



# Diseño de un Dashboard para la Gestión Estratégica de un canal B2B

Milena Carolina Romero

milenaaromero466@gmail.com

**AÑO 2024**



---

## Contenido

<b>Resumen</b>	3
<b>Resultados Obtenidos</b>	4
<b>Introducción</b>	4
<b>Situación Problemática</b>	6
<b>Preguntas de Investigación</b>	6
<b>Objetivo General</b>	7
<b>Objetivos Específicos</b>	7
<b>Marco Metodológico</b>	8
1. Datos Primarios	8
2. Datos Secundarios	8
3. Plan de Análisis	9
<b>Marco Teórico</b>	9
<b>Aplicación</b>	12
<b>Análisis de Falencias en la Planilla</b>	21
Data Set Propuesta para Distribuidores.	22
<b>Factores Claves de Éxito (FCE) 1. Factor clave de éxito: Adaptación de la Oferta a las preferencias del mercado.</b>	24
2. Factor clave de éxito: Facturación	26
<b>Tablero de Control Propuesto para el canal de ventas Distribuidores.</b>	28
<b>Recomendaciones</b>	29
<b>Conclusiones</b>	31
<b>Apéndice A</b>	32
<b>Apéndice B</b>	37
<b>Referencias</b>	38



## Resumen

Cortinas S.A.S. cuenta con más de diez años de experiencia en el mercado de fabricación de cortinas a medida en Tucumán. La empresa, que se especializa en productos como cortinas roller, bandas verticales y toldos, se ha consolidado como un referente en calidad y personalización. Sin embargo, enfrenta el desafío de optimizar su canal de ventas B2B, denominado "Distribuidores", para mejorar su competitividad y expandir su presencia en el mercado.

En este contexto, el presente trabajo propone el diseño e implementación de un panel de control (dashboard) que centralice los indicadores clave de rendimiento (KPI's) del canal B2B. Actualmente, Cortinas S.A.S. carece de una herramienta eficaz que le permita visualizar en tiempo real métricas críticas, lo que limita la capacidad para tomar decisiones informadas, gestionar costos y ajustar su estrategia de ventas. La información relevante está dispersa en diferentes bases de datos y reportes, dificultando la identificación de patrones de ventas y oportunidades de mejora.

El objetivo principal del proyecto es mejorar la toma de decisiones estratégicas mediante la visualización de datos clave, como la facturación mensual, la producción para clientes B2B comparada con la fabricación para consumidores finales y la cantidad de distribuidores asociados. Se espera que el diseño del dashboard no solo optimice la gestión de recursos, sino que también fortalezca la relación con los distribuidores, aumentando así la rentabilidad y competitividad de la empresa.



---

El proyecto se basa en un enfoque metodológico mixto que integra datos cuantitativos y cualitativos a través de entrevistas y encuestas a distribuidores y al equipo de ventas. Esta metodología facilitará un análisis profundo y una visualización clara de la información, permitiendo a Cortinas S.A.S. tomar decisiones ágiles y fundamentadas que respondan a las dinámicas cambiantes del mercado. En definitiva, la implementación del dashboard se prevé como una herramienta clave para el crecimiento sostenible de la empresa en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

### **Resultados Obtenidos**

Los resultados obtenidos a partir del análisis de entrevistas, formularios y bases de datos revelaron áreas clave para optimizar la gestión de distribuidores en Cortinas S.A.S. El estudio mostró una falta de información precisa sobre el tipo de cortina y materiales vendidos, lo cual dificulta un seguimiento detallado de ventas y preferencia de productos. Asimismo, se identificaron patrones de consumo que varían según el tipo de cliente, permitiendo entender mejor las demandas y ajustar las estrategias comerciales. La información recopilada subraya la necesidad de un sistema centralizado que integre y visualice estos indicadores, facilitando la toma de decisiones basada en datos.

**Palabras Clave:** dashboard – rendimiento – indicadores – distribuidores

### **Introducción**

¿Qué tan crucial es contar con una herramienta adecuada que permita monitorear en tiempo real los aspectos clave de un canal de ventas B2B para la sostenibilidad de una empresa en crecimiento? En un entorno empresarial altamente competitivo, esta cuestión se vuelve



---

central. Cortinas S.A.S., con más de 10 años de trayectoria en la producción de cortinas roller, bandas verticales, cortinas de género y toldos, enfrenta el desafío de gestionar de manera eficiente su canal de ventas B2B para expandir su presencia en el mercado y mejorar su competitividad. La empresa, consolidada como un referente de calidad en la región de Tucumán, ha identificado la necesidad de diseñar un panel de control (dashboard) que permita monitorear los indicadores clave de rendimiento (KPI) de su canal B2B, denominado "Distribuidores", con el fin de maximizar su rentabilidad y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

El diseño de este panel de control no solo responde a la creciente complejidad del canal de ventas, sino también a la necesidad de optimizar la visualización y análisis de los datos operativos y financieros. Actualmente, la falta de una herramienta integral que centralice esta información limita la capacidad de la empresa para reaccionar de manera oportuna a las fluctuaciones del mercado, obstaculizando su expansión a nuevas regiones. En un mercado globalizado, la posibilidad de contar con una plataforma que muestre en tiempo real las métricas más importantes permitirá a la empresa tomar decisiones informadas, mejorar sus relaciones con los distribuidores y aumentar su competitividad frente a otros actores del sector.

La importancia de este trabajo radica en el desarrollo de un dashboard estratégico que facilite la visualización de los componentes críticos del negocio, con un enfoque particular en la gestión de costos, proyección de ingresos y análisis de márgenes de ganancia. El panel de control proporcionará a la empresa una herramienta para gestionar sus recursos de manera eficiente, optimizar los costos y ajustar la estrategia de precios según las demandas del mercado y el rendimiento de los distribuidores. Al visualizar los datos en tiempo real, el



---

dashboard se convertirá en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas basadas en datos.

Este proyecto se sustenta en un enfoque metodológico mixto, combinando análisis cuantitativo y cualitativo para evaluar tanto las métricas operativas como las percepciones de los distribuidores. La integración de datos financieros históricos con herramientas de visualización como Power BI permitirá generar un panel de control que responda a las necesidades de la empresa, facilitando la planificación y el monitoreo constante del rendimiento del canal B2B.

### **Situación Problemática**

Cortinas S.A.S., con más de 10 años de experiencia en la producción de cortinas roller, bandas verticales y toldos, enfrenta dificultades para gestionar y optimizar su canal de ventas B2B, denominado "Distribuidores". Actualmente, la empresa carece de una herramienta eficaz que le permita visualizar en tiempo real los indicadores clave de rendimiento (KPI), lo que afecta la capacidad para tomar decisiones informadas, gestionar costos y ajustar su estrategia de ventas.

La información relevante se encuentra dispersa en diferentes bases de datos y reportes, lo que limita la posibilidad de identificar patrones de ventas, márgenes de ganancia y oportunidades de mejora. Esta falta de integración impide que la empresa responda de manera rápida a los cambios del mercado, afectando su competitividad.

La necesidad de un dashboard se vuelve crítica para centralizar y visualizar estos datos en tiempo real. Con un panel de control adecuado, la empresa podría mejorar la toma de decisiones, optimizar su estrategia comercial y fortalecer la relación con sus distribuidores, incrementando así su rentabilidad y competitividad en el mercado.



---

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son las principales necesidades de información y visualización de los gerentes del canal de ventas B2B que deben ser consideradas en el diseño del dashboard?

¿Qué datos operativos y financieros son fundamentales para incluir en el panel de control del canal B2B, y cómo su visualización en tiempo real impacta en la toma de decisiones estratégicas?

¿De qué manera un dashboard puede optimizar la relación y el rendimiento de los distribuidores, facilitando la identificación de patrones de comportamiento y oportunidades de mejora?

¿Cómo puede la visualización de datos en un dashboard contribuir al análisis de patrones y tendencias del rendimiento del canal de ventas B2B, facilitando la identificación de oportunidades estratégicas en un mercado dinámico?

### **Objetivo General**

El objetivo general de este proyecto es proponer un diseño de dashboard centralizado para Cortinas S.A.S. en Yerba Buena Tucumán durante el segundo semestre del 2024, con el propósito de visualizar en tiempo real los indicadores clave de rendimiento del canal de ventas B2B. Este panel de control tiene como objetivo principal mejorar la toma de decisiones estratégicas mediante la optimización de datos clave, como la facturación mensual del canal, la producción mensual comparada con la fabricación para el canal B2C, la proyección de ventas en unidades conforme a los objetivos del proyecto, y otros indicadores relevantes.



---

### Objetivos Específicos

Identificar los datos necesarios para el desarrollo de la visualización del tablero para los usuarios del canal de ventas B2B de Cortinas S.A.S., a fin de garantizar que el diseño del dashboard responda adecuadamente a sus requerimientos operativos y estratégicos.

Determinar los KPIs más relevantes para el canal de ventas “Distribuidores” de Cortinas S.A.S.

Definir patrones y tendencias de rendimiento del canal de ventas mayorista, con el fin de impulsar la competitividad y rentabilidad de la empresa.

### Marco Metodológico

El presente proyecto se fundamenta en un enfoque metodológico mixto, que combina tanto el análisis cuantitativo como cualitativo para ofrecer una comprensión integral del canal de ventas B2B de Cortinas S.A.S. Según Hernández, Sampieri y Fernández (2014), este enfoque permite integrar diferentes tipos de datos, enriqueciendo el análisis y mejorando la validez de los resultados obtenidos. Se lleva a cabo un diseño exploratorio-descriptivo, en donde la fase exploratoria permite identificar variables relevantes y perspectivas cualitativas, mientras que la fase descriptiva se centra en documentar y analizar datos cuantitativos. Este enfoque ayudará a establecer un diagnóstico preciso y a fundamentar las recomendaciones para el diseño del dashboard, facilitando una toma de decisiones informadas y estratégicas.

#### 1. Datos Primarios

Se recopilarán datos primarios mediante entrevistas semiestructuradas y cuestionarios dirigidos a los distribuidores y al equipo de ventas de la empresa. Esto permitirá obtener información cualitativa sobre:





---

La satisfacción con los productos y servicios ofrecidos.

Las expectativas sobre la colaboración con Cortinas S.A.S.

Las dificultades y oportunidades percibidas en el mercado.

Los cuestionarios proporcionarán datos cuantitativos sobre la frecuencia de compras, volúmenes de ventas esperados y preferencias de productos.

## 2. Datos Secundarios

Los datos secundarios incluirán:

Informes de ventas históricos de la empresa, que ofrecerán una visión del rendimiento previo.

Bases de datos comerciales con información sobre distribuidores potenciales.

## 3. Plan de Análisis

Los datos primarios y secundarios se integrarán en el diseño del dashboard, que centralizará la información relevante. El análisis cuantitativo se centrará en la visualización de KPI como la facturación mensual y el número de distribuidores, mientras que el análisis cualitativo interpretará las respuestas obtenidas en las entrevistas y encuestas. Este enfoque permitirá a Cortinas S.A.S. tomar decisiones informadas y optimizar su canal de ventas B2B.

## Marco Teórico

Cortinas S.A.S. se enfrenta al desafío de optimizar su canal de ventas B2B mediante la implementación de un dashboard centralizado, un sistema que permitirá visualizar indicadores clave de rendimiento (KPI) en tiempo real. Esta herramienta no solo facilitará la toma de decisiones estratégicas, sino que también mejorará la gestión de recursos en un entorno empresarial que demanda adaptabilidad y eficiencia. Para desarrollar este proyecto, es



---

fundamental comprender los conceptos de administración de empresas, control de gestión y análisis de datos, los cuales sustentan la estructura y el propósito del dashboard.

La administración de empresas, según Koontz y Weihrich (2015), se basa en la planificación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para maximizar el valor para los accionistas y otros grupos de interés. En este sentido, Cortinas S.A.S. debe integrar estas funciones para gestionar su canal de ventas de manera efectiva. Mintzberg (1979) complementa esta perspectiva al resaltar los roles fundamentales de los gerentes, tales como líder, comunicador y responsable de la toma de decisiones, lo cual enfatiza la importancia de contar con información clara y oportuna, algo que un dashboard puede facilitar.

En este marco, el control de gestión se presenta como una herramienta indispensable para evaluar el desempeño organizacional y asegurar que las estrategias estén alineadas con los objetivos corporativos. Kaplan y Norton (1992) introdujeron el concepto de Balanced Scorecard, un marco que amplía el enfoque hacia indicadores no financieros, ofreciendo una visión más integral del rendimiento. Para Cortinas S.A.S., este enfoque permite no solo medir resultados financieros, sino también considerar factores como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, elementos que el dashboard centralizado deberá reflejar.

El control de gestión, al implicar la medición y análisis del rendimiento, facilita la identificación de áreas de mejora y la adaptación de las estrategias. Horngren, Datar y Rajan (2015) subrayan la importancia de contar con sistemas de control de gestión eficaces que proporcionen información crítica y oportuna para la toma de decisiones. En un entorno dinámico, la capacidad de respuesta rápida es esencial, lo que refuerza la necesidad de que Cortinas S.A.S. integre un sistema de monitoreo continuo como el dashboard, que ayude a anticiparse a los cambios del mercado y adaptar su estrategia según sea necesario.



---

En este contexto, las palancas de control de Simons (1998) ofrecen un modelo completo para estructurar un sistema de control de gestión adaptado a las necesidades estratégicas de la organización. Estas palancas, que incluyen el sistema de creencias, el sistema de control interactivo, los sistemas límites y el sistema de control diagnóstico, permiten gestionar diversos aspectos del rendimiento organizacional. Al implementar estas palancas, Cortinas S.A.S. puede lograr un equilibrio entre el alineamiento de los empleados con los valores organizacionales y la flexibilidad para adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos.

Para que el control de gestión sea efectivo, se requiere un análisis de datos robusto. Esto implica la recopilación, procesamiento e interpretación de datos relevantes que permitan a la empresa comprender su situación actual y prever posibles escenarios futuros. Render, Stair y Hanna (2012) destacan la importancia de las técnicas cuantitativas en el análisis de datos, ya que estas permiten desglosar grandes volúmenes de información para identificar patrones significativos. En el caso de Cortinas S.A.S., este análisis sustentará las decisiones estratégicas visualizadas en el dashboard, proporcionando insights valiosos para optimizar el canal de ventas B2B.

La visualización de datos en un dashboard representa una poderosa herramienta en la gestión empresarial moderna. Según Few (2012), un dashboard bien diseñado facilita la comprensión de la información clave al integrarla de manera clara y accesible. En un entorno cambiante, la capacidad de visualizar los KPI en tiempo real es fundamental para tomar decisiones ágiles y fundamentadas. Asimismo, Tufte (2006) enfatiza que el diseño visual puede influir significativamente en la interpretación de los datos, lo que convierte a la estructura y presentación del dashboard en un aspecto crítico para el éxito de la implementación.



---

El diseño del dashboard debe enfocarse en seleccionar los indicadores más relevantes, tales como la facturación mensual, los volúmenes de producción y el número de distribuidores asociados. Estos datos permitirán a Cortinas S.A.S. no solo evaluar su rendimiento actual, sino también anticiparse a las tendencias del mercado y ajustar sus estrategias de manera proactiva. La integración de estos indicadores en el dashboard proporcionará una vista integral del desempeño, facilitando la gestión operativa y financiera de la empresa.

En conclusión, la interacción entre administración de empresas, control de gestión y análisis de datos es esencial para el éxito organizacional. La implementación de un dashboard centralizado en Cortinas S.A.S. permitirá no solo optimizar el acceso a la información crítica, sino también mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta en un mercado competitivo. Esta herramienta integradora fortalecerá la gestión del canal de ventas B2B, asegurando que la empresa pueda adaptarse rápidamente a las demandas del entorno y consolidar su posición en el sector.

### **Aplicación**

Con el objetivo de adquirir un conocimiento detallado del canal B2B de Cortinas S.A.S. y comprender mejor el tipo de cliente y sus necesidades, se han analizado tres fuentes de datos clave: la entrevista con el gerente comercial de distribuidores, el formulario aplicado a los distribuidores y la base de datos de ventas de la empresa. Estos datos ofrecen una visión integral sobre los desafíos operativos, las percepciones y expectativas de los distribuidores, así como patrones y tendencias de venta. Este enfoque permite identificar oportunidades de optimización en el canal B2B y fundamenta el diseño de un dashboard que centralice la información relevante.

### **Nube de Palabras entrevista al gerente comercial de distribuidores**



*Fuente: Elaboración Propia*

En la nube de palabras se observan términos resaltados como “Dashboard”, “Power BI”, “satisfacción” y “respuesta” los cuales reflejan los aspectos más relevantes que impactan la operativa comercial de Cortinas S.A.S. y que son críticos para la optimización del canal de distribuidores.

La entrevista realizada al gerente comercial de distribuidores de Cortinas S.A.S. revela una serie de desafíos estratégicos, operativos y logísticos que afectan la efectividad del canal de ventas B2B. Estos desafíos resaltan la necesidad de herramientas de gestión más avanzadas y la implementación de un sistema de visualización de datos en tiempo real que permita a la empresa tomar decisiones informadas y fortalecer la relación con los distribuidores.

Uno de los puntos más relevantes expresados por el gerente es la competencia en el mercado, que representa un desafío significativo para el crecimiento del canal B2B. En este sentido, se enfatizó la necesidad de concentrarse en provincias con menor presencia de fábricas competidoras, lo que facilita la penetración en mercados donde la empresa puede consolidarse



---

sin enfrentar directamente a rivales bien posicionados. La estrategia de expansión geográfica sugiere un enfoque táctico que prioriza la rentabilidad y sostenibilidad del canal en regiones menos saturadas.

Esta preferencia por áreas con baja competencia refleja una visión estratégica orientada a maximizar el retorno sobre la inversión en marketing y ventas. Sin embargo, también destaca una posible limitación en el alcance del canal de distribuidores si la empresa no implementa procesos para explorar y evaluar nuevas oportunidades de crecimiento. Este hallazgo enfatiza la necesidad de incorporar un análisis continuo de los mercados emergentes, apoyado en un dashboard que permita monitorear variables relevantes como la evolución de la demanda en diferentes regiones.

El gerente señaló varios indicadores clave de rendimiento (KPI) que considera esenciales para evaluar y monitorear el desempeño del canal B2B. Entre estos indicadores se destacan: la cantidad de prospectos convertidos en clientes, el volumen de devoluciones y reclamos y los errores en los pedidos. La elección de estos KPI evidencia un enfoque centrado en la experiencia del distribuidor y la calidad del proceso de ventas. Por ejemplo, la frecuencia de pedidos erróneos podría ser un síntoma de problemas en los procedimientos de control de calidad o capacitación del personal, que afectan directamente la percepción del distribuidor sobre la eficiencia de la empresa.

Estos KPI también destacan una estrategia orientada a la mejora continua y la reducción de ineficiencias. Un dashboard que muestre estos indicadores en tiempo real no solo permitiría un monitoreo constante, sino que también posibilitaría identificar y resolver problemas antes de que afecten la relación con los distribuidores. Así, se facilitaría un control más exhaustivo de la



---

calidad del servicio y se podría implementar una retroalimentación inmediata a los equipos responsables de la atención y gestión de distribuidores.

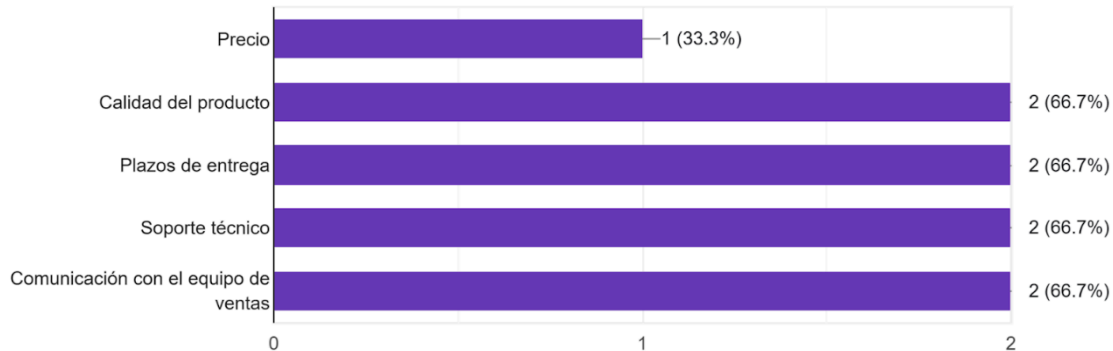
Otro punto crítico identificado en la entrevista es la falta de un sistema centralizado de visualización de datos, que actualmente limita la capacidad de la empresa para realizar un análisis integral y ágil del canal de ventas B2B. La dispersión de la información en distintos sistemas y formatos dificulta la toma de decisiones estratégicas y la detección de áreas de mejora en tiempo real. La ausencia de un dashboard unificado implica que los gerentes y el equipo comercial enfrentan barreras al momento de obtener una visión completa y actualizada de los indicadores de rendimiento.

La implementación de un dashboard centralizado permitiría acceder a los KPI más relevantes de manera rápida y eficiente, facilitando la toma de decisiones informadas y mejorando la coordinación entre los equipos operativos y comerciales. El gerente subrayó que un sistema de este tipo no solo optimizaría el control de los datos, sino que también mejoraría la comunicación y colaboración con los distribuidores, ya que les permitiría obtener una vista actualizada de su desempeño y los objetivos de ventas. Esta herramienta sería particularmente útil para anticiparse a problemas potenciales, responder de forma proactiva a cambios en el mercado y reforzar la fidelidad de los distribuidores.



### **Análisis de la Relación comercial entre los clientes mayoristas y la empresa.**

¿Qué aspectos de nuestra relación comercial valora más? (Puede seleccionar más de una opción)  
3 respuestas



*Fuente: Gráficos de respuestas del Formulario de Google para distribuidores.*

El análisis del formulario aplicado a los distribuidores de Cortinas S.A.S. destaca la necesidad de implementar un tablero de control para centralizar y visualizar los indicadores clave de la relación comercial, el desempeño en ventas y las preferencias de los distribuidores. La diversidad de experiencia en el mercado entre los distribuidores, con una mayoría que ha operado por más de una década, sugiere que la empresa se beneficia de un grupo de socios estratégicos con una visión experimentada y expectativas elevadas. Estos distribuidores poseen un alcance geográfico predominantemente regional y nacional, lo que respalda el objetivo de Cortinas S.A.S. de expandir su influencia en el mercado. Un tablero de control permitiría monitorear esta expansión en tiempo real, brindando datos precisos para ajustar estrategias de

Algunos distribuidores manifestaron dificultades en la colaboración con la empresa, señalando la disponibilidad de productos y la necesidad de precios competitivos como factores a mejorar. La implementación de un dashboard permitiría que la empresa monitoree en tiempo real la



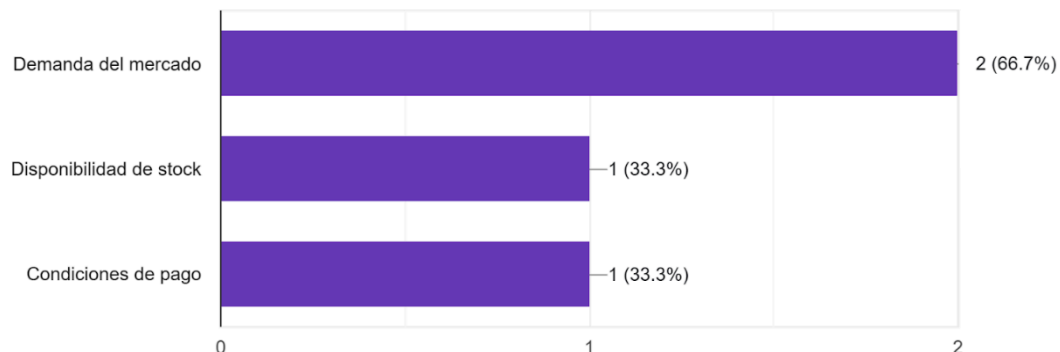


rotación de inventarios, las tendencias de preferencia de productos (como cortinas roller y de bandas verticales) y los factores que determinan el volumen de compra mensual, entre ellos la demanda del mercado y las condiciones de pago. Estos datos centralizados ayudan a Cortinas S.A.S. a ajustar de manera ágil su oferta y a realizar estrategias de inventario preventivas que eviten desabastecimientos en productos de alta demanda. Además, el seguimiento constante de las condiciones comerciales permitiría asegurar un nivel competitivo de precios, identificando patrones de consumo y necesidades de los distribuidores.

#### **Factores claves para concretar ventas de clientes mayoristas en 2024.**

¿Qué factores considera al decidir el volumen de compra mensual? (Puede seleccionar más de una opción)

3 respuestas



*Fuente: Gráficos de respuestas del Formulario de Google para distribuidores.*

La demanda de apoyo específico, como capacitación en productos y materiales de marketing, muestra que los distribuidores buscan herramientas concretas para maximizar sus ventas. Un tablero de control que registre y actualice estas solicitudes y su respectiva provisión ayudaría a Cortinas S.A.S. a responder eficazmente a estas demandas y a identificar cuáles de estos

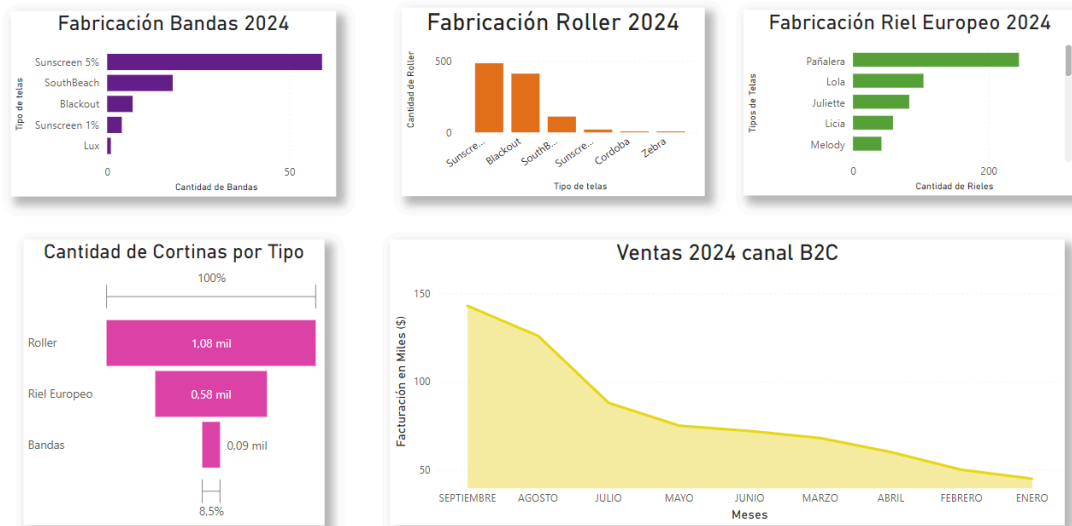


---

elementos son más valorados y útiles para los distribuidores. En este sentido, la empresa no solo fortalecería el soporte, sino que podría establecer un sistema de capacitación recurrente basado en métricas de efectividad.

Finalmente, las expectativas de los distribuidores reflejan el deseo de mejoras en el catálogo de productos, la innovación y la competitividad en precios, aspectos clave para mantenerse relevante en el mercado frente a otros proveedores. Un tablero de control centralizado facilitaría el seguimiento de estos indicadores de manera comparativa, permitiendo evaluar en qué medida Cortinas S.A.S. cumple con las expectativas y cómo se posiciona respecto a su competencia.

**Análisis en Power BI de ventas y fabricación en 2024 de Cortinas S.A.S.**



*Fuente: Elaboración propia en Power BI.*

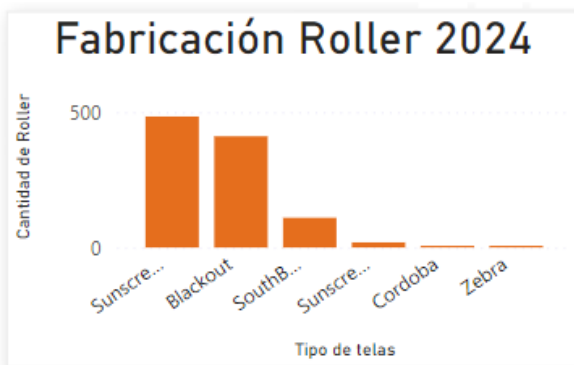
Para el desarrollo de esta sección, se recopilaron datos provenientes de las bases de datos internas de la empresa Cortinas S.A.S., las cuales incluyen información detallada sobre la fabricación de productos y el registro de ventas y facturación. Estas bases de datos reflejan los volúmenes de producción y las tendencias de ventas en distintos canales, y fueron sistematizadas y proyectadas en Power BI para ofrecer una visión clara y dinámica de la situación actual de la empresa. Los datos analizados incluyen las planillas de fabricación, que son enviadas al taller con especificaciones de cada producto, y las planillas de ventas y facturación, que permiten hacer un seguimiento exhaustivo de los ingresos generados en cada periodo.

El análisis de las tendencias en la fabricación y ventas de Cortinas S.A.S. revela información crucial sobre el desempeño actual de la empresa en el canal de distribución. En primer lugar, la gráfica de fabricación de bandas muestra que el tipo de tela Sunscreen representa un 5% del total, destacándose significativamente en comparación con otras categorías como SouthBeach



y Blackout, las cuales muestran volúmenes de producción considerablemente inferiores. Este hecho sugiere una clara preferencia del mercado por el producto Sunscreen, lo que podría llevar a la empresa a considerar un aumento en la producción de este tipo de tela para satisfacer la demanda creciente. La fabricación de cortinas roller también resalta un sesgo similar hacia telas específicas, indicando que los distribuidores están optando por productos que, presumiblemente, ofrecen una mayor aceptación en el mercado. Esta tendencia podría implicar la necesidad de ajustar las estrategias de inventario y comercialización, garantizando que los productos más solicitados estén disponibles y se promuevan adecuadamente.

**Gráfico de barras agrupadas de la fabricación de cortinas Roller por tipo de tela.**



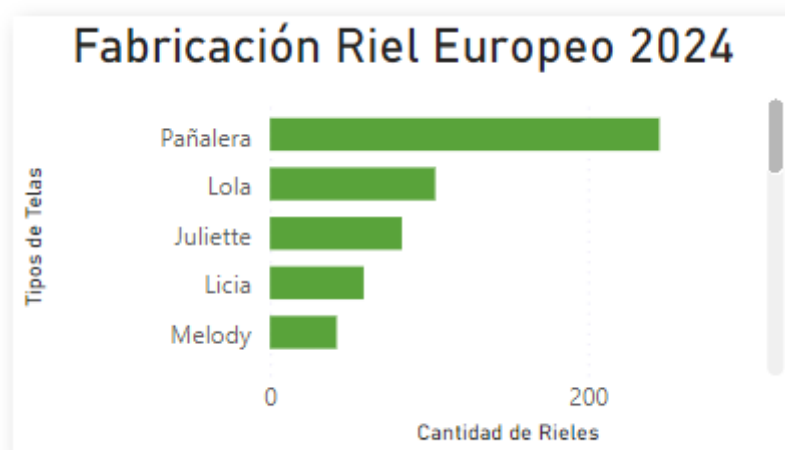
*Fuente: Elaboración propia en Power BI.*

En cuanto a las cifras de ventas en el canal B2B, se observa una tendencia descendente significativa desde septiembre hasta enero, lo que podría reflejar un comportamiento estacional de la demanda o una posible disminución general en la preferencia del consumidor. La caída en la facturación, que desciende desde picos de 140 mil hasta niveles considerablemente más bajos, es un indicativo de que la empresa podría estar enfrentando desafíos en su capacidad para mantener el interés del consumidor o podría estar siendo impactada por la competencia en el sector. La identificación de las causas detrás de esta



tendencia negativa se vuelve fundamental; factores como cambios en el comportamiento del consumidor, la introducción de productos competidores o alteraciones en la cadena de suministro podrían estar influyendo en estas cifras. A medida que se avanza en el desarrollo del dashboard de control de gestión, es esencial integrar herramientas de análisis que permitan a los directivos de Cortinas S.A.S. identificar y anticipar estas fluctuaciones en las ventas, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

**Gráfico de barras apiladas de la fabricación de Riel Europeo por tipo de tela.**



*Fuente: Elaboración propia en Power BI.*

La inclusión de herramientas de visualización de datos que resalten estos valores atípicos y que permitan un análisis comparativo de las diferentes categorías de productos en el dashboard es esencial para facilitar una evaluación rápida y efectiva del estado de la empresa. Un enfoque integral en la presentación de estos datos no solo facilitará la identificación de tendencias y patrones, sino que también permitirá a los responsables de la toma de decisiones actuar de manera proactiva frente a los desafíos del mercado. La implementación de un dashboard de control de gestión debe, por lo tanto, centrarse en proporcionar una visión holística de las



operaciones de la empresa, destacando tanto los éxitos como las áreas que requieren atención, con el fin de posicionar a Cortinas S.A.S. para un crecimiento sostenido en el competitivo entorno de ventas B2B.

**Data Set Septiembre 2024 Distribuidores.**

1	A	B	C	E	F	G	H	I	J	K
	Presup	CLIENTE	CUIT/CUIT/DNI	PRODUCTO	PRESUPUESTO \$	FECHA PAGO	SEÑA	A PAGAR	METODO DE PAGO	ESTADO CLIENTE
2	02-08.182	Daniel Lamagna		Cortinas	\$198,000.00	10/09/2024		\$0.00	Efectivo	Instalado
3	02-08.299	Pablo Levin	CUIT 20-25543500-1	Cortinas	\$200,977.73	6/09/2024		\$0.00	Cuotas Galicia	Instalado
4	02-08.104	Alicia Juárez Carrizo	B - 17.615.201	Cortinas	\$674,354.00	13/09/2024		\$0.00	Cuotas Galicia	Instalado
5	02-08.63	Gonzales Nicolas Sebastian		Cortinas	\$221,379.00	4/10/2024		\$0.00	Transferencia Macro	Instalado
6	02-08.243	Florencia Novello	BARPOV SRL 30-71577265-1	Cortinas	\$1,128,812.86	26/09/2024		\$0.00	Cuotas	Instalado
8	02-08.269	Alawi	A - CUIT: 27-18808958-0 CHHADEH MAWADA	Cortinas	\$1,165,488.00	27/09/2024		\$0.00	Cuotas Macro y EB	Instalado
9	02-07.159	Agus Flores	Generando S.A. Cuit: 30-71103776-0	Cortinas	\$353,978.00	12/09/2024		\$0.00	Cuotas Macro	Instalado
10	02-07.159	Agus Flores	Generando S.A. Cuit: 30-71103776-0	Cortinas	\$224,453.00	12/09/2024		\$0.00	Cuotas Macro	Instalado
12	02/07.08	Felix Lanzi	IVA: Responsable Inscripto B - 25498330	Cortinas	\$165,609.00	9/09/2024		\$0.00	Cuotas Macro	Instalado
13	03-08.145	Carla Diez del Valle		Cortinas	\$456,558.00	11/09/2024		\$0.00	Efectivo	Instalado
15	02/08.115	Sofí Quintana	Benjamin Romano Norri 33.538.893	Cortinas	\$328,397.00	18/09/2024		\$0.00	IVA: Responsable Inscripto	Instalado
17			Line up S.A. Av. Nestor Kirchner 3975 Cuit						Transferencia Macro	Cargado en taller
18	03-08.131	Nacho Chavanne	30-69173491-5	Cortinas	\$775,437.00	18/09/2024		\$0.00		
19		Emiliano Gallar	A - IASYCO S.A.S - 33-71619080-9	Cortinas	\$282,367.00	13/09/2024		\$0.00	Cuotas Galicia	Instalado
20		Universidad Nacional de Tucuman Martin Predovic		Cortinas	\$79,176.00	12/09/2024		\$0.00	Transferencia Macro	Instalado
22	02-09.34	Maria Marta	27-17268474-8	Cortinas	\$811,346.00	10/09/2024		\$0.00	Cuotas Macro	Instalado
23			A - guillermo lain fagalde 20213285190		\$17,000.00	10/09/2024		\$0.00	Transferencia Macro	Recl Confirmada
24		Pilar Seoane	Mafias Nicolas Morales	Cortinas	\$502,464.00	17/09/2024		\$0.00	Transferencia Macro	Instalado
25		Nicolas Razu	Razu Osvaldo Nicolás 20-37657416-5	Cortinas	\$399,818.00	11/09/2024		\$0.00	Transferencia Macro	Instalado
26	02-08.53	Mario Oliva		Cortinas	\$600,000.00	10/09/2024		\$0.00	Efectivo	Cargado en taller
27	02-08.285	Gonzalo José Depilo		Cortinas	\$286,992.00			\$0.00	Panitas	Instalado
28	06/09.02	Daniel Flores Tañ del Valle	Laboratorio Flores S.R.L. A- 30-71522465-4	Cortinas	\$1,870,164.30	13/09/2024		\$0.00	Cuotas Galicia	Problema en Insta.
29	06/09.02	Vladicos Daniel Flores	Laboratorio Flores S.R.L. A- 30-71522465-4	V. Instalación	\$190,000.00			\$190,000.00		Cobrar
30	02-08.04	Ines Comejo Cafayate		Cortinas	\$1,645,082.00	12/09/2024		\$0.00	Dolares	Cargado en taller

Fuente: Captura del Dataset extraída de la planilla de control de ventas de Cortinas S.A.S

La planilla expone un registro detallado de presupuestos realizados para diferentes distribuidores de la empresa, con campos específicos como el número de presupuesto, cliente, identificación fiscal, tipo de producto, monto del presupuesto, seña, método de pago y estado del cliente. Este registro tiene como objetivo organizar y supervisar las transacciones, lo que facilita el seguimiento de pagos, pedidos y el estado de cada proyecto o instalación. Sin embargo, se identifican varias falencias que afectan la precisión y utilidad de este documento.



### **Análisis de Falencias en la Planilla**

Falta de Especificidad del Producto: Aunque la planilla indica que el producto vendido es "Cortinas," no detalla el tipo específico (por ejemplo, roller, de bandas verticales, etc.), ni las características técnicas, como las dimensiones en centímetros o el tipo de tela. Esta información es fundamental para mejorar la precisión del dashboard, ya que permite diferenciar los productos y analizar tendencias de venta en función de las preferencias de los clientes.

Información de Seguimiento y Gestión: La falta de descripciones más detalladas sobre las especificaciones del producto limita el análisis de las necesidades del cliente y las preferencias del mercado. Estas métricas, como el tipo de tela o tamaño, son útiles para tomar decisiones sobre inventario y producción en función de la demanda específica de cada tipo de cortina.

Ausencia de Indicadores de Rendimiento de Distribuidores: La planilla no incluye indicadores específicos que reflejen el desempeño de los distribuidores, como el tiempo promedio de entrega, efectividad en la instalación, o satisfacción del cliente postventa. Estos datos serían de gran valor en un dashboard para evaluar y mejorar el desempeño de los distribuidores de manera continua.



## Data set Propuesta para Distribuidores.

COD	FECHA	CLIENTE	IMPORTE	TIPO DE CORTINA	TELA	MTS ANCHO	MTS ALTO	MEDIO DE PAGO	ESTADO CLIENTE
02-08.182	2/9/2024	Daniel Lamagna	\$141,928.02	Roller	Sunscreen 5%	1.50	1.80	EFFECTIVO	Instalado
02-08.182	3/9/2024	Daniel Lamagna	\$141,928.02	Roller	Sunscreen 5%	1.50	1.80	EFFECTIVO	Instalado
02-08.299	3/9/2024	Pablo Levin	\$251,222.04	Roller	Blackout	3.05	1.91	TARJETA CRÉDITO	Instalado
02-08.104	3/9/2024	Alicia Juarez Carrizo	\$145,270.40	Roller	Blackout	1.60	2.10	TARJETA CRÉDITO	Cargado en taller
02-08.104	3/9/2024	Alicia Juarez Carrizo	\$171,921.78	Roller	Sunscreen 5%	1.60	2.10	TARJETA CRÉDITO	Cargado en taller
02-08.104	3/9/2024	Alicia Juarez Carrizo	\$146,147.09	Roller	Blackout	1.61	2.10	TARJETA CRÉDITO	Cargado en taller
02-08.63	4/9/2024	Gonzales Nicolas Sebastian	\$248,646.76	Roller	Blackout	2.30	2.60	TRANSFERENCIA	Cargado en taller
02-08.243	5/9/2024	Florencia Novello	\$355,749.88	Riel Europeo	Pañalera	3.30	3.46	CHEQUE	Cargado en taller
02-08.243	5/9/2024	Florencia Novello	\$189,979.93	Riel Europeo	Pañalera	1.40	4.87	CHEQUE	Instalado
02-08.243	5/9/2024	Florencia Novello	\$182,820.69	Riel Europeo	Pañalera	1.20	5.70	CHEQUE	Instalado
02-08.243	5/9/2024	Florencia Novello	\$182,820.69	Riel Europeo	Pañalera	1.20	5.70	CHEQUE	Cargado en taller
02-08.243	5/9/2024	Florencia Novello	\$363,141.38	Riel Europeo	Pañalera	2.40	5.70	CHEQUE	Instalado
02-08.243	5/9/2024	Florencia Novello	\$116,777.98	Roller	Blackout	1.80	1.40	CHEQUE	Cargado en taller
02-08.269	6/9/2024	Ragud Alawi	\$104,457.56	Roller	Sunscreen 5%	1.43	1.30	TARJETA CRÉDITO	Cargado en taller
02-08.269	6/9/2024	Ragud Alawi	\$104,457.56	Roller	Sunscreen 5%	1.43	1.30	TARJETA CRÉDITO	Cargado en taller
02-08.269	6/9/2024	Ragud Alawi	\$337,738.41	Bandas	Sunscreen 5%	2.10	2.56	TARJETA CRÉDITO	Cargado en taller
02-08.269	6/9/2024	Ragud Alawi	\$240,032.45	Bandas	Sunscreen 5%	1.58	2.38	TARJETA CRÉDITO	Cargado en taller
02-08.269	6/9/2024	Ragud Alawi	\$154,305.35	Bandas	Sunscreen 5%	0.68	2.38	TARJETA CRÉDITO	Orden Confirmada
02-08.269	6/9/2024	Ragud Alawi	\$154,305.35	Bandas	Sunscreen 5%	0.40	2.38	TARJETA CRÉDITO	Orden Confirmada
02-08.269	6/9/2024	Ragud Alawi	\$361,563.75	Bandas	Sunscreen 5%	2.22	2.60	TARJETA CRÉDITO	Orden Confirmada
02-07.199	7/9/2024	Agus Flores	\$353,978.00	Bandas	Sunscreen 5%	2.23	3.22	TARJETA CRÉDITO	Orden Confirmada
02-07.159	7/9/2024	Agus Flores	\$96,437.70	Roller	Sunscreen 5%	1.15	1.30	TARJETA CRÉDITO	Orden Confirmada
02-07.159	7/9/2024	Agus Flores	\$87,691.48	Roller	Sunscreen 5%	1.04	1.30	TARJETA CRÉDITO	Orden Confirmada

Fuente: Elaboración propia.

Para mejorar el control y la gestión de las ventas en el canal de distribuidores de Cortinas S.A.S., se proponen las siguientes adiciones y modificaciones en la planilla actual:

- 1. Columnas para Descripción del Producto Vendido:** Incluir columnas que describen cada producto de forma detallada (tipo de cortina: roller, bandas verticales, de género, toldos, etc.). Esto permitirá una mayor especificidad en el registro de ventas y facilitará el análisis de tendencias de productos. Con esta información, se podrán identificar patrones de demanda por tipo de producto, optimizando el inventario y la producción.
- 2. Tipo de Tela:** Incorporar una columna específica para el tipo de tela utilizada en cada pedido (p. ej., blackout, screen, translúcida). Esto es relevante para entender las preferencias del cliente y ajustar la oferta a las tendencias del mercado. Además, este detalle será fundamental para gestionar eficientemente los materiales y prever necesidades de compra de tela según los pedidos recurrentes.
- 3. Dimensiones del Producto:** Añadir columnas para registrar el ancho y alto en centímetros de cada cortina vendida. Estas dimensiones permiten una mejor comprensión de los requerimientos específicos de los clientes y permiten realizar





ajustes en el control de calidad. Además, estos datos son necesarios para el cálculo de los costos de producción y para realizar una correcta estimación de los materiales utilizados en cada pedido.

4. **Estado Detallado del Cliente:** Ampliar el campo de “Estado Cliente” para que incluya opciones que indiquen con mayor precisión el estado del pedido. Por ejemplo:
- "En producción"
  - "En taller para instalación"
  - "Pendiente de instalación"
  - "Instalado"
  - "Problema en instalación" (con espacio para notas que especifiquen el problema)

Esta mejora en el estado del cliente facilita el seguimiento y mejora la transparencia en la cadena de distribución, permitiendo identificar con rapidez los cuellos de botella o retrasos.

### **Factores Claves de Éxito (FCE)**

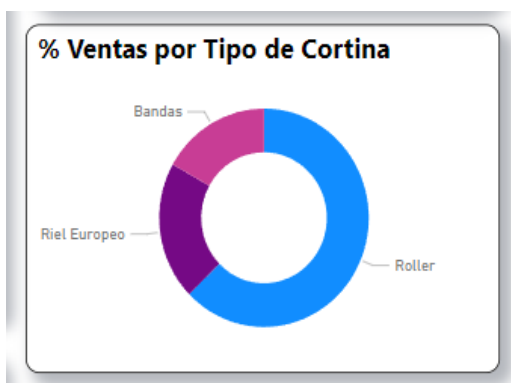
#### **1. Factor clave de éxito: Adaptación de la Oferta a las preferencias del mercado.**

En el análisis de los factores clave de éxito de Cortinas S.A.S., se identificó que la adaptación de la oferta a las preferencias del mercado es un elemento esencial para mejorar la competitividad y la rentabilidad del canal B2B. Este factor es controlable mediante el sistema de control interactivo propuesto por Simons (1998), el cual permite a la empresa ajustar su oferta en función de los patrones de demanda observados a través de indicadores clave de ventas, como el porcentaje de ventas según tipo de cortina y las ventas por tipo de tela.

Específicamente, el análisis del porcentaje de ventas según tipo de cortina y de ventas por tipo de tela permite a la empresa identificar en tiempo real qué productos tienen mayor aceptación en el mercado y ajustar la producción y el inventario para satisfacer estas preferencias. Esta

capacidad de adaptación resulta fundamental en un entorno de mercado dinámico, donde las demandas de los clientes pueden variar de manera considerable según las tendencias y las estaciones.

#### **a. Indicador Porcentaje de ventas por tipo de cortina**



*Fuente: Elaboración Propia.*

Además, la comprensión de estos patrones de consumo tiene un impacto directo en la estrategia de marketing de la empresa. Al conocer los productos y materiales con mayor aceptación, Cortinas S.A.S. puede orientar sus campañas promocionales hacia aquellos elementos que destacan entre las preferencias de los consumidores, optimizando así los recursos destinados al marketing. Este enfoque permite mejorar la efectividad de las

campañas, al dirigirse de manera precisa a los intereses y necesidades del cliente, lo que contribuye a fortalecer la relación con los distribuidores y a mejorar la percepción del producto en el mercado.

### **b. Indicador Ventas por tipo de Tela**



*Fuente: Elaboración propia.*

En conclusión, el sistema de control interactivo permite a Cortinas S.A.S. gestionar de manera efectiva el factor clave de éxito de la adaptación de la oferta a las preferencias del mercado. Esta palanca de control no solo mejora la capacidad de la empresa para ajustarse a las fluctuaciones en la demanda, sino que también optimiza la planificación de inventarios y recursos, minimizando el riesgo de acumulación de productos de baja demanda y maximizando la rentabilidad de la línea de productos más solicitados.

## **2. Factor clave de éxito: Facturación**

La facturación constituye un factor clave de éxito fundamental en la gestión de un canal de ventas B2B, pues refleja directamente el rendimiento económico y la viabilidad del canal para la empresa. En este contexto, los indicadores seleccionados, como la *facturación por día* y la

*facturación por cliente*, proporcionan una visión detallada y dinámica del comportamiento de las ventas, permitiendo a la organización identificar patrones de ingresos y tomar decisiones estratégicas en función de los datos. Estos KPI ofrecen información crítica para la gestión financiera de la empresa, apoyando la planificación y el control de los ingresos diarios y por cliente.

### **Indicador Facturación por día**

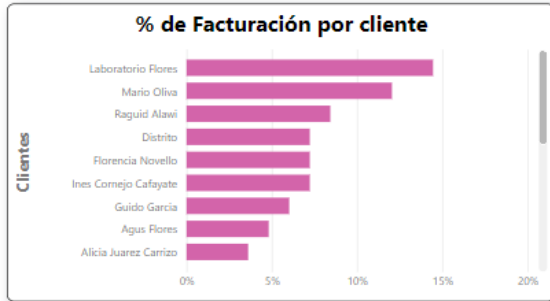


*Fuente: elaboración propia.*

El indicador de *facturación por día* permite una evaluación continua del flujo de ingresos, lo cual es crucial para anticipar fluctuaciones en la demanda y ajustar las tácticas comerciales según las necesidades del mercado. La visibilidad sobre la facturación diaria permite a los gerentes tomar decisiones ágiles para impulsar las ventas en períodos de baja actividad y capitalizar en los períodos de mayor demanda.



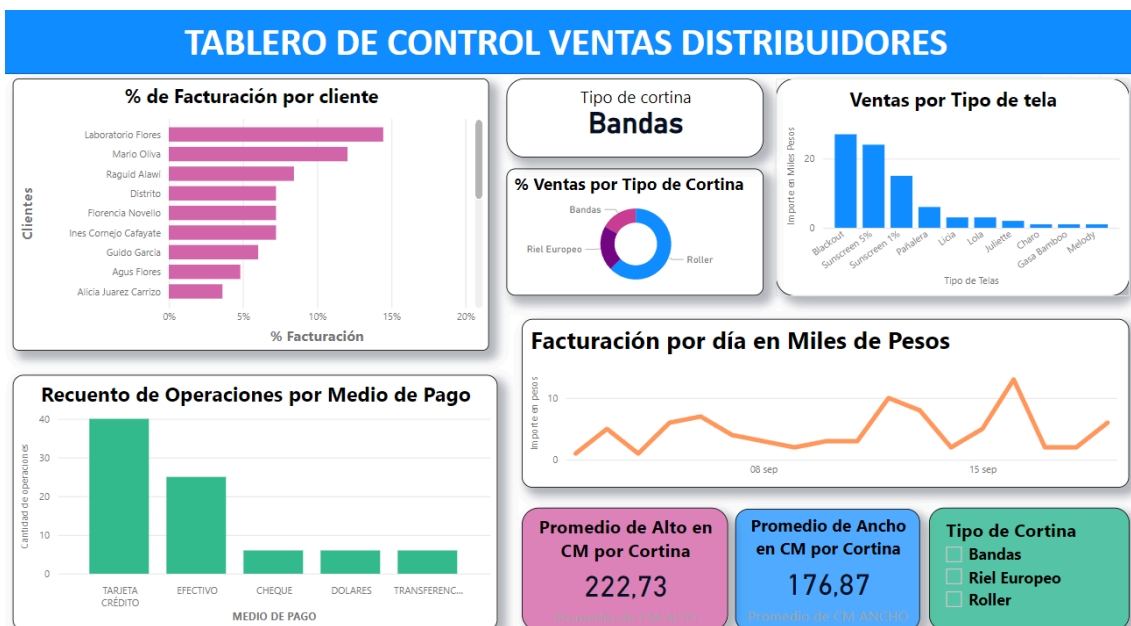
**Indicador Porcentaje de facturación por cliente**



Fuente: Elaboración propia.

Al observar el *porcentaje de facturación por cliente*, la empresa puede identificar a los clientes de mayor valor, priorizando la atención y los recursos en aquellos que generan un impacto positivo en la rentabilidad. Esto asegura que las estrategias de ventas estén alineadas con los clientes más estratégicos, mejorando así la rentabilidad general.

**Tablero de Control Propuesto para el canal de ventas Distribuidores.**



Fuente: elaboración propia con Power BI.



---

La propuesta del dashboard centralizado para el canal de ventas B2B de Cortinas S.A.S. constituye una herramienta esencial para optimizar la gestión interna de los distribuidores y la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Este tablero permite visualizar de forma integral los indicadores clave de rendimiento, como la facturación por cliente, las ventas por tipo de cortina y tela, el medio de pago utilizado, y la facturación diaria, todos ellos fundamentales para comprender la dinámica de ventas y responder ágilmente a las necesidades del mercado.

En conclusión, la implementación del dashboard no solo representa un avance en la tecnología de análisis de datos para Cortinas S.A.S., sino que también fortalece su capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Este enfoque orientado a los datos optimiza la eficiencia operativa, promueve la sostenibilidad empresarial y mejora la gestión interna de los distribuidores, asegurando un crecimiento sólido y alineado con la estrategia de la compañía.

### **Recomendaciones**

A partir del análisis realizado del dashboard de control de gestión para el canal de ventas B2B en Cortinas S.A.S., se han identificado diversas áreas de oportunidad que podrían optimizar el uso de esta herramienta y maximizar sus beneficios en términos de eficiencia operativa y toma de decisiones informada. A continuación, se presentan recomendaciones estratégicas para fortalecer el impacto del dashboard en la gestión organizacional:

#### **1. Fomento de la Capacitación Continua del Personal**

Es esencial que el personal encargado de la gestión y toma de decisiones esté debidamente capacitado en el uso e interpretación de los datos proporcionados por el dashboard. Para ello, se sugiere la implementación de un programa de capacitación



continua, que no solo abarque el aspecto técnico del manejo de la herramienta, sino que también desarrolle competencias analíticas que permitan interpretar los indicadores clave de desempeño (KPI) de manera efectiva. Esta capacitación debe orientarse a promover una cultura organizacional centrada en la toma de decisiones basada en datos, lo cual es crucial para adaptar rápidamente las estrategias en función de los resultados obtenidos y de las condiciones cambiantes del mercado.

## **2. Ampliación e Integración de Indicadores de Desempeño**

Aunque el diseño actual del dashboard proporciona una visión integral del desempeño en ventas, se recomienda la incorporación de indicadores adicionales que permitan una comprensión más holística del negocio. Indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, la tasa de devoluciones y los tiempos de entrega pueden ofrecer una perspectiva más completa del rendimiento organizacional y de la experiencia del cliente. Estos datos son esenciales para identificar áreas de mejora en los procesos y en la atención al cliente, lo cual impacta positivamente en la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

## **3. Revisión y Monitoreo Periódico de los KPI**

Los indicadores de desempeño deben ser objeto de un monitoreo y revisión sistemática para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Es recomendable realizar evaluaciones trimestrales o conforme al ciclo de planificación de Cortinas S.A.S. para ajustar los KPI en función de la evolución del mercado y de los cambios en la estrategia empresarial.

## **4. Implementación de Alertas Automatizadas para Indicadores Críticos**

Se sugiere el desarrollo de un sistema de alertas automáticas dentro del dashboard,



que notifique al equipo de gestión cuando los KPI clave caigan por debajo de umbrales específicos o superen los objetivos establecidos.

#### **5. Actualización y Expansión de la Base de Datos**

La precisión y efectividad del dashboard dependen en gran medida de la calidad de los datos que lo alimentan. Es recomendable que Cortinas S.A.S. mantenga su base de datos actualizada y la expanda con información detallada sobre cada transacción, tales como el tipo de cortina, dimensiones y material. Una base de datos enriquecida permite obtener representaciones más precisas de las tendencias de ventas y facilita la segmentación detallada de clientes y productos, lo cual puede ser aprovechado para diseñar estrategias de ventas personalizadas y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

#### **6. Evaluación de Impacto y Retroalimentación Continua**

Finalmente, se recomienda implementar un proceso formal de evaluación del impacto del dashboard en los procesos de toma de decisiones y en el desempeño general de ventas. Este proceso puede incluir reuniones periódicas con el equipo de ventas y la gerencia, en las cuales se analice el uso de la herramienta y se obtenga retroalimentación directa de los usuarios. Esta información es fundamental para realizar mejoras continuas en el dashboard, garantizando su alineación con las necesidades estratégicas de la organización y su adaptación a los cambios en el entorno de negocio.

### **Conclusiones**

El desarrollo de un dashboard de control de gestión para el canal de ventas B2B en Cortinas S.A.S. demuestra ser una herramienta fundamental para la supervisión y análisis del





---

rendimiento organizacional. Este estudio permitió identificar cómo el uso de indicadores clave, tales como el porcentaje de facturación por cliente, las ventas según el tipo de tela y la facturación diaria, facilita la comprensión de las dinámicas comerciales y permite una toma de decisiones más ágil y fundamentada.

La inclusión de un sistema de control visual y accesible ha contribuido a que los responsables de la toma de decisiones puedan identificar rápidamente patrones de comportamiento en las ventas y detectar posibles áreas de mejora. Además, el dashboard posibilita una gestión centrada en los datos, lo que promueve la alineación entre las operaciones diarias y los objetivos estratégicos de la empresa. Esto es particularmente relevante en el entorno competitivo actual, donde la capacidad de adaptarse a las fluctuaciones del mercado y responder de forma rápida a las necesidades del cliente constituye una ventaja competitiva.

Asimismo, el proceso de implementación de esta herramienta ha resaltado la importancia de contar con una base de datos sólida y actualizada, ya que la precisión y relevancia de los análisis dependen en gran medida de la calidad de la información que se recopila. Las deficiencias iniciales detectadas en los registros, como la falta de detalles específicos sobre los productos vendidos, evidencian la necesidad de perfeccionar el sistema de almacenamiento de datos para maximizar el potencial del dashboard.

Por último, este estudio subraya la necesidad de una capacitación continua del equipo de ventas y de la gerencia para asegurar el uso óptimo del dashboard. La interpretación correcta de los indicadores y el aprovechamiento de las funciones analíticas de la herramienta requieren de un conocimiento adecuado que se traduce en una mayor efectividad en la toma de decisiones y en una mejor adaptación a las demandas del mercado.



---

En conclusión, el dashboard de control de gestión constituye un recurso estratégico valioso para Cortinas S.A.S., no sólo como un medio de monitoreo del desempeño de ventas, sino también como una plataforma para impulsar mejoras operativas y alinearse con las metas organizacionales. La implementación de esta herramienta representa un paso significativo hacia la consolidación de una cultura organizacional orientada a la toma de decisiones basada en datos, un factor que sin duda contribuirá al crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

## **Apéndice A**

### *Cuestionario para Distribuidores*

*(Google Forms – Encuesta Estructurada para Distribuidores del Canal B2B)*

*Introducción para el Encuestado:*

*Estimado distribuidor,*

*Agradecemos su participación en esta encuesta. Su colaboración es fundamental para entender mejor sus necesidades y expectativas en relación con nuestra empresa. La información será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente para mejorar nuestras prácticas comerciales y la eficiencia del canal B2B.*

---

### *Sección 1: Perfil del Distribuidor*

*1. ¿Cuántos años tiene su empresa en el mercado?*

*Menos de 1 año*

*Entre 1 y 3 años*



---

*Entre 4 y 10 años*

*Más de 10 años*

*2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?*

*1-10 empleados*

*11-50 empleados*

*Más de 50 empleados*

*3. ¿En qué regiones o zonas geográficas opera su empresa?*

*(Puede seleccionar más de una opción)*

*Local*

*Regional*

*Nacional*

*Internacional*

---

*Sección 2: Relación con la Empresa*

*4. ¿Desde cuándo trabaja como distribuidor de nuestra empresa?*

*Menos de 1 año*

*Entre 1 y 3 años*

*Más de 3 años*



---

5. *¿Cómo describiría la calidad de su relación comercial con nuestra empresa?*

*Muy satisfactoria*

*Satisfactoria*

*Neutral*

*Insatisfactoria*

*Muy insatisfactoria*

6. *¿Qué aspectos de nuestra relación comercial valora más? (Puede seleccionar más de una opción)*

*Precio*

*Calidad del producto*

*Plazos de entrega*

*Soporte técnico*

*Comunicación con el equipo de ventas*

7. *¿Ha experimentado algún tipo de dificultad al trabajar con nuestra empresa?*

*(Respuesta abierta)*

*Sí (describa brevemente la situación)*

*No*

---



---

*Sección 3: Preferencias de Producto y Volumen de Compra*

8. *¿Qué tipos de productos prefiere distribuir? (Puede seleccionar más de una opción)*

*Cortinas roller*

*Bandas verticales*

*Cortinas de género*

*Toldos*

*Otros (especifique)*

9. *¿Cuál es el volumen promedio de compra mensual que realiza a nuestra empresa?*

*Menos de 100 unidades*

*Entre 100 y 500 unidades*

*Más de 500 unidades*

10. *¿Qué factores considera al decidir el volumen de compra mensual? (Puede seleccionar más de una opción)*

*Demanda del mercado*

*Condiciones de pago*

*Disponibilidad de stock*

*Otros (especifique)*

---



---

*Sección 4: Estrategia Comercial y Expectativas*

11. *¿Qué tipo de apoyo considera fundamental para mejorar sus ventas? (Puede seleccionar más de una opción)*

*Formación sobre productos*

*Materiales de marketing*

*Asesoramiento técnico*

*Mejora en los tiempos de entrega*

*Otros (especifique)*

12. *¿Qué expectativas tiene sobre nuestra empresa en relación con la innovación de productos y mejoras en el catálogo actual?*

*(Respuesta abierta)*

13. *¿Qué factores considera que podrían mejorar la competitividad de nuestra empresa en relación con otros proveedores?*

*(Respuesta abierta)*

## **Apéndice B**

Entrevista semiestructurada con el Gerente Comercial de Distribuidores.

- *¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el canal de distribuidores en términos de ventas y gestión operativa?*



- *¿Qué indicadores clave de rendimiento consideras más importantes para monitorear el desempeño de los distribuidores y por qué?*
- *¿Cómo se gestionan actualmente las relaciones con los distribuidores y qué aspectos crees que podrían mejorarse con la implementación de un dashboard?*
- *¿Qué tipo de información o reportes actuales te resultan más útiles para la toma de decisiones estratégicas?*
- *¿Cómo impacta la falta de un sistema centralizado de visualización de datos en la identificación de problemas o áreas de mejora en Distribuidores?*
- *¿Qué esperas de un dashboard en términos de mejorar la comunicación y colaboración con los distribuidores, y qué datos deberían incluirse para facilitar esto?*
- *¿Qué patrones o tendencias en el comportamiento de los distribuidores crees que serían importantes identificar para optimizar la estrategia de ventas en este canal?*

## Referencias

Few, S. (2012). *Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten* (2nd ed.). Analytics Press.

Hernández, R., Sampieri, F., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Contabilidad de costos* (15ta ed.). Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ta ed.). McGraw-Hill.



---

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.

Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press.

Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2012). *Quantitative Analysis for Management* (11va ed.). Pearson Educación.

Simons, R. (1998). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press.

Tufte, E. R. (2006). *Beautiful Evidence*. Graphics Press.