimiento de clientes, mejorar la organización de la información y optimizar la gestión de oportunidades comerciales. Asimismo, la valoración obtenida permite inferir que la incorporación de este tipo de herramienta podría contribuir al incremento de la productividad del

equipo comercial, al facilitar procesos más estructurados, trazables y orientados a la toma de decisiones basada en información confiable.

### Ilustración 3

*Respuesta de la décimo tercera pregunta de la encuesta a comerciales de MARKA DP.*



¿Cuál considera que es la principal debilidad del proceso comercial actual?

4 responses

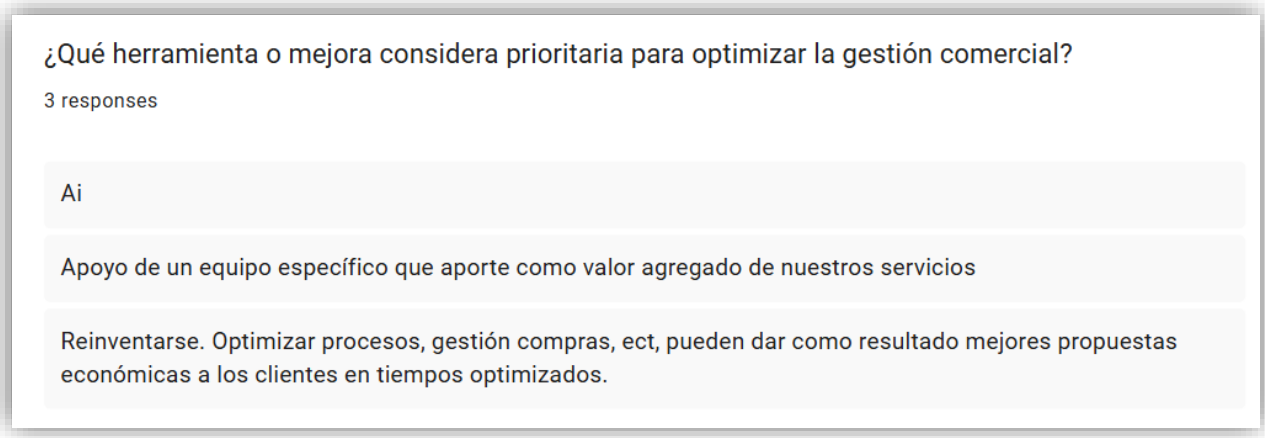
- Más estrategia
- Tiempos de respuesta
- Respuestas a tiempo de todas las areas involucradas.
- El soporte de los otros dpt de la compañía, las respuestas poco oportunas, la capacidad de la compañía en ser competitiva en servicio, calidad, posventa, precios, tiempos.

*Nota:* Elaboración propia.

Respecto a la imagen 2, Las respuestas obtenidas identifican como principales debilidades los tiempos de respuesta, la falta de articulación entre áreas, la necesidad de fortalecer la estrategia comercial y las demoras en la entrega de información para los clientes. Estos aspectos afectan la capacidad de respuesta de la organización y la eficiencia del proceso de ventas.

## Ilustración 4

*Respuesta de la décimo tercera pregunta de la encuesta a comerciales de MARKA DP.*



*Nota:* Elaboración propia.

En relación con la imagen 3 que identifica las respuestas frente a una pregunta abierta; se analiza que los participantes destacan la necesidad de implementar herramientas tecnológicas, fortalecer el apoyo interáreas y optimizar los procesos internos como acciones prioritarias para mejorar la gestión comercial. Las respuestas evidencian interés por soluciones que permitan agilizar la operación, mejorar la coordinación organizacional y ofrecer respuestas más oportunas a los clientes.

### **5.3 Análisis de entrevista a director comercial.**

Del análisis de la entrevista realizada al Director Comercial de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. se identificaron hallazgos relevantes relacionados con la gestión comercial de la organización. En primer lugar, se evidenció la inexistencia de un proceso comercial formalmente documentado, reconociéndose que las actividades comerciales se desarrollan principalmente de manera empírica y con prácticas particulares definidas por cada ejecutivo

comercial. Adicionalmente, se identificó que la medición del desempeño se centra en indicadores operativos como cotizaciones, diseños, órdenes de trabajo y facturación, sin contemplar métricas estratégicas relacionadas con tasas de conversión, seguimiento de clientes o tiempos de cierre.

Asimismo, el Director Comercial manifestó que la organización no cuenta con información en tiempo real sobre las oportunidades comerciales ni con un sistema centralizado para el almacenamiento y consulta de información de clientes. Esta situación ha generado pérdidas de información, dificultades en la trazabilidad de las oportunidades y pérdida de negocios por falta de seguimiento estructurado. Por último, se reconoció la importancia estratégica de implementar un sistema CRM que permita fortalecer el control, seguimiento y aprovechamiento de las oportunidades comerciales, aunque se identifican barreras relacionadas con la inversión económica, la administración de la información y la adaptación cultural de los colaboradores.

Tabla 19

*Categorías Emergentes Investigación Cualitativa.*

<b>Categorías Emergentes</b>		
Primera categoría	Ausencia de formalización del proceso comercial	Evidenciada por la inexistencia de procedimientos documentados y la ejecución empírica de las actividades comerciales
Segunda categoría	Debilidades en la gestión de la información	Manifestadas en la falta de centralización de datos, trazabilidad y seguimiento de clientes y oportunidades.
Tercera categoría	Las limitaciones en la medición del desempeño comercial	Debido a la ausencia de indicadores asociados a la conversión de oportunidades, tiempos de respuesta y seguimiento de clientes.
Cuarta categoría	Pérdida de oportunidades comerciales	Reconocida directamente por la dirección comercial como consecuencia de la falta de seguimiento organizado y de información estructurada

Quinta categoría	necesidad de transformación comercial mediante herramientas tecnológicas	Representada por el reconocimiento de los beneficios potenciales de un sistema CRM para fortalecer la gestión comercial, la construcción de nuevas oportunidades de negocio y la fidelización de clientes.
------------------	--	--

*Nota:* Elaboración propia.

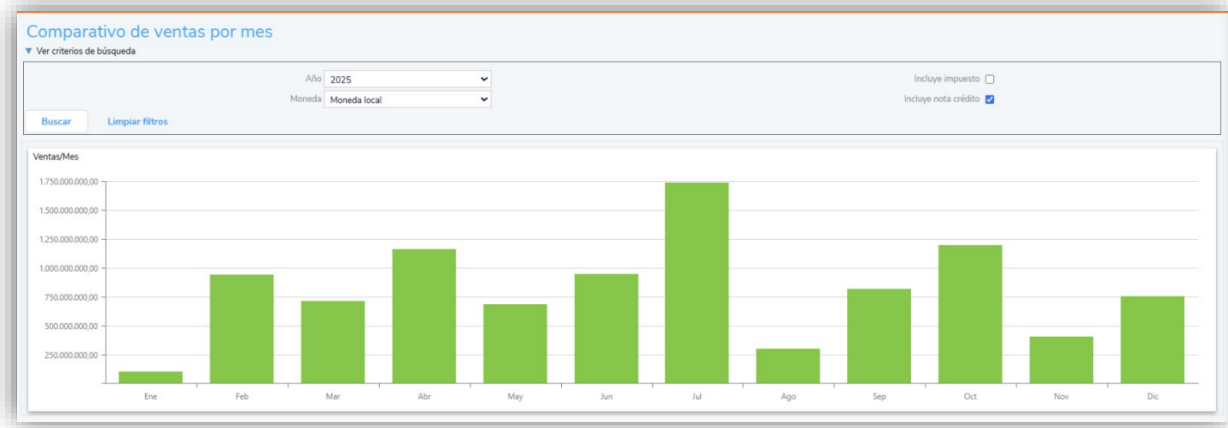
Los resultados obtenidos en la entrevista muestran una alta coherencia con los hallazgos identificados en las encuestas aplicadas a clientes y colaboradores del área comercial. Mientras los clientes manifestaron oportunidades de mejora relacionadas con los tiempos de respuesta, el seguimiento de proyectos y la necesidad de contar con herramientas que faciliten la trazabilidad de la información, los colaboradores evidenciaron dificultades asociadas a la centralización de datos, consulta de historial comercial, seguimiento de oportunidades y disponibilidad de herramientas tecnológicas para la gestión comercial.

Estas percepciones son confirmadas por el Director Comercial, quien reconoce la inexistencia de un proceso comercial formalmente documentado, la ausencia de sistemas centralizados de información y la pérdida de oportunidades derivadas de la falta de seguimiento estructurado. La convergencia de resultados entre los tres instrumentos de recolección de información fortalece la validez de los hallazgos y permite concluir que la principal necesidad de la organización se relaciona con la implementación de un modelo estructurado de gestión comercial soportado por herramientas tecnológicas como un sistema CRM, orientado a mejorar la eficiencia operativa, la trazabilidad de las oportunidades y la toma de decisiones comerciales.

### 5.4 Análisis documental.

#### Ilustración 5

#### *Comparativo ventas por mes equipo comercial Marka Diseño y Producción año 2025*



Nota: Informe financiero Siigo Nube – Marka Diseño y Producción.

De acuerdo con la información respaldada en la anterior grafica; correspondiente al comparativo mensual de las ventas del equipo comercial de MARKA DISEÑO Y PRODUCCION; se observa importantes fluctuaciones entre los diferentes periodos. Durante el mes de enero se registra el nivel mas bajo en ventas, mientras que de febrero a julio se presenta una tendencia de crecimiento progresivo, alcanzando su punto máximo en julio con una facturación cercana a los \$ 1.750 millones.

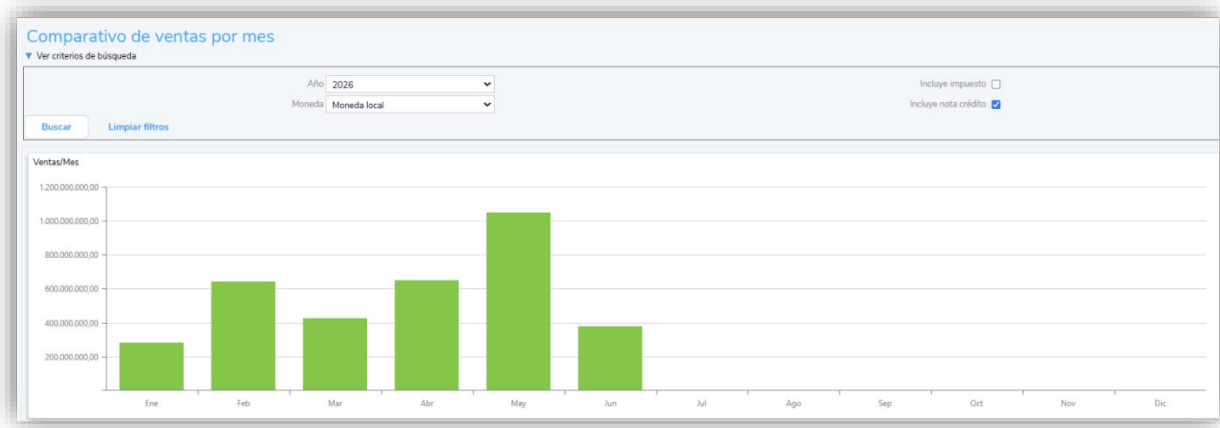
Posteriormente, durante agosto se evidencia una disminución significativa de las ventas, seguida de una recuperación parcial en septiembre y octubre. Sin embargo, hacia el cierre del año se observa nuevamente una reducción en los niveles de facturación durante noviembre y diciembre. Este comportamiento sugiere que la generación de ingresos depende en gran medida

de proyectos específicos y oportunidades comerciales puntuales, lo que genera una alta variabilidad en el desempeño comercial de la organización.

Desde una perspectiva de gestión comercial, la dispersión observada en los resultados podría estar asociada a la ausencia de mecanismos estructurados para el seguimiento de oportunidades, la gestión de clientes y la planeación comercial, aspectos identificados previamente en las encuestas y entrevistas realizadas durante la investigación.

### Ilustración 6

#### *Comparativo ventas por mes equipo comercial Marka Diseño y Producción año 2026*



Nota: Informe financiero Siigo Nube – Marka Diseño y Producción.

Como se indica en la grafica anterior, durante el primer semestre del año 2026 se observa un comportamiento irregular en los niveles de facturación. Los meses de enero a abril presentan resultados relativamente estables, con ventas que oscilan entre los \$280 millones y \$650 millones aproximadamente. No obstante, en mayo se registra un incremento considerable, alcanzando niveles cercanos a los \$1.050 millones, convirtiéndose en el mes de mayor facturación del período analizado.

A pesar de este crecimiento puntual, durante junio se evidencia una reducción significativa de las ventas, regresando a niveles cercanos a los registrados durante el primer trimestre. Este comportamiento confirma la existencia de fluctuaciones importantes en la generación de ingresos y evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de prospección, seguimiento y gestión de oportunidades comerciales que permitan mantener una mayor estabilidad en los resultados.

Adicionalmente, la información disponible muestra que, a excepción de mayo, ninguno de los meses del primer semestre de 2026 alcanza los niveles de facturación observados durante los mejores meses de 2025, situación que puede representar una alerta para la organización respecto al comportamiento futuro de sus ingresos.

### **5.5 Análisis Comparativo en Ventas año 2025 – 2026**

La comparación evidencia que la organización presenta una alta dependencia de proyectos específicos para alcanzar sus objetivos comerciales, situación que dificulta la estabilidad de los ingresos y limita la capacidad de proyección de ventas. Asimismo, la ausencia de indicadores relacionados con la conversión de oportunidades, seguimiento comercial y gestión de clientes impide identificar con precisión las causas de las variaciones observadas en los resultados.


Estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al equipo comercial y con la entrevista realizada al Director Comercial, quienes señalaron dificultades relacionadas con la trazabilidad de oportunidades, la centralización de la información y la ausencia de procesos comerciales estructurados. En este sentido, los resultados del análisis documental refuerzan la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer la gestión comercial

mediante herramientas tecnológicas y metodologías que permitan mejorar la planeación, el seguimiento y la conversión de oportunidades de negocio.

### 5.6 Análisis de resultados matriz documental.

#### Ilustración 7

#### Matriz documental ventas año 2025

	MATRIZ DE GESTION DOCUMENTAL					
	MARKA DISEÑO Y PRODUCCION					
	ELABORACION PARA OPTAR POR LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL					
	Elaborado por:			Katherine Fino		
AÑO 2025						
Periodo Analizado	Valor Facturado (\$)	Número de Facturas Emitidas	Número de Clientes Atendidos	Valor Promedio por Cliente (\$)	Variación Mensual (%)	Observaciones
Enero	\$ 64.689.574	3	3	\$ 21.563.191	0	No se calcula la variación mensual de enero de 2025, porque no existe un periodo anterior dentro de la información disponible para realizar la comparación
Febrero	\$ 165.721.187	9	4	\$ 41.430.297	156,2	Las ventas aumentaron un 156,2% frente al mes anterior.
Marzo	\$ 141.049.075	5	2	\$ 70.524.537	-14,9	Las ventas disminuyeron un 14,9% frente al mes anterior.
Abril	\$ 283.585.756	7	5	\$ 56.717.151	101,1	Las ventas aumentaron un 101,1% frente al mes anterior.
Mayo	\$ 135.527.553	12	4	\$ 33.881.888	-52,2	Las ventas disminuyeron un 52,2% frente al mes anterior.
Junio	\$ 153.191.694	12	5	\$ 30.638.339	13,0	Las ventas aumentaron un 13,0% frente al mes anterior.
Julio	\$ 235.115.578	18	6	\$ 39.185.930	53,5	Las ventas aumentaron un 53,5% frente al mes anterior.
Agosto	\$ 21.961.689	3	2	\$ 10.980.844	-90,7	Las ventas disminuyeron un 90,7% frente al mes anterior.
Septiembre	\$ 141.851.834	6	3	\$ 47.283.945	545,9	Las ventas aumentaron un 545,9% frente al mes anterior.
Octubre	\$ 236.098.098	10	4	\$ 59.024.525	66,4	Las ventas aumentaron un 66,4% frente al mes anterior.
Noviembre	\$ 168.219.657	10	5	\$ 33.643.931	-28,8	Las ventas disminuyeron un 28,8% frente al mes anterior.
Diciembre	\$ 209.147.788	22	4	\$ 52.286.947	24,3	Las ventas aumentaron un 24,3% frente al mes anterior.


Nota: Informe financiero Siigo Nube – Marka Diseño y Producción.

El análisis de la facturación correspondiente al año 2025 evidencia un comportamiento variable en las ventas mensuales de la organización. Se observan incrementos significativos en meses como febrero, abril, julio, septiembre y octubre, mientras que agosto registra la mayor disminución del período, con una variación negativa del 90,7%. El mes de julio presentó el mayor valor facturado, alcanzando \$235.115.578, mientras que agosto registró el nivel más bajo con \$21.961.689.

Adicionalmente, se evidencia una alta fluctuación en la cantidad de facturas emitidas y en el número de clientes atendidos durante el año, lo que sugiere una dependencia de proyectos específicos para la generación de ingresos. Este comportamiento refleja la ausencia de una estabilidad comercial sostenida y limita la capacidad de proyección de ventas. Los resultados permiten inferir la necesidad de fortalecer los procesos de seguimiento comercial y gestión de oportunidades con el fin de mejorar la continuidad en la generación de ingresos.

### Ilustración 8

#### Matriz documental ventas año 2026

AÑO 2026						
	MATRIZ DE GESTION DOCUMENTAL					
	MARKA DISEÑO Y PRODUCCION					
	ELABORACION PARA OPTAR POR LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL					
	Elaborado por:			Katherine Fino		
AÑO 2026						
Periodo Analizado	Valor Facturado (\$)	Número de Facturas Emitidas	Número de Clientes Atendidos	Valor Promedio por Cliente (\$)	Variación Mensual (%)	Observaciones
Enero	\$ 22.430.245	8	3	7476748,433	-89,3	Las ventas disminuyeron un 89,3% frente al mes anterior.
Febrero	\$ 225.734.575	5	2	112867287,6	906,4	Las ventas aumentaron un 906,4% frente al mes anterior.
Marzo	\$ 123.247.550	8	3	41082516,61	-45,4	Las ventas disminuyeron un 45,4% frente al mes anterior.
Abril	\$ 130.925.710	7	3	43641903,46	6,2	Las ventas aumentaron un 6,2% frente al mes anterior.
Mayo	\$ 84.247.302	9	3	28082434,02	-35,7	Las ventas disminuyeron un 35,7% frente al mes anterior.
Junio	\$ 73.294.583	3	2	36647291,48	-13,0	Las ventas disminuyeron un 13,0% frente al mes anterior.

Nota: Informe financiero Siigo Nube – Marka Diseño y Producción.

Los resultados obtenidos durante el primer semestre de 2026 muestran una tendencia general de disminución en los niveles de facturación respecto al comportamiento observado durante el año anterior. Aunque en febrero se registra un crecimiento significativo del 906,4% frente a enero, posteriormente se presentan variaciones negativas en marzo, mayo y junio, evidenciando una reducción progresiva de los ingresos comerciales.

Asimismo, se observa una disminución en el número de clientes atendidos y en el valor facturado durante los últimos meses analizados, situación que podría estar asociada a la falta de

mecanismos estructurados para la gestión de oportunidades comerciales y seguimiento de clientes. Estos resultados evidencian la necesidad de implementar herramientas que permitan mejorar la trazabilidad comercial, fortalecer la gestión de clientes y generar una mayor estabilidad en los resultados de ventas de la organización.

### 5.7 Matriz de Triangulación de resultados.

Tabla 20

*Matriz de Triangulación de resultados.*

<b>MATRIZ DE TRIANGULACION DE DATOS.</b>					
<b>Aspecto Analizado</b>	<b>Clientes</b>	<b>Equipo Comercial</b>	<b>Director Comercial</b>	<b>Análisis Documental</b>	<b>Hallazgo Integrado</b>
Seguimiento comercial	Solicitan mayor seguimiento	Identifican falta de herramientas	Reconoce pérdida de oportunidades por seguimiento deficiente	No existen registros de seguimiento	El seguimiento comercial no se encuentra estructurado ni estandarizado
Gestión de información	Solicitan plataforma de consulta	Información dispersa y difícil de consultar	No existe centralización de información	Solo existen datos de facturación	La información comercial presenta limitaciones de trazabilidad
Tiempos de respuesta	Oportunidad de mejora identificada	Percepción desfavorable	Reconoce debilidades del proceso actual	Alta variabilidad en resultados	Existen oportunidades para mejorar la eficiencia operativa
CRM y tecnología	Solicitan mayor visibilidad	Consideran que un CRM mejoraría su desempeño	Reconoce beneficios estratégicos del CRM	No existen indicadores comerciales completos	Se requiere una herramienta tecnológica para fortalecer la gestión comercial

*Nota:* Elaboración propia.

La triangulación de resultados permitió contrastar la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a clientes y colaboradores del área comercial, la entrevista realizada al director Comercial y el análisis documental de los registros históricos de facturación correspondientes al año 2025 y primer semestre del año 2026. Los hallazgos evidencian una alta coincidencia entre las diferentes fuentes de información, identificándose problemáticas relacionadas con la ausencia de un proceso comercial formalmente estructurado, dificultades en la centralización y trazabilidad de la información, limitaciones en el seguimiento de oportunidades comerciales y oportunidades de mejora en los tiempos de respuesta a los clientes. De igual manera, las cuatro fuentes consultadas coinciden en la necesidad de fortalecer la gestión comercial mediante herramientas que permitan mejorar el control, seguimiento y análisis de la información. Estos resultados confirman que las dificultades identificadas no corresponden a situaciones aisladas, sino a aspectos estructurales del proceso comercial que impactan la eficiencia operativa y la generación de resultados, justificando

Como resultado de los hallazgos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a clientes y colaboradores, la entrevista realizada al Director Comercial y el análisis documental de la información histórica de ventas, se propone la implementación de un Modelo Integral de Gestión Comercial Basado en CRM para MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. Esta estrategia tiene como finalidad fortalecer la eficiencia del proceso comercial mediante la estructuración de procedimientos, la centralización de la información, la automatización del seguimiento de oportunidades y la incorporación de indicadores que faciliten la toma de decisiones basada en datos.

La propuesta busca transformar la gestión comercial de un modelo predominantemente operativo y empírico hacia un modelo estratégico orientado al control, seguimiento y aprovechamiento de las oportunidades de negocio. Para ello, se plantea la implementación de una

plataforma CRM como herramienta tecnológica que permita consolidar la información de clientes, registrar las interacciones comerciales, controlar el avance de las oportunidades de negocio y generar indicadores de gestión que contribuyan al mejoramiento continuo del proceso de ventas.

## 6 PROPUESTA ESTRATEGICA DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL.

Tabla 21

*Matriz estratégica de gestión comercial para Marka Diseño y Producción*

<b>MATRIZ ESTRATEGICA DE GESTION COMERCIAL PARA MARKA DISEÑO Y PRODUCCION</b>			
<b><i>Eje Estratégico 1</i></b>	<b><i>Problema detectado</i></b>	<b><i>Acción propuesta</i></b>	<b><i>Resultado esperado</i></b>
Centralización de la información comercial	Información dispersa.	Implementar una base única de información de clientes mediante CRM.	Información disponible en tiempo real.
	Historial comercial difícil de consultar.		Historial completo de clientes.
	Dependencia del conocimiento individual.		Menor pérdida de información
<b><i>Eje Estratégico 2</i></b>	<b><i>Problema detectado</i></b>	<b><i>Acción propuesta</i></b>	<b><i>Resultado esperado</i></b>
Estandarización del proceso comercial	Ausencia de proceso formal.	Diseñar y documentar el flujo comercial	Mayor control.
		1. Prospección.	
		2. Calificación.	
	Seguimiento no homogéneo.	3. Diagnóstico.	Mayor trazabilidad.
		4. Cotización.	
		5. Negociación.	Mejor gestión de oportunidades.
		6. Cierre.	
7. Postventa.			
<b><i>Eje Estratégico 3</i></b>	<b><i>Problema detectado</i></b>	<b><i>Acción propuesta</i></b>	<b><i>Resultado esperado</i></b>
Automatización del seguimiento comercial	Pérdida de oportunidades.	Configurar actividades automáticas y alertas dentro del CRM.	Menor pérdida de negocios.
	Falta de recordatorios.		Mayor seguimiento. Incremento en oportunidades cerradas.
<b><i>Eje Estratégico 4</i></b>	<b><i>Problema detectado</i></b>	<b><i>Acción propuesta</i></b>	<b><i>Resultado esperado</i></b>

<b><i>Gestión basada en indicadores</i></b>	No existen indicadores comerciales estructurados.	Implementar indicadores como:	Mejor toma de decisiones.
		Oportunidades generadas.	
		Cotizaciones emitidas	
		Tasa de conversión	Seguimiento permanente del desempeño comercial.
		Tiempo de respuesta	
		Tiempo de cierre	
		Ventas por ejecutivo	
		Clientes recurrentes	
<b><i>Eje Estratégico 5</i></b>	<b><i>Problema detectado</i></b>	<b><i>Acción propuesta</i></b>	<b><i>Resultado esperado</i></b>
Fortalecimiento de la experiencia del cliente	Clientes solicitan mayor seguimiento y visibilidad.	Implementar protocolos de seguimiento y gestión postventa.	Mayor satisfacción.
			Fidelización.
			Incremento en recompra.

*Nota:* Elaboración propia.

La implementación del Modelo Integral de Gestión Comercial Basado en CRM permitirá a MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. fortalecer la organización de la información comercial, mejorar la trazabilidad de las oportunidades de negocio, optimizar los tiempos de respuesta, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con los clientes. Asimismo, facilitará la generación de indicadores estratégicos para la toma de decisiones y contribuirá al crecimiento sostenible de las ventas mediante una gestión comercial más estructurada, medible y orientada a resultados.

## 7 CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito analizar las consecuencias de la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial en la eficiencia del proceso de ventas de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S, con el fin de comprender cómo esta situación influye en la gestión de clientes, el seguimiento de oportunidades comerciales y la generación de resultados organizacionales. A partir de los hallazgos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a clientes y colaboradores del área comercial, la entrevista realizada al Director Comercial y el análisis documental de la información histórica de ventas correspondientes al año 2025 y primer semestre del año 2026, fue posible identificar factores que limitan el desempeño comercial de la organización y establecer oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento de su competitividad.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar y describir el proceso actual de gestión comercial de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S, se concluye que la organización desarrolla sus actividades comerciales a partir de prácticas construidas a través de la experiencia y el conocimiento de sus colaboradores, sin contar con procedimientos formalmente documentados que permitan garantizar la estandarización del proceso. Aunque los integrantes del área comercial poseen claridad sobre las actividades necesarias para gestionar una oportunidad de negocio, los resultados evidenciaron que gran parte del conocimiento permanece en las personas y no en los procesos, situación que incrementa la dependencia del conocimiento individual y dificulta la continuidad de la gestión comercial.

Estos hallazgos guardan relación con los planteamientos teóricos abordados en la investigación sobre gestión por procesos y gestión del conocimiento, los cuales sostienen que las

organizaciones requieren estructuras formales que permitan documentar, transferir y aprovechar el conocimiento organizacional para garantizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad de los resultados. Desde esta perspectiva, la situación identificada en MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. evidencia una brecha entre las prácticas comerciales actuales y los modelos de gestión recomendados por la literatura especializada.

Respecto al segundo objetivo específico, enfocado en evaluar cómo la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial afecta la eficiencia del proceso de ventas, los resultados permitieron evidenciar impactos significativos en diferentes dimensiones de la gestión comercial. Tanto los clientes como los colaboradores manifestaron dificultades asociadas a la trazabilidad de la información, los tiempos de respuesta, el seguimiento de oportunidades y la disponibilidad de herramientas que faciliten la gestión comercial. De igual forma, el Director Comercial reconoció la inexistencia de mecanismos estructurados para controlar el estado de las oportunidades de negocio, la ausencia de indicadores estratégicos relacionados con el desempeño comercial y la pérdida potencial de oportunidades debido a la falta de seguimiento organizado.

El análisis documental complementó estos hallazgos al evidenciar una alta variabilidad en los resultados de facturación y la inexistencia de información relacionada con indicadores comerciales estratégicos como tasas de conversión, tiempos de cierre, oportunidades generadas o seguimiento de clientes. La información disponible se limita principalmente a registros de facturación, lo cual dificulta la evaluación integral del desempeño comercial y restringe la capacidad de la organización para tomar decisiones basadas en datos.

Estos resultados coinciden con los postulados teóricos relacionados con los sistemas CRM, el marketing relacional y la gestión estratégica de clientes, los cuales destacan la importancia de

contar con herramientas que permitan centralizar la información, fortalecer el seguimiento comercial y generar conocimiento para la toma de decisiones. En consecuencia, se concluye que la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial afecta negativamente la eficiencia del proceso de ventas al limitar la capacidad de seguimiento, control y aprovechamiento de las oportunidades de negocio.

En cuanto al tercer objetivo específico, orientado a proponer una estrategia que optimice la gestión comercial y mejore los resultados y la eficiencia del proceso de ventas, se concluye que la implementación de un Modelo Integral de Gestión Comercial Basado en CRM constituye una alternativa pertinente y alineada con las necesidades identificadas durante el proceso investigativo. La propuesta formulada no se limita a la adopción de una herramienta tecnológica, sino que plantea una transformación integral de la gestión comercial mediante la estructuración de procesos, la centralización de la información, la automatización del seguimiento comercial, la incorporación de indicadores de gestión y el fortalecimiento de la experiencia del cliente.

Los cinco ejes estratégicos definidos en la propuesta responden directamente a las problemáticas identificadas durante la investigación. La centralización de la información comercial busca solucionar las dificultades relacionadas con la dispersión de datos y la pérdida de información; la estandarización del proceso comercial pretende reducir la dependencia del conocimiento individual y fortalecer la trazabilidad de las oportunidades; la automatización del seguimiento comercial busca disminuir la pérdida de oportunidades derivada de la falta de control; la gestión basada en indicadores permitirá generar información estratégica para la toma de decisiones; y el fortalecimiento de la experiencia del cliente contribuirá a mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes actuales.

La triangulación de los resultados obtenidos mediante los diferentes instrumentos de investigación permitió identificar una alta consistencia entre las percepciones de clientes, colaboradores y directivos. Esta convergencia constituye uno de los principales aportes metodológicos del estudio, ya que fortalece la validez de los hallazgos y demuestra que las problemáticas identificadas no corresponden a situaciones aisladas o percepciones individuales, sino a factores estructurales que afectan el desempeño comercial de la organización.

En relación con la pregunta de investigación, se concluye que la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial afecta la eficiencia del proceso de ventas de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. al generar dificultades en la gestión de la información, limitar la trazabilidad de las oportunidades comerciales, afectar los tiempos de respuesta, restringir la capacidad de seguimiento de clientes y dificultar la toma de decisiones basada en información estratégica. Estos factores reducen la capacidad de la organización para gestionar de manera eficiente sus oportunidades de negocio y limitan el aprovechamiento de su potencial comercial.

De igual forma, los resultados obtenidos permiten validar la hipótesis planteada al inicio de la investigación. La evidencia recopilada demuestra que la ausencia de un sistema estructurado de gestión comercial tiene efectos negativos sobre la eficiencia del proceso de ventas, afectando variables relacionadas con la organización de la información, el seguimiento comercial, la gestión de clientes y el control de las oportunidades de negocio. La consistencia observada entre los diferentes instrumentos aplicados confirma la existencia de esta relación y justifica la necesidad de implementar acciones orientadas a fortalecer la gestión comercial de la organización.

Desde la perspectiva académica y profesional, esta investigación aporta evidencia empírica sobre la importancia de la gestión comercial estructurada en empresas dedicadas al diseño, producción y comercialización de soluciones para exhibición comercial y puntos de venta. Asimismo, contribuye a fortalecer la comprensión sobre el papel que desempeñan los sistemas de información comercial y las herramientas CRM en la mejora de la eficiencia organizacional, especialmente en empresas que presentan altos niveles de dependencia del conocimiento individual y procesos comerciales poco formalizados.

Los resultados obtenidos también evidencian que la transformación digital de los procesos comerciales representa una oportunidad estratégica para las organizaciones que buscan fortalecer su competitividad y mejorar su capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado. En este sentido, la investigación aporta elementos que pueden servir de referencia para otras empresas del sector que enfrentan problemáticas similares relacionadas con la gestión de clientes, el seguimiento de oportunidades y la administración de la información comercial.

Finalmente, el desarrollo de esta investigación permite identificar nuevas líneas de estudio que podrían contribuir a ampliar el conocimiento sobre la gestión comercial en organizaciones del sector. Entre ellas se destacan la evaluación del impacto de la implementación de sistemas CRM sobre los indicadores de desempeño comercial, el análisis de la relación entre digitalización comercial y crecimiento de ventas, la medición del impacto de los sistemas de seguimiento sobre la fidelización de clientes y el estudio de los factores que influyen en la adopción de herramientas tecnológicas dentro de las áreas comerciales. Estas temáticas representan oportunidades para futuras investigaciones orientadas a profundizar en la comprensión de los procesos de transformación comercial y su contribución al desarrollo organizacional.

En conclusión, la investigación permitió demostrar que el fortalecimiento de la gestión comercial no depende exclusivamente de la capacidad de los equipos de ventas, sino de la existencia de procesos estructurados, información confiable, indicadores de gestión y herramientas tecnológicas que faciliten el control y seguimiento de las actividades comerciales. En este contexto, la implementación del Modelo Integral de Gestión Comercial Basado en CRM se presenta como una estrategia viable para mejorar la eficiencia del proceso de ventas, fortalecer la toma de decisiones y contribuir al crecimiento sostenible de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S., consolidando una gestión comercial más organizada, medible y orientada a resultados.

### Referencias.

- J. Bauce, G., Córdova, M., & Avila, A. (2018). *Operacionalización de variables*. Obtenido de Revista del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel":  
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096354/operacionalizacion-de-variables.pdf>
- ACOSTA SANCHEZ, J. A. (junio de 2024). *Análisis de la implementación de un Customer Relationship Management (CRM) en COLTANQUES S.A.S.* Obtenido de UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL:  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/6e0123d8-c808-4011-b336-401cc18a33cb/content>
- Álvarez López, F., González Granada, E., Torres Gómez, L., & Restrepo Cárdenas, L. (23 de 05 de 2022). *El posicionamiento innovador como herramienta de marketing para emprendimientos de diseño gráfico. Caso G Diseño & Comunicación*. Obtenido de Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9769505>
- Beltran, C. (31 de julio de 2024). *Customer Relationship Management: factor clave en la ventaja competitiva organizacional. Una revisión literaria*. Obtenido de IROCAMM - ITSON Universidad - Instituto Tecnológico Sonoro (México):  
[https://sftpinstitu.us.es/revistas/IROCAMM/7\\_2/IROCAMM\\_V7-N2\\_2024\\_04\\_Beltran.pdf](https://sftpinstitu.us.es/revistas/IROCAMM/7_2/IROCAMM_V7-N2_2024_04_Beltran.pdf)
- Bernal González, I., Lucio Gómez, D. M., & Pedraza Melo, N. A. (2018). *Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 84.: <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776003/29058776003.pdf>
- Cadrazco-Parra, W., Zapata-Domínguez, Á., & Lombana-Coy, J. (202). *Capacidades dinámicas: aportes y tendencias*. Obtenido de Revista Lasallista de Investigación Rev. Lasallista Investig. vol.17 no.1 Caldas Epub Feb 03, 2021: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-44492020000100325](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492020000100325)
- Cerón Islas, A., Cerón Islas, H., & Cortés Servín Edgar, A. (29 de Noviembre de 2020). *CRM UNA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LAS IES ÁREA DE EDUCACIÓN CONTINUA*. Obtenido de Revista de la Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales - Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:  
<https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/face/article/view/433/6502>
- Chávez Miranda, I. M. (2026). *CRM analítico en la fidelización de los clientes dentro de una empresa*. Obtenido de Gestión en el Tercer Milenio Vol. 29 - N.º 57 - 2026, pp. 271 - 297:  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/27753/236>

- Chirinos Cuadros, C. R., & Rosado Samaniego, J. F. (17 de agosto de 2016). *Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales*. Obtenido de Redalcy - Universidad de Lima Ingeniería Industrial, núm. 34, pp. 165-174: <https://www.redalyc.org/journal/3374/337450992008/html/>
- Cisneros Caicedo, A. J., Guevara García, A. F., Urdánigo Cedeño, J. J., & Garcés Bravo, J. E. (28 de enero de 2022). *Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia*. Obtenido de Revista Científica - Ciencias Económicas y Empresariales Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 8, núm. 1. Enero-marzo, 2022, pp. 1165-1185: <file:///C:/Users/MARKADP/Downloads/Dialnet-TecnicasElInstrumentosParaLaRecoleccionDeDatosQueAp-8383508.pdf>
- Efficy. (s.f). Obtenido de <https://www.efficacy.com/es/cadena-valor/>
- ESQUIVEL-GRADO, J., VENEGAS-MEJÍA, C., ESQUIVELGRADOS, M., & GONZALES-BENITES, M. (2023). *LAS MUESTRAS EN INVESTIGACIONES EDUCATIVAS. UN ESTUDIO DE PERTINENCIA Y SUFICIENCIA EN TESIS DE POSGRADO*. Obtenido de International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades HUMAN REVIEW | Vol. 21, No. 2, 2023 | ISSN 2695-9623: <https://doi.org/10.37467/revhuman.v21.5071>
- Estrategia Comercial y Marketing AECOC. (2025). *Análisis de datos para la gestión comercial*. Obtenido de [https://www.aecoc.es/wp-content/uploads/2025/06/inteligencia-comercial-en-gran-consumo\\_1749210733095.pdf](https://www.aecoc.es/wp-content/uploads/2025/06/inteligencia-comercial-en-gran-consumo_1749210733095.pdf)
- GINER CRESPO, V., INIESTA-ALEMÁN, I., & CERDÁ SUAREZ, L. M. (s.f). *LAS DIRECCIONES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN B2B ANTE LOS RETOS DE LA ERA DIGITAL POSCOVID*. Obtenido de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/17194/Las%20direcciones%20comerciales%20de%20las%20empresas%20de%20distribuci%C3%B3n%20b2b%20ante%20los%20retos%20de%20la%20era%20digital%20poscovid.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- González Laguna, A., & Lara Martínez, O. R. (05 de noviembre de 2024). *La importancia del uso de las tecnologías en las organizaciones*. Obtenido de REDILAT - Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades: <file:///C:/Users/MARKADP/Downloads/Dialnet-LalmportanciaDelUsoDeLasTecnologiasEnLasOrganizaci-9789050.pdf>
- Haro Sarango, A., Proaño Altamirano, G., Merino Lema, G., & Niama Játiva, J. (08 de junio de 2025). *Metodología de la investigación desde el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto*. Obtenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay. ISSN en línea: 2789-3855,; DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4577>
- Hernández González, O. (1 de septiembre de 2021). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen*. Obtenido de Revista Cubana de Medicina General Integral versión Online ISSN 1561-3038: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es).

- Manobanda Suárez, A., González Flores, K., López Muentes, N., Mosquera Miranda, C., Ponce Pincay, F., & Loor Palma, L. (03 de marzo de 2025). *SEGMENTACIÓN DE MERCADOS EN TIEMPO REAL: INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL*. Obtenido de Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas: <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Medina Romero, M., Hurtado Tiza, D., Muñoz Murillo, J., Ochoa Cervantez, D., & Izundegui Ordóñez, G. (16 de abril de 2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*. Obtenido de Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno – Perú: <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/118/160/189?inline=1>
- Mendoza Moreira, C. G., & Mendoza Vera, C. A. (2024). *La gestión comercial y su influencia en el índice de morosidad de los clientes especiales de la empresa CNEL EP*. Obtenido de CNEL EP. 593 Digital Publisher CEIT, 9(4), 431-441: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9657240>
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2013). *EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 17, núm. 1.
- Nunes Cruz, R., & Travassos Rosario, A. (2025). *Toma de decisiones basada en datos en marketing: una revisión sistemática de la literatura sobre temas emergentes y lagunas en la investigación*. Obtenido de Systems, 13 (12), 1114.: <https://doi.org/10.3390/systems13121114>
- Octavio Rolando, L. (05 de Octubre de 2024). *La cadena de valor en las empresas*. Obtenido de REDILAT; Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades: DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- Olaya Mayón, O. A. (2022). *El marketing relacional y su influencia en la fidelización de los clientes de una agencia publicitaria en el año 2022*. Obtenido de Universidad Tecnológica ECOTEC Facultad de marketing y comunicación: <https://repositorio.ecotec.edu.ec/handle/123456789/464>
- Ospina Valencia, L. (s.f). *Caracterización de proceso gestión comercial*. Obtenido de Obtenido de People Conect: <https://www.peoplecontact.com.co/media/attachments/2025/10/15/caracterizacin-proceso-comercial-c.c06v04.pdf>
- Parrales Reyes, J., Santistevan Villacreses, K., Salazar Moran, A., & Fuentes Parrales, J. (2025). *ATENCIÓN AL CLIENTE Y SU IMPACTO EN LAS VENTAS EN LOS NEGOCIOS DE LA COMUNA QUIMIS DEL CANTÓN JIPIJAPA*. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de Mexico, Mexico. ISSN 2707-2207/ ISSN 2707-2215 (en línea), Volumen 9, Numero 1: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.16732](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16732)
- Reinares Lara, P. (s.f). *CRM real*. Obtenido de ESIC Editorial: [https://www.esic.edu/sites/default/files/2025-01/61.%20CRM%20real\\_Pedro%20J.%20Reinares\\_1.pdf](https://www.esic.edu/sites/default/files/2025-01/61.%20CRM%20real_Pedro%20J.%20Reinares_1.pdf)

Restrepo Cárdenas, L. A. (2023). Marketing contemporáneo y su enfoque en la compra online: la conquista de un mercado. En *Influencia de la innovación en el mercadeo en la sustentabilidad y sostenibilidad de las empresas manufactureras y de servicios: comparación entre Colombia y México* (págs. 112-127). Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

Rojas, S. (2024). *Estrategias y Planificación de Ventas*. Obtenido de Asturias Corporación Universitaria: [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion\\_comercial/unidad2\\_pdf1.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_comercial/unidad2_pdf1.pdf)

Sanchez Orjuela , A. (26 de abril de 2024). *GESTIÓN PLANEACIÓN, MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de IDEAR, Oportunidades para todos - MP-GP-SG-01: <https://idear.gov.co/wp-content/uploads/2025/02/MP-GP-SG-01-Modelo-operacion-por-procesos-MOP.pdf>

Villafuerte Valdés, L., & Pérez Hernández, P. (05 de diciembre de 2023). *LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de Universidad de Xalapa: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10358598>

Workalógico. (2026). *CRM ARQUITECTURA COMERCIAL PARA EMPRESAS CON PROCESOS COMPLEJOS DE VENTA*. Obtenido de <https://workalogico.com/wp-content/uploads/2026/04/crm-2026.pdf>

**Anexos.****Anexo A. Encuesta de percepción del proceso comercial.**

El presente cuestionario tiene como finalidad contar con la percepción de nuestros clientes frente a la gestión comercial desarrollada por parte de los ejecutivos de la empresa MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN. Agradecemos contar con su total sinceridad, pues esta herramienta nos permitirá tomar decisiones frente al proceso y repuesto ágil a nuestros clientes.

1. Nombre: \_\_\_\_\_

2. Empresa en la que trabaja: \_\_\_\_\_

3. ¿La información recibida durante el proceso de cotización fue clara y organizada?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. ¿El seguimiento por parte del equipo comercial es constante.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. ¿El tiempo de respuesta en el envío de la cotización o información requerida fue adecuado?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo.

6. ¿Se percibe un proceso estructurado y profesional durante la negociación?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. ¿Considero que la empresa tiene una gestión comercial organizada

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo.

8. Comentarios y sugerencias describir a continuación.

---

---

---

---

---

---

---

**Anexo B. Encuesta al área comercial**

El presente documento tiene como propósito realizar una evaluación integral de los procesos comerciales desde la perspectiva del ejecutivo comercial. Toda la información contenida será tratada con carácter estrictamente confidencial y no será divulgada ni compartida entre las áreas de la organización. Su elaboración responde exclusivamente a fines académicos y constituye un requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Comercial.

1. El proceso comercial de la empresa está claramente definido por etapas

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. ¿Conozco con precisión cuáles son los pasos que debo seguir desde la prospección hasta el cierre?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo.

3. ¿Existe un protocolo establecido para el seguimiento de clientes?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo.

4. ¿La información de cada oportunidad comercial se encuentra organizada y accesible?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. ¿La información de los clientes se encuentra centralizada en una sola herramienta o sistema?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. ¿Es fácil consultar el historial comercial de cada cliente?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7. ¿Existe trazabilidad clara de cada oportunidad comercial?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. ¿Cuento con herramientas que me recuerdan hacer seguimiento a los clientes?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. ¿El tiempo de respuesta a los clientes es adecuado?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10. ¿El proceso actual facilita el cierre de ventas?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

11. ¿Se pierden oportunidades por falta de seguimiento estructurado?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

12. ¿Un sistema tecnológico (como CRM) mejoraría mi desempeño comercial?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

13. ¿Cuál considera que es la principal debilidad del proceso comercial actual?

---

---

---

---

---

---

---

14. ¿Qué herramienta o mejora considera prioritaria para optimizar la gestión comercial?

---

---

---

---

---

---

---

**Anexo C. Entrevista Directo Comercial.****KATHERINE FINO:** Hablante 1 ([00:00](#))

Listo, entonces como te comentaba, esta es la entrevista para director comercial. El objetivo es que toda la información que esté acá, todo lo que tú me digas es netamente confidencial, no la va a saber absolutamente nadie. Bueno, el tema de acá nadie lo va a saber, ¿listo? La idea es que me puedas responder con total sinceridad, con todo lo que tú veas durante el proceso comercial, sea positivo o sea negativo, pues lo puedas nombrar, ¿vale? Entonces esto va a leer como la parte de la entrevista. El presente documento tiene como propósito formular una serie de preguntas al director comercial de la empresa Marca Diseño Producción con el objetivo de evaluar la gestión comercial del área desde una perspectiva interna. Listo. La información recuperada será tratada con carácter estrictamente confidencial y que no será objeto de circulación entre las distintas áreas de la organización. Este trabajo responde exclusivamente a fines académicos y constituye un requisito para optar por el título de especialista en gerencia comercial. Cualquier duda, pues igual me vas preguntando, que estoy grabando. ¿Autoriza grabar?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([01:01](#))

Si si si

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([01:03](#))

Entonces iniciamos, la primera pregunta. ¿existe un proceso comercial formalmente documentado en la empresa? Formalmente documentado.

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([01:14](#))

No, no existe.

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([01:15](#))

Listo, perfecto. ¿Consideras que el proceso comercial está claramente estructurado o funciona de manera empírica?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([01:24](#))

Está de forma empírica, con un poco intuitivo y con algunos manejos de fortalecimiento de comercial por comercial, pero no está, no está siendo una estructura completa

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([01:34](#))

Listo. ¿Qué indicadores comerciales utilizas actualmente para medir el desempeño del área?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([01:41](#))

Los indicadores que vienen manejando desde la gerencia, en los cuales piden que se envíen Todos de cotizaciones, el número de cantidad de cotizaciones, el número cantidad de diseños, número de posibles ingresos de órdenes de trabajo y facturación.

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([02:08](#))

Listo. ¿En esa misma manera periódica la tasa de conversión, tiempos de cierre o seguimiento de los clientes?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([02:15](#))

No

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([02:17](#))

Vale. ¿Cuenta la dirección con información en tiempo real sobre el estado de las oportunidades comerciales?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([02:23](#))

De las oportunidades, no.

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([02:26](#))

¿La toma de decisiones comerciales está basada en datos o en experiencia empírica?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([02:31](#))

En datos históricos frente a la facturación y las órdenes de trabajo

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([02:36](#))

¿Dónde se almacena actualmente la información de clientes y oportunidades?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([02:40](#))

No, no existe.

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([02:42](#))

¿Ha identificado pérdidas de información o falta de trazabilidad en procesos comerciales?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([02:47](#))

Por supuesto.

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([02:49](#))

¿Qué problemas ha identificado dentro del proceso actual comercial?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([02:53](#))

Uy, muchos. El tema del seguimiento para la información de los clientes, las bases de datos, los contactos dentro de las organizaciones, también el mercado objetivo, los focos. Varias cosas que

tienen que ver exactamente con el histórico de la compañía y con los clientes que podemos tener como oportunidades hacia el futuro.

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([03:19](#))

Vale. ¿Se ha perdido oportunidades por falta de seguimiento organizado?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([03:23](#))

Por supuesto.

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([03:25](#))

Vale. ¿Se considera necesaria la implementación de un sistema estructurado de gestión comercial?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([03:30](#))

Sí, sí, sería importante mantenerlo

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([03:33](#))

¿Qué beneficios estratégicos esperaría de un sistema CRM?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([03:39](#))

Si se alimenta de la forma correcta y si se le da un manejo eficiente, alimentado todos los días, pues puede ser una herramienta fundamental dentro de generar una construcción de futuros negocios y obviamente un seguimiento constante a los negocios actuales para el rendimiento de los comerciales.

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([04:01](#))

¿Qué barreras percibe para formalizar el proceso comercial?

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([04:04](#))

El primero, el tema económico, porque sé que es un tema que genera unos costos. Segundo, el tema del personal que administra la información. Y tercero, ya un tema de cultura organizacional para que las personas se acostumbren a brindar la alimentación en cada una de las áreas y termine siendo algo robusto y no un cuadro masa.

**KATHERINE FINO** Hablante 1 ([04:27](#))

Listo. ¿Algún comentario adicional que quieras aportar? No. Listo, eso sería todo. Gracias, William, por el aporte.

**WILLIA PARRA** Hablante 2 ([04:36](#))

Si no sacas 5 en esa materia, me echan, me echan.

**Anexo D. Carta de autorización.**

Funza 09 de junio de 2026

**Señores**

**JUNTA DIRECTIVA**

**MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.**

**Asunto: Solicitud de autorización para el desarrollo de investigación académica.**

Cordial saludo,

Por medio de la presente me permito solicitar respetuosamente a la Junta Directiva de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. la autorización para utilizar la organización como unidad de análisis y fuente de información en el desarrollo de mi proyecto de investigación, requisito académico para optar al título de **Especialista en Gerencia Comercial** de la **Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO**.

La investigación se encuentra orientada al análisis de la gestión comercial de la organización, con el propósito de identificar oportunidades de mejora relacionadas con los procesos comerciales, la gestión de clientes, el seguimiento de oportunidades de negocio, la administración de la información y el uso de herramientas tecnológicas que contribuyan al fortalecimiento de la eficiencia comercial. Este estudio busca generar una propuesta de mejoramiento fundamentada en herramientas de gestión y buenas prácticas organizacionales aplicables al contexto de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se requiere la autorización para realizar actividades de recolección de información que incluyen la aplicación de encuestas al personal involucrado en los procesos comerciales, encuestas a clientes seleccionados, entrevistas a directivos relacionados con el área comercial y revisión de información documental e histórica asociada a indicadores comerciales, ventas y procesos internos. La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, garantizando en todo momento la confidencialidad, reserva y adecuado tratamiento de los datos suministrados por la organización.

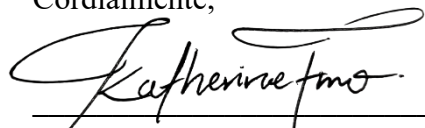
Asimismo, me comprometo a que la información obtenida durante el desarrollo de la investigación no será divulgada ni utilizada para fines diferentes a los académicos establecidos en el proyecto.

Asimismo, me comprometo a que la información obtenida durante el desarrollo de la investigación no será divulgada ni utilizada para fines diferentes a los académicos establecidos en el proyecto. Los resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio serán compartidos con la organización una vez finalizada la investigación, con el propósito de que puedan servir como insumo para la evaluación de procesos, la toma de decisiones gerenciales y el fortalecimiento de la gestión comercial de la empresa.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente solicitud y el apoyo brindado al desarrollo de este proceso académico, el cual busca aportar conocimiento aplicado y generar valor para la organización mediante la identificación de oportunidades de mejora orientadas al crecimiento y fortalecimiento empresarial.

Quedo atenta a sus comentarios y a la aprobación correspondiente.

Cordialmente,



**Angie Katherine Castillo Fino**

Especialización en Gerencia Comercial

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S.

Correo electrónico: Katherine.fino@markadp.com

Teléfono: 318 8310953

### **Espacio para aprobación institucional**

La Junta Directiva de MARKA DISEÑO Y PRODUCCIÓN S.A.S. autoriza el desarrollo de la investigación académica descrita en el presente documento y la utilización de la organización como fuente de información para los fines anteriormente expuestos.

*Mary Luz Siachoque.*

Nombre: MARY LUZ SIACHOQUE MONTAGUT

Cargo: REPRESENTANTE LEGAL

Fecha: JUNIO 10 DE 2026