



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

***ECOMMERCE* PARA LA IMPORTACIÓN DE INSUMOS EN EL MUNDO DE LA MODA. CASO: EMPRESA RNÚÑEZ**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Licenciada en Negocios Internacionales**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Melanie Dayanara Lizano Núñez

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato – Ecuador

Marzo 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MELANIE DAYANARA LIZANO NÚÑEZ**, con cédula de ciudadanía **1805427984**, autora del trabajo de graduación titulado: "**ECOMMERCE PARA LA IMPORTACIÓN DE INSUMOS EN EL MUNDO DE LA MODA. CASO: EMPRESA RNÚÑEZ**", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2026



Melanie Dayanara Lizano Núñez
CC. 1805427984

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

ECOMMERCE PARA LA IMPORTACIÓN DE INSUMOS EN EL MUNDO DE LA MODA. CASO: EMPRESA RNÚÑEZ

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Melanie Dayanara Lizano Núñez

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.
 CC. 1803102662

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

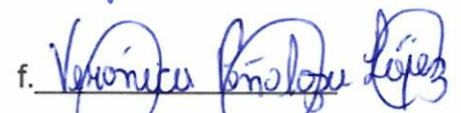
José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f. 
PUCE | AMBATO
PROSECRETARÍA

Ambato – Ecuador

Marzo 2026

DEDICATORIA

A mis padres, Eliza Núñez y Gustavo Lizano, por ser mi mayor apoyo; por su constancia y dedicación a lo largo de mi camino.

A mi hermana Romina Lizano por ser mi compañía constante y mi refugio de paz.

A mis abuelos :

Raúl Núñez, que hoy descansa en el cielo y vive para siempre en mi corazón.

Rosa Acosta quien ha sido mi incondicional y mi tierra firme.

A mis tíos:

Liliana Núñez, por su amor eterno y guía incondicional, y por enseñarme a creer en los demás desde el amor.

Santiago Núñez, por su cariño reflejado en consejos que han guiado mi forma de pensar y ver el mundo.

Juan Carlos Núñez, por su apoyo constante y la paz que transmite, reflejo de una confianza sincera.

A mis amigas:

Por la evolución y el crecimiento genuino que juntas hemos logrado en la búsqueda de la excelencia.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo es el resultado de un proceso que implicó esfuerzo, aprendizaje y crecimiento personal, acompañado de momentos de incertidumbre y perseverancia. Su culminación no habría sido posible sin el apoyo y la guía de las personas que estuvieron presentes a lo largo de este camino académico.

Agradezco profundamente a toda mi familia por su comprensión, por su apoyo constante y la motivación diaria, los cuales fueron fundamentales para continuar y culminar esta etapa.

De manera especial, expreso mi gratitud a mi tutor de tesis por su acompañamiento, orientación académica y valiosos aportes, que contribuyeron significativamente el desarrollo de la presente investigación.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a los docentes y a la institución, por los conocimientos impartidos, las herramientas académicas brindadas y el acompañamiento formativo que contribuyeron a consolidar mi preparación profesional.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, aportaron a la realización de este trabajo, reafirmando la importancia del apoyo colectivo en los procesos académicos y profesionales.

RESUMEN

La presente investigación se lleva a cabo en la empresa ecuatoriana RNúñez, dedicada a la importación y comercialización de insumos para la industria de la moda, actualmente no dispone de una estrategia digital formalmente estructurada. En consecuencia, el objetivo general se centra en implementar estrategias de comercio electrónico orientadas al incremento de las ventas y al mejoramiento de dichas relaciones comerciales. Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque mixto, mediante entrevistas a informantes clave y una encuesta con alta confiabilidad (Alfa de Cronbach=0.938). Para ello, se utiliza una muestra conformada por once participantes, entre empleados y proveedores estratégicos, quienes aportan información relevante para el desarrollo.

Asimismo, la presentación de resultados se evidencia a través de un baremo con rangos de alta, moderada y baja presencia, en la variable independiente muestra una alta presencia en la recolección de datos en donde los resultados revelaron una correlación positiva fuerte entre la percepción del *ecommerce* B2B dado como resultado una media de (4.04), y las herramientas operativas clave con un promedio (4.47). Asimismo las capacidades de información y analítica alcanzaron una media de (4.23), la variable dependiente obtuvo un promedio general de (3.70), lo cual indica un nivel moderado para la importación de insumos. Como resultado, se promueve la adopción de plataformas digitales de comercialización que le permitan expandir su mercado, fidelizar nuevos usuarios, fortalecer su posicionamiento y generar una ventaja competitiva.

Palabras clave: *ecommerce* B2B, importación de insumos, industria de la moda, plataformas digitales.

ABSTRACT

This research is being conducted at the Ecuadorian company RNúñez, which imports and sells supplies for the fashion industry and currently does not have a formally structured digital strategy. Consequently, the overall objective is to implement commerce strategies aimed at increasing sales and improving commercial relationships. Methodologically, the study adopts a mixed approach, using interviews with key informants and a highly reliable survey (Cronbach's alpha = 0.938). To this end, a sample of eleven participants, including employees and strategic suppliers, was used to provide relevant information for the study.

The results are presented using a scale that reflects a high presence of the independent variable and a strong positive correlation between the perception of B2B e-commerce, which resulted in an average of 4.04, and key operational tools, with an average of 4.47. Similarly, information and analytical capabilities reached an average of 4.23, while the dependent variable obtained an overall average of 3.70, indicating a moderate level for the importation of inputs. As a result, the adoption of digital marketing platforms is promoted, allowing companies to expand their market, build loyalty among new customers, strengthen their positioning, and generate a competitive advantage.

Keywords: *B2B e-commerce, importation of inputs, fashion industry, digital platforms.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	3
1.1. Elementos del ecommerce en el comercio internacional	3
1.2. La importación de insumos de la industria de la moda en el mercado internacional.....	12
1.3. Ecommerce como estrategia competitiva en la importación de insumos de moda	14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1. Consideraciones metodológicas	18
2.2. Factores claves del desarrollo metodológico	20
2.3. Interpretación de los resultados del diagnóstico del Ecommerce B2B en la importación de insumos de moda.....	32
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.1. Resultados de la encuesta diagnóstico del Ecommerce B2B en la importación de insumos de moda	52
3.2. Estrategias propuestas en base a los resultados obtenidos.....	60
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	73

INTRODUCCIÓN

El comercio electrónico o *ecommerce* ha evolucionado en su forma de consumo en la actualidad, se caracteriza especialmente por el crecimiento de la tecnología digital, la disponibilidad masiva de internet y la popularización de dispositivos móviles; es así que, esta particularidad se consolida como un factor determinante para que las empresas se muestren con mayor actividad en sitios web o plataformas online, con el objetivo de buscar alternativas novedosas más competitivas en el mercado.

Según los datos de Digital 2024 Global Overview Report (DataReportal, 2024), más del 65% de la población mundial desarrolla operaciones de compra y exploración de productos en línea. Este dato evidencia que el entorno digital se ha transformado en un espacio indispensable para las compañías en busca de crecimiento.

En la industria de la moda, el *ecommerce* adquiere una relevancia estratégica debido a la naturaleza altamente dinámica del sector, caracterizado por ciclos de tendencias acelerados, una fuerte competitividad y consumidores que demandan mayor personalización, conveniencia y experiencias de compra diferenciadas. Las empresas del rubro enfrentan además el reto de gestionar cadenas de suministro complejas, así como la importación de insumos variados provenientes de mercados internacionales, lo que exige agilidad, planificación y adaptación constante.

En este sentido, el *ecommerce* no constituye únicamente un canal de ventas adicional, sino una estrategia integral que transforma modelos de negocio, optimiza la relación con los clientes y fortalece la capacidad de respuesta ante los cambios en la demanda y las preferencias del mercado.

Por lo tanto, resulta evidente que el *ecommerce* no solo representa una tendencia global, sino una oportunidad estratégica para dinamizar el sector moda en Ecuador. La digitalización de los procesos comerciales permite a las empresas mejorar su visibilidad, ampliar sus mercados y optimizar la gestión de relaciones con clientes y proveedores internacionales. Además, favorece la competitividad de las

compañías importadoras, al reducir tiempos de operación y facilitar el acceso a información en tiempo real sobre tendencias, precios y demanda.

RNúñez, especializada en la importación y comercialización de insumos para la moda, ejemplifica esta realidad.

Sin embargo, la ausencia de estrategias digitales representa un retroceso frente a sus competidores y ha limitado su alcance comercial, la visibilidad de su oferta y la interacción con sus consumidores que demandan experiencias digitales rápidas, seguras y personalizadas.

En consecuencia, este estudio investigativo se desarrolla con el siguiente objetivo general sobre identificar estrategias de ecommerce que fortalezcan las ventas y mejoren la relación con los clientes en la empresa Rnúñez. Para ello, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente las tendencias actuales del ecommerce en el sector moda para el contexto digital en el que se desarrollan las empresas.
2. Diagnosticar el estado actual de la presencia del ecommerce en la empresa para la correcta toma de decisiones.
3. Diseñar los componentes del ecommerce para el fortalecimiento de las ventas en la empresa Rnúñez.

Así es que el estudio emplea una metodología con un enfoque cuali-cuantitativo, con el objetivo de analizar los hallazgos obtenidos de esta investigación serán la base para la toma de decisiones y la propuesta de estrategias concretas. Específicamente, estos resultados permitirán mejorar la experiencia del cliente en el entorno digital, diversificar los canales de venta más allá de los tradicionales y, de manera clave, ampliar el alcance comercial de la empresa RNúñez en el competitivo sector de la moda.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Elementos del *ecommerce* en el comercio internacional

***Ecommerce* y comercio internacional**

El comercio electrónico, también conocido como *ecommerce*, se define como la compra, venta e intercambio de bienes, servicios e información a través de redes de computadoras, principalmente el Internet. Así mismo, el *ecommerce* internacional amplía estas transacciones más allá de las fronteras de un país, al involucrar a compradores y vendedores de diferentes países. Álvarez-Aros et al. (2021) declaran que el aspecto fundamental de esta actividad se basa en su análisis holístico como una modalidad clave (B2B) dentro de la estrategia organizacional.

Su transformación desde catálogos digitales simples hasta los ecosistemas actuales redefine el panorama del comercio, donde la digitalización transformó el comercio global, y ha creado entornos más competitivos, globalizados y disruptivos (Bermón y Delgado, 2025).

En este sentido, el *ecommerce* internacional ha pasado por una etapa inicial de "presencia *web*" informativa a una etapa integrada y transaccional, con dominio de plataformas logísticas y mercados globales. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son herramientas vitales para transformar los negocios, más aún después de eventos disruptivos como la pandemia, que aceleraron la internacionalización empresarial, como muestra un estudio empírico (Veiga, 2021).

La reducción de barreras constituye el fundamento de este desarrollo, eso que les permite a las pequeñas y medianas empresas actuar con un alcance más amplio. En el año 2024, Guillen-Miranda establece que las tecnologías de la información y la comunicación constituyen una caja de herramientas que han dado lugar a un ecosistema idóneo para el desarrollo de relaciones comerciales entre países. Además, la creciente presencia tecnológica obliga a los organismos internacionales a examinar la interacción entre comercio y tecnología a escala global, donde el

derecho internacional privado desempeña un papel trascendental en el abordaje de las ventajas, herramientas y desafíos presentes (Aguada et al., 2020).

En el sector de la moda en Ecuador, el *ecommerce* internacional es una vía para trascender las fronteras del mercado local y colocar productos con identidad en nichos globales. La digitalización proporciona a las empresas, diversas herramientas de soporte para superar barreras en el proceso de transacción internacional (Veiga, 2021).

Sin embargo, la implementación encuentra obstáculos como la fragmentación normativa y la necesidad de mayor cooperación internacional para desarrollar un marco de comercio digital más abierto y justo (Rodríguez y Palma, 2025). La adaptación de las colecciones a las tendencias mundiales sin perder la esencia artesanal es un punto que se debe manejar en un mundo digital con cambios tan acelerados y variables (Rodríguez, 2023).

En pocas palabras, el *ecommerce* internacional pasó de ser un canal complementario a ser un motor principal del comercio internacional, abre mercados globales y revoluciona las cadenas de valor. Este cambio profundo representa una oportunidad que no se había evidenciado en el sector de la moda ecuatoriana, pero también un reto de adaptación tecnológica y operativa. El *ecommerce* es el canal online del comercio exterior y entre los dos existe una simbiosis inseparable. Sin embargo, la capacidad de las empresas para dominar la logística y el cumplimiento de las normas aduaneras determina esta transformación digital, y estos temas serán examinados en la sección siguiente sobre la cadena de suministro internacional digitalizada.

En la actualidad, en un entorno globalizado y altamente tecnológico, el éxito del *ecommerce* internacional depende de la integración de un conjunto específico de elementos. Esta práctica, ya imprescindible para las empresas, se consolida como una alternativa innovadora a través de un sistema integral y sofisticado que requiere la coordinación eficaz de una amplia gama de componentes tecnológicos, operativos y comerciales. Dicho sistema no opera de forma aislada, sino como un

engranaje sólido donde las fallas en cualquiera de sus elementos podrían afectar la experiencia del cliente, la rentabilidad y la capacidad de competir en mercados internacionales.

Como afirman Bermón y Delgado (2025), la digitalización ha transformado el mundo del comercio en un ambiente más competitivo y globalizado, donde las empresas evolucionan en búsqueda de ventajas competitivas. Para las economías en desarrollo y sectores con alto valor identitario, como la moda en Ecuador, el conocimiento y dominio de esta arquitectura omnicanal es la llave para trascender las fronteras del mercado local y conectarse a las cadenas globales de valor de manera sostenible y escalable.

El desarrollo del *ecommerce* desde simples catálogos online hasta complejos ecosistemas digitales requiere un enfoque integral. El éxito en el *ecommerce* internacional no depende de ser el mejor en un solo aspecto, sino en fortalecer los nueve pilares del *ecommerce* transfronterizo, desde la infraestructura tecnológica y la operación hasta la inteligencia de negocio y la seguridad jurídica.

Cada uno de estos elementos tiene una función propia, pero es en su conjunto donde se crea la ventaja competitiva sostenible (Guillen-Miranda, 2024). Esta interrelación es especialmente importante para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que deben aprovechar al máximo los escasos recursos a su disposición mediante una planificación y coordinación integral de todos los elementos.

Los sectores ecuatorianos con alto capital cultural, como la moda artesanal y el diseño, enfrentan obstáculos logísticos, de financiamiento y de escala. Para superarlos, el marco integral del *ecommerce* sirve como una hoja de ruta esencial. No basta con tener una página *web* estática o anunciarse en un *marketplace* genérico; se requiere un modelo de negocio digital completo. Este debe atraer clientes globales, facilitar compras seguras y convenientes, contar con una logística eficiente y, sobre todo, fidelizarlos mediante estrategias de marketing personalizadas y un servicio al cliente excelente (Álvarez et al., 2021).

A continuación, se muestra una tabla resumen que jerarquiza y vincula estos nueve factores clave del *ecommerce* internacional, que serán explicados a profundidad en los siguientes apartados, para que sirvan como un mapa conceptual en su aplicación estratégica en la industria de la moda ecuatoriana.

Tabla 1. Componentes Críticos del Ecosistema de Ecommerce Internacional.

Componente	Definición Concisa	Función Principal en el Ecommerce Internacional
1. Plataforma o Sitio Web	Entorno digital transaccional (web propia o marketplace) que sirve como punto de venta e interacción principal.	Actuar como el escaparate y canal de venta integrado y materializar la presencia comercial global.
2. Catálogo Digital	Representación multimedia y sistemática de la oferta comercial (imágenes, descripciones, variantes).	Sustituir la experiencia sensorial física, informar y persuadir al cliente para reducir la incertidumbre de compra.
3. Pasarela de Pago	Servicio tecnológico que procesa pagos de forma segura entre el comprador, el vendedor y las entidades financieras.	Habilitar la monetización de la venta, garantizar la seguridad, confianza y compatibilidad con métodos de pago locales e internacionales.
4. Gestión de Inventarios	Sistema digitalizado de control y optimización de los niveles de stock en tiempo real.	Sincronizar la disponibilidad en línea con la realidad física, evitar las sobreventas y optimizar la rotación.
5. Logística y Envíos	Conjunto de procesos para la preparación, transporte, entrega y potencial devolución del pedido.	Cumplir la promesa de venta de manera tangible, impactar directamente en la satisfacción y fidelización del cliente.
6. Marketing Digital	Estrategias online para atraer tráfico, convertir visitantes y fidelizar clientes.	Alimentar el embudo de ventas con demanda cualificada y comunicar el valor de la marca en mercados objetivos.
7. Atención al Cliente	Procesos y herramientas para brindar soporte y gestionar la relación pre y post-venta.	Generar confianza, resolver problemas, fidelizar, y humanizar la marca en un entorno digital impersonal.
8. Seguridad Informática	Marco de políticas y tecnologías para proteger datos, transacciones y la plataforma contra ciberriesgos.	Constituir la base de confianza técnica y legal, proteger los activos del negocio y la privacidad del cliente.
9. Analítica y Data	Recolección y análisis de datos para comprender el comportamiento y optimizar el desempeño comercial.	Servir como el cerebro estratégico que permite medir, aprender y optimizar todos los demás componentes de manera basada en evidencia.

Fuente: elaboración propia (2026)

Esta tabla ofrece una panorámica de alto nivel de la arquitectura de un típico sistema de *ecommerce* internacional, pero cada uno de estos elementos necesita ser explorado para comprender su desarrollo teórico, evidencia empírica y especialmente, su aplicabilidad y factibilidad en el contexto de la industria de la

moda en Ecuador. A continuación, se explican en detalle cada uno de estos nueve pilares fundamentales.

Plataforma o Sitio Web de Venta

Desde sitios *web* propios hasta plataformas de comercio global, se configura el espacio para establecer una presencia en línea. Serrano (2020) sostiene que el incremento de las plataformas de *ecommerce* representa un avance significativo en la eliminación de barreras al comercio. Este enfoque disminuye los problemas logísticos y la incertidumbre, al constituirse en un canal de ventas unificado que abarca y organiza la experiencia del usuario de manera integral, desde el descubrimiento del producto hasta la confirmación de la compra. Desde sitios *web* propios hasta plataformas de comercio global, se establece así la presencia en línea.

Catálogo Digital de Productos

El catálogo online es la ficha descriptiva sistematizada y multimedia de la oferta comercial en el ciberespacio, más allá de un simple inventario, para convertirse en el principal agente de persuasión y de reducción de incertidumbre del comprador. Su contenido, que va desde fotos de alta calidad hasta descripciones detalladas y fichas técnicas, tiene la función de proporcionar la información necesaria para sustituir la experiencia sensorial. En el mundo B2B, el uso del *ecommerce* ayuda a que la oferta de exportación se difunda de manera diferente al mejorar la comunicación y la interacción con clientes internacionales (Sánchez et al., 2021).

Pasarela de Pago

Una pasarela de pago es una herramienta que ayuda a hacer transacciones financieras mediante el uso de tarjetas de crédito o débito y otros métodos de pago en tiendas en línea. Funciona como un enlace seguro entre la tienda en línea del vendedor, el banco del cliente y el banco del vendedor. Su principal objetivo es enviar la información financiera confidencial encriptada y autenticada, lo que

permite transferir fondos y reducir el riesgo de fraude. Las nuevas tecnologías influyen en el comercio internacional al reducir, por ejemplo, los costos de pago (Poncela, 2019), la última etapa del ciclo de venta.

Gestión de Inventarios

La gestión de inventario en *ecommerce* es el proceso digital de controlar, seguir y mejorar el stock de productos, esto asegura que la cantidad de productos que se muestra en línea coincida con la cantidad que realmente hay en el almacén. Desde la planificación de la demanda hasta la actualización en tiempo real del inventario en todos tus canales de venta, para evitar vender más de lo que tienes y mantener a tus clientes satisfechos. El cual es un proceso de la logística y cadena de suministro transformada por las TIC (Guillen-Miranda, 2024).

Logística y Envíos

La gestión logística y los envíos en el *ecommerce* incluyen todos los pasos, tanto físicos como digitales, necesarios para organizar, empaquetar, enviar, transportar y entregar un pedido desde el proveedor hasta el cliente final. Su trabajo incluye la planificación y realización del proceso de selección, junto con el empaquetado en el almacén, la coordinación de la gestión aduanera internacional, el monitoreo y seguimiento en tiempo real de las operaciones en camino. Las tecnologías digitales influyen en el comercio internacional al reducir los costos de transporte y logística a través del rastreo y optimización del uso de vehículos, contenedores y rutas (Poncela, 2019), siendo el eslabón más visible y determinante para el cliente.

Marketing Digital

El marketing digital para *ecommerce* es un conjunto de tácticas y estrategias digitales diseñadas para atraer tráfico altamente segmentado a la plataforma de *ecommerce*, lograr la conversión de visitantes en compradores y establecer relaciones duraderas con ellos en la etapa posterior a la venta. Su alcance es completamente integral y abarca una amplia variedad de canales, tales como SEO

(Optimización para Motores de Búsqueda), SEM (Marketing en Motores de Búsqueda), marketing de contenidos y redes sociales. Uno de los beneficios significativos que se derivan del uso de Internet y las plataformas de *ecommerce* es la notable reducción de los costos asociados con la búsqueda de productos y servicios, así como la facilitación del encuentro entre vendedores y consumidores (Serrano, 2020), con el objetivo de optimizar y potenciar el valor que se genera a lo largo del ciclo de vida del cliente en un contexto digital altamente competitivo.

Atención al Cliente

El servicio al cliente en *ecommerce* es el conjunto de procesos y herramientas digitales que se utilizan para dar soporte, resolver dudas y gestionar la relación postventa con el cliente. Su impacto se extiende más allá de la resolución de problemas, influyendo en la confianza pre-compra y la gestión proactiva de seguimientos. En el mundo digital globalizado se deben tener en cuenta la transparencia y la protección de datos personales para una verdadera protección al consumidor (Rincón, 2025) y como un diferenciador para la fidelización.

Seguridad Informática

La seguridad informática en *ecommerce* es el conjunto de políticas, tecnologías y prácticas para proteger el sitio, la información confidencial del cliente y las transacciones contra accesos no autorizados y fraudes. Su impacto es esencial y va desde la instalación de certificados SSL (Secure Sockets Layer / Capa de Socket Seguro) y TLS (Transport Layer Security / Seguridad de la Capa de Transporte) hasta el cumplimiento de normativas de protección de datos. Con la irrupción de las nuevas tecnologías en el mundo del comercio, han emergido con poder cuestiones como la protección de datos o el derecho a la propiedad intelectual (Poncela, 2019), un pilar no de mercado, pero de supervivencia.

Analítica y Data

La analítica y los datos en *ecommerce* se refieren a recoger, medir, analizar e interpretar de manera ordenada la información que se genera cuando los usuarios usan la plataforma y cuando el negocio lleva a cabo sus actividades. Su habilidad incluye desde el seguimiento de métricas clave hasta el análisis detallado de los embudos de conversión y las proyecciones de la demanda futura. El análisis de datos es una habilidad muy importante en el mundo de los negocios hoy en día, logra aumentar los ingresos de una empresa en un porcentaje notable hasta un 9,5% según estudios recientes (Caneo, 2024). Además, esta habilidad de análisis puede transformar la intuición en datos claros y útiles, que se pueden usar de manera efectiva para apoyar las decisiones estratégicas en una organización.

Tipos de *ecommerce*

El comercio electrónico o *ecommerce*, es un fenómeno mundial que ha cambiado la manera en que se hacen las compras. Este fenómeno se puede clasificar en diferentes modelos según los distintos actores que participan en el proceso de compra y venta en línea. Cada uno de estos modelos requiere usar canales de distribución específicos, tener procesos de transacción únicos y aplicar estrategias de marketing diferentes. Los principales tipos de relaciones comerciales en el mundo digital son: B2C (de empresa a consumidor), B2B (de empresa a empresa), C2C (de consumidor a consumidor), C2B (de consumidor a empresa) y G2B/G2C (del gobierno a empresa/gobierno a consumidor).

Cada uno tiene un enfoque y formas de interactuar que son diferentes. Según Álvarez et al. (2021), el estudio del *ecommerce* B2B evidencia como temas recurrentes la innovación y la confianza, siendo relevantes en la estrategia de la empresa. Esta tipología puede cubrir desde pequeñas transacciones de gran volumen (B2C) hasta negociaciones complejas de alto valor entre empresas (B2B), lo que crea todo el espectro del *ecommerce* transformado por la llegada de las tecnologías digitales, las cuales revolucionaron el comercio global (Bermón y Delgado, 2025).

En teoría, cada modelo de negocio está asociado con una ecuación matemática diferente de valor, procesos detallados de toma de decisiones estratégicas y un ciclo de ventas específico para cada segmento de mercado. El *ecommerce* B2C se centra principalmente en la creación de una conexión emocional significativa con el cliente final, mientras que el *ecommerce* B2B se caracteriza por su enfoque en procesos de toma de decisiones más racionales, ciclos de compra prolongados y una fuerte dependencia en la gestión estratégica de relaciones comerciales a largo plazo (Laudon y Traver, 2020).

Los datos muestran que el *ecommerce* B2B es el modelo dominante, y su crecimiento está liderado por plataformas de *ecommerce* verticales. Además, este modelo abre las puertas para exponer los productos con un mayor alcance internacional, lo que constituye una ventaja competitiva clave (Sánchez et al., 2021). La eficiencia operativa que la digitalización puede llegar a disminuir los costes de manera considerable, las nuevas tecnologías influyen en la disminución de todo tipo de costes, como los de información, transacción o pago (Poncela, 2019).

En el sector de la moda en Ecuador, estos modelos coexisten y representan vías complementarias de internacionalización. El B2C es el canal por el que apuestan marcas de diseño para llegar directamente al consumidor final. Pero el modelo B2B es esencial para fabricantes y proveedores de materias primas que quieren integrarse en cadenas de valor globales. Las TIC juegan un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de las PYMEs en la región de América Latina y el Caribe. Estas herramientas tecnológicas pueden resultar de alianzas estratégicas en el proceso de expansión internacional de este tipo de empresas, al facilitar la superación de barreras y fomentar su adaptación a la era digital, tal como señala Veiga (2021). Esta integración es factible gracias a la amplia proliferación de las plataformas de *ecommerce*, un paso innovador en la disminución de obstáculos en el comercio al reducir fricciones logísticas e incertidumbre (Serrano, 2020).

La empresa RNuñez ve en la digitalización de su canal B2B una oportunidad estratégica prioritaria. Sus procesos B2B son manuales y la comunicación es

ineficiente. Se busca establecer un *ecommerce* B2B para mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de ciclo y aumentar la transparencia (Sánchez et al., 2021). La implementación de un portal B2B puede mejorar los recursos internos y consolidar a la empresa como proveedor confiable. Este potencial se sustenta, en parte, en la capacidad del análisis de datos para identificar oportunidades de venta, optimizar el portafolio de productos y personalizar la oferta comercial, lo que impulsa los ingresos (Caneo, 2024). A esto se suma que las herramientas digitales son clave para la transformación empresarial (Veiga, 2021).

1.2. La importación de insumos de la industria de la moda en el mercado internacional

La importación de materias primas para la industria de la moda es un proceso estratégico y sofisticado que implica la adquisición de materiales, piezas y adornos de proveedores extranjeros para utilizarlos en la creación de textiles y prendas de vestir. Según Ramos y Ugarte (2021), su impacto va más allá de la transacción comercial, el estudio de la cadena de valor en la producción textil evidencia la necesidad de innovación tecnológica y personal calificado para agregar valor a la producción y conquistar nuevos mercados competitivos. Este es el eslabón que define la cadena de valor de la moda, no solo en términos de calidad del producto final, sino también en la capacidad de reaccionar ante las tendencias fugaces y la agilidad de la cadena de suministro.

En teoría, la importación de materias primas es parte de la gestión de la cadena de suministro global (GSCM), donde la decisión de fabricar o comprar (*make or buy*) y la selección de proveedores son cruciales. Como instrumento estratégico, la cadena de valor pretende generar valor añadido y una ventaja competitiva en el mercado (Chandi y Villamar, 2015). La evidencia empírica destaca un cambio paradigmático: mientras que tradicionalmente las empresas dependían de unos pocos proveedores estratégicos, la volatilidad y la aceleración de las tendencias han impulsado un modelo basado en redes de abastecimiento flexibles.

La falta de planificación y gestión en la cadena de valor ha imposibilitado que muchas empresas, sobre todo microempresas, se posicionen (Sailema, 2023). La digitalización de este proceso forma parte de un ecosistema más amplio en el que las TIC son una caja de herramientas que han creado un ecosistema perfecto para las relaciones comerciales entre naciones (Guillen-Miranda, 2024) y que permiten dar una respuesta más rápida. Pero esta dispersión crea desafíos que deben ser abordados.

En la industria de la moda en Ecuador, y más aún para una empresa como RNúñez, la importación de materias primas es una espada de doble filo: depende de materia prima local de alta calidad, pero a la vez necesitan insumos especializados que no se producen en el país. Para empresas como RNúñez, estas tendencias significan que el modelo tradicional ya no es suficiente, lo que se requiere es tener acceso fácil a un ecosistema global de proveedores que puedan cumplir con pedidos rápidamente, una capacidad esencial para aprovechar tendencias globales. Para ello es necesario conocer las lógicas de la cadena de valor, desde la artesanal con técnicas ancestrales y valor añadido por pequeños productores hasta la industrial con mayor promoción de innovación (Mura, 2023).

Por otra parte, la producción de artículos de moda requiere una diversidad considerable de insumos especializados. Aunque la tesis se enfoca en RNúñez como caso de estudio, es importante contextualizar los tipos de insumos que empresas en el sector típicamente requieren. Christopher et al. (2004) categorizan los insumos de moda en cuatro grupos principales, cuya relevancia se detalla a continuación:

Tabla 2. Categorización de insumos de moda.

Categoría de Insumos	Ejemplos	Función y Característica Crítica
1. Textiles y Materiales Base	Telas (tejidas, no tejidas, de punto), sintéticos, vinilos, materiales técnicos (impermeables, termorreguladores).	Constituyen el componente de mayor volumen, valor y superficie visible del producto. Determinan la textura, caída, confort y percepción de calidad de la prenda.
2. Accesorios Funcionales	Botones, broches, hebillas, ganchos, velcro, ojales, etc.	Habilitan la funcionalidad de cierre y ajuste. Son críticos para la usabilidad y, aunque de bajo costo unitario, su falta detiene toda la línea de producción.
3. Elementos Decorativos	Brillos, pedrería, bordados, apliques, encajes, cintas, estampados especiales.	Añaden valor estético y diferenciación de diseño. Son altamente sensibles a tendencias fugaces, requiriendo una renovación constante y una logística de reposición ágil.
4. Componentes Estructurales	Elásticos, cordones, hilos, de alta resistencia.	Proporcionan estructura, forma, durabilidad y acabado interno. Son esenciales para la calidad constructiva y la longevidad de la prenda, aunque no sean visibles.

Fuente: elaboración propia (2026)

En síntesis, la importación de insumos es el cimiento sobre el cual se construye la oferta competitiva de la industria de la moda, y ha evolucionado desde un modelo de abastecimiento estático hacia uno dinámico, digital y en red que prioriza la velocidad, la variedad y la innovación. Para una empresa ecuatoriana como RNúñez, dominar este proceso no es solo una cuestión de costos, sino de capacidad de adaptación y de acceso a los materiales que definen las tendencias globales. Sin embargo, la eficacia de esta red de abastecimiento internacional depende, en última instancia, de la capacidad para mover los insumos de manera eficiente, confiable y económica a través de las fronteras, lo que introduce el análisis crítico del siguiente componente: la logística y el transporte internacional de mercancías.

1.3. Ecommerce como estrategia competitiva en la importación de insumos de moda

El *ecommerce* se torna una ventaja competitiva para importar materiales de moda, se lo entiende como el uso organizado de plataformas y canales digitales entre empresas (B2B) para facilitar la búsqueda, elección, compra y gestión del

suministro global de materiales y componentes. Según Plaza y Moreno (2023), el impacto de esta estrategia va más allá de la compra por internet, la digitalización de procesos es un factor perfecto para mejorar la posibilidad de las PYMEs de incursionar en el mercado internacional y ser eficientes en la cadena de suministro. Esta forma digital de aproximación transforma la compra de insumos de un proceso operativo en una ventaja estratégica, que permite a las empresas competir en un mercado global sin límites, comparar precios en tiempo real y conectarse ágilmente con proveedores especializados.

La teoría de la cadena de suministro digital plantea que el *ecommerce* B2B atenúa las asimetrías de información y disminuye los costos de búsqueda y transacción. La evidencia empírica es abrumadora: un estudio en el contexto ecuatoriano demuestra que la digitalización de la cadena de suministro reduce los costos, haciéndola más rentable (Linzán et al., 2023). Pero a la vez, la digitalización abre caminos estratégicos para volver más eficientes las operaciones, más sensible al mercado (Saavedra et al., 2023) y más resiliente ante interrupciones.

Además, la incorporación de nuevas tecnologías y una cultura de innovación son determinantes para obtener una ventaja competitiva sostenible en la era digital (Ordoñez et al., 2024) que permite a las empresas realizar análisis de valor más precisos y mejorar sus procesos. La integración de plataformas digitales con sistemas de gestión automatiza procesos y reduce errores, puesto que las tecnologías de la información reemplazan al archivo físico por sistemas computarizados que optimizan la gestión tradicional (Alca, 2022).

En la industria de la moda ecuatoriana, el uso del *ecommerce* para importar materias primas es un gran paso para alcanzar la competitividad. Para una empresa como RNúñez, esto significa tener acceso rápido y directo a proveedores globales. El uso de modelos de planeación estratégica ajustados a las necesidades de las microempresas textiles, eleva significativamente su eficiencia operativa (Sánchez et al., 2025) lo que podría permitirles reaccionar rápidamente ante las tendencias internacionales.

Un modelo de *ecommerce* B2B haría posible importar bajo demanda y ejecutar colecciones de manera más rápida. Un modelo de *ecommerce* B2B permitiría importar productos cuando se necesiten y lanzar colecciones más rápidamente. Esto implica reconocer que es necesario vender más productos por internet para alcanzar mercados más grandes (González, 2024). La digitalización de este proceso también facilitaría la logística y la documentación, un paso esencial para las operaciones internacionales.

En definitiva, el *ecommerce* es una herramienta para convertir la importación de materiales de moda en una ventaja competitiva por su velocidad, claridad, variedad y bajo costo. Para la industria ecuatoriana y para RNúñez, esta no es una elección tecnológica, sino una necesidad para sobrevivir y prosperar en un mercado global con ciclos de moda cada vez más veloces y consumidores cada vez más exigentes.

El éxito de esta estrategia online finalmente recae en que la empresa logre resolver los desafíos de logística internacional y aduanas que implica el traslado físico de las mercancías adquiridas por internet. Y eso lleva al siguiente punto: la administración de la cadena logística internacional.

Tabla 3. Estrategias Competitivas del ecommerce en la Importación de Insumos de Moda.

Estrategia Competitiva		Descripción y Mecanismo de Acción	Beneficio Principal / Impacto
Digitalización Optimización Procesos	y de	Uso sistemático de plataformas B2B y herramientas digitales para gestionar la búsqueda, selección, transacción y seguimiento de insumos.	Reduce costos, aumenta la rentabilidad y mejora la eficiencia general de la cadena de suministro.
Agilidad Respuesta Mercado	y al	Implementación de canales digitales que permiten un acceso rápido y directo a proveedores globales y a información de tendencias en tiempo real.	Permite responder hasta un 40% más rápido a las tendencias internacionales y ejecutar colecciones cápsula con menor riesgo.
Acceso Diversificación Proveedores Globales	y de	Utilización de marketplaces B2B especializados para conectar con una red amplia y diversificada de proveedores internacionales y superar las limitaciones de los intermediarios locales.	Amplía la variedad de insumos disponibles, reduce la dependencia de un solo proveedor (al aumentar la resiliencia) y mejora el análisis comparativo de costos y calidad.
Reducción Asimetrías Información Costos Transacción	de de y de	Los catálogos digitales, la transparencia en precios y los sistemas de evaluación de proveedores en las plataformas mitigan la incertidumbre y los costos asociados a la búsqueda y negociación tradicional.	Facilita análisis de valor más precisos, pudiendo generar ahorros significativos (15-20%) en el costo de los insumos.
Integración Automatización la Cadena Suministro	y de de	Conexión de las plataformas de ecommerce B2B con sistemas de gestión interna (ERP) para automatizar órdenes de compra, seguimiento de embarques y documentación.	Minimiza errores manuales, libera recursos operativos para actividades de mayor valor y agiliza el ciclo de aprovisionamiento.
Desarrollo de una Ventaja Competitiva Sostenible		Adopción de una cultura organizacional digital, gestión del conocimiento y adaptabilidad continua, apoyada en tecnologías emergentes.	Construye capacidades distintivas y difíciles de imitar a largo plazo, más allá de la mera implementación tecnológica.
Expansión Captación Mercado	y de	Desarrollo de una presencia digital activa que permite superar barreras geográficas y acceder a clientes o proveedores más allá del ámbito local.	Incrementa el volumen de ventas (o el alcance de abastecimiento) y satisface demandas de mercados nacionales e internacionales.

Fuente: elaboración propia (2026)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Consideraciones metodológicas

Fundamentación epistemológica

Toda investigación científica necesita un fundamento epistemológico para darle rigor al proceso metodológico y guiar la interpretación de los resultados. La epistemología, como disciplina que estudia el cómo se genera y estructura el conocimiento científico, es el marco para analizar los fundamentos teóricos y empíricos de las variables centrales de esta investigación: el ecommerce y la importación de insumos de moda.

En ese sentido, esta investigación se adscribe a un enfoque pragmático que articula posiciones complementarias para dar cuenta de la complejidad de su objeto de estudio. Reconoce la necesidad de conocer los fenómenos de transformación digital desde la mirada de los actores que la viven, de tal manera que se revele la riqueza de sus experiencias y contextos en la industria de la moda. Esta perspectiva se alinea con estudios que examinan la adopción de plataformas digitales y su efecto en la internacionalización empresarial (Serrano, 2020; Veiga, 2021).

Pero, al mismo tiempo, y con el propósito de medir y caracterizar ciertas partes, evoluciones o percepciones, la investigación introduce un principio de objetividad sistemática. Este principio es fundamental para analizar los aspectos medibles del ecosistema de *ecommerce*, como por ejemplo estudios que analizan cómo las tecnologías digitales disminuyen los costos de transacción y logística (Poncela, 2019), o que evalúan la viabilidad técnica y económica de plataformas digitales (Caneo, 2024). Como indican Bermón y Delgado (2025), la digitalización ha generado entornos más competitivos y globalizados que necesitan ser estudiados desde la perspectiva estratégica y subjetiva y desde sus partes operativas medibles.

Esta doble forma de entender el conocimiento, que valora tanto la interpretación como la evidencia clara, permite tener una visión completa del caso RNúñez.

Además, se busca mezclar la profundidad del diagnóstico cualitativo con la exactitud en la identificación de factores clave para desarrollar estrategias de *ecommerce* fundamentadas en la realidad de las empresas y el sector.

Tipo de investigación

Esta investigación utiliza un enfoque metodológico mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Este método es adecuado para investigaciones como la actual, que buscan no solo describir y analizar a fondo un fenómeno en un contexto específico (el caso RNúñez), sino también identificar y clasificar elementos que se pueden aplicar de manera general para la acción estratégica. Además, este permite combinar diferentes fuentes de información y mejorar los resultados al unir historias cualitativas con datos numéricos.

Por su finalidad, la investigación es descriptiva y aplicada. En su dimensión descriptiva, pretende detallar las características, la situación actual y las bases del *ecommerce* B2B como método de importación de materias primas de moda, lo que implica caracterizar el marco teórico y las tendencias del sector (Alvarez et al., 2021; Guillén-Miranda, 2024), así como la realidad específica de la empresa analizada. En su dimensión aplicada, o de diagnóstico-intervención, busca identificar, analizar y evaluar las necesidades, brechas y oportunidades particulares de RNúñez, con el fin de proponer una solución estratégica específica que mejore sus ventas y su relación con los clientes a través del *ecommerce*.

Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es no experimental y transversal. Es no experimental porque no se manipulan ni se modifican las variables en estudio (estrategias de *ecommerce* y procesos de importación), sino que se observan y se estudian en su ambiente natural, tal como ocurren en la empresa RNúñez y en su sector. Es transversal o transeccional porque la recogida de datos programada mediante, entrevistas y encuestas, se hizo en un único momento temporal con el

fin de obtener un diagnóstico de la situación que sirva de punto de partida para la propuesta estratégica.

El diseño en particular se considera un caso de estudio instrumental de diagnóstico, que aborda como caso de estudio la empresa RNúñez, para usarla como herramienta para entender, diagnosticar y proponer soluciones a un problema mayor. Este diseño es apropiado para alcanzar los objetivos de fundamentación contextual, diagnóstico situado en profundidad e identificación de posibles componentes estratégicos viables, como lo hacen estudios previos que analizan cadenas de valor o modelos propuestos para empresas textiles (Chandi y Villamar, 2015; González, 2024).

2.2. Factores claves del desarrollo metodológico

Universo, población y muestra

En la investigación, el universo es el conjunto de elementos que tienen unas características comunes y que son objeto de estudio. Para este estudio, el universo teórico lo constituyen todas las empresas textiles y de moda ecuatorianas que importan materias primas y que podrían beneficiarse de estrategias de *ecommerce* B2B.

Delimitación poblacional

La población es una parte del universo que se define según ciertos criterios que la hacen susceptible de ser manipulada y que es relevante para los propósitos de la investigación. Para este caso instrumental, la población no está delimitada geográficamente ni por sectores amplios, sino por los actores directamente involucrados en los procesos de importación y digitalización de la empresa en estudio y su entorno inmediato. Entonces, la población objetivo se segmenta en tres estratos principales:

En primer lugar, la Población Interna de RNúñez comprende a todo el personal de la empresa cuya experiencia y conocimiento son relevantes para los procesos de

importación, compras, logística, ventas y gestión tecnológica. Dado que la empresa cuenta con aproximadamente 9 trabajadores, esta población es finita y accesible. En segundo lugar, la Población de Proveedores Clave se refiere a los agentes o gerentes de las empresas proveedoras internacionales de materias primas para la industria de la moda que mantienen una relación comercial activa y significativa con RNúñez. La Población de Expertos Sectoriales está constituida por consultores, académicos y profesionales con una trayectoria comprobada en *ecommerce* B2B, cadena de suministro digital en el sector de la moda, así como en la internacionalización de micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Su conocimiento específico puede enriquecer el diagnóstico correspondiente.

Muestra

La muestra es una parte de la población que se elige para recoger datos de manera eficiente. Debido al carácter cualitativo, de estudio de caso, y que la población interna es pequeña y finita, se utilizaron técnicas de muestreo no probabilístico por criterios de pertinencia y accesibilidad.

Para el instrumento cualitativo, las entrevistas, se utilizó un muestreo intencionado. El criterio de selección fue ser experto y tener experiencia de primera mano en los procesos analizados. Así, se eligieron informantes clave de cada estrato poblacional. De la población interna de RNúñez, se entrevistó al gerente general, de la base de datos de proveedores se eligió un proveedor estratégico y de la población de expertos, se entrevistó a un consultor en transformación digital para pymes, es decir 3 entrevistas en total.

Para el instrumento cuantitativo, para medir las percepciones de una muestra mayor dentro de la población interna y proveedores, se aplicó un muestreo por conveniencia. Se intentó administrar el cuestionario a la mayor cantidad posible de personas accesibles en los estratos definidos. La muestra para la encuesta fueron los 11 empleados y proveedores principales, para una muestra de once personas.

Definición operacional

Para hacer medibles las variables teóricas de estudio, *Ecommerce* (V1) e Importación de Insumos (V2), se definió operacionalmente en dimensiones e indicadores. Y ello se plasmó en la Matriz de Operacionalización de Variables, el mapa para diseñar los instrumentos y analizar los datos. Dicha matriz desglosa cada variable en dimensiones relacionadas con los objetivos específicos y estas en indicadores concretos que se operacionalizan en ítems de entrevista y encuesta.

Tabla 4. Variables, dimensiones e indicadores.

Variable	Dimensión (Vinculada al Objetivo)	Subdimensión	Indicador	12 Ítems de la ENTREVISTA (Anexo A)	25 Ítems de la ENCUESTA (Anexo B)
V1: Ecommerce	D1: Fundamentación y Tendencias (Objetivo Específico 1)	Contexto y Evolución Digital	Grado de conocimiento sobre la evolución del ecommerce internacional y adopción de tendencias disruptivas.	<p>P1: Describa la transformación más significativa que ha observado en los últimos 5 años en la forma de buscar, evaluar y comprar insumos de moda a nivel internacional. ¿Qué papel ha jugado la tecnología en este cambio?</p> <p>P3: Al mirar hacia los próximos 18-24 meses, ¿qué tendencia específica en ecommerce B2B o herramienta digital emergente considera la más crítica para que un importador de insumos de moda siga siendo relevante? ¿Por qué?</p>	<p>A1: El ecommerce (comercio electrónico) B2B dejará de ser una opción para convertirse en el canal principal para importar/exportar insumos de moda en los próximos 3 años.</p> <p>A2: La principal ventaja del ecommerce (comercio electrónico) B2B es la reducción de costos, por encima del acceso a innovación o la agilidad.</p> <p>A3: Plataformas digitales especializadas ofrecen mejor información de mercado y tendencias que las ferias tradicionales o agentes.</p> <p>A4: Plataformas digitales especializadas ofrecen información más actualizada sobre tendencias que las ferias internacionales tradicionales.</p> <p>A5: La volatilidad de las tendencias de moda obliga a una digitalización cada</p>

					vez mayor de la cadena de abastecimiento.
Valor Percibido	Estratégico	Percepción del ecommerce B2B como fuente de ventaja competitiva sostenible más allá de la reducción de costos.	del B2B como fuente de ventaja competitiva sostenible más allá de la reducción de costos.	<p>P2: Más allá de ser un catálogo digital, ¿qué ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar puede construir una empresa que domine el uso estratégico del ecommerce B2B para importar, que una competidora que no lo haga perdería?</p> <p>P4: En el contexto actual de alta volatilidad y ciclos rápidos de moda, ¿considera que la ausencia de una estrategia de ecommerce B2B es una desventaja competitiva crítica para un importador? Fundamente su respuesta.</p>	<p>A6: La principal ventaja del ecommerce B2B es la reducción de costos de transacción y logística (Poncela, 2019). (Ítem inverso)</p> <p>A7: El acceso a una red global diversificada de proveedores es una ventaja estratégica más importante que el ahorro inmediato.</p> <p>A8: La capacidad de analizar datos de compras pasadas es fundamental para negociar mejores condiciones con proveedores.</p> <p>A9: La transparencia en precios y disponibilidad que ofrecen las plataformas digitales reduce la incertidumbre en la importación.</p> <p>A10: El ecommerce B2B permite construir una ventaja competitiva sostenible basada en la velocidad y la adaptación (Ordoñez et al., 2024).</p>
V1: Ecommerce	D2: Componentes para el Fortalecimiento (Objetivo Específico 3)	Herramientas Operativas Críticas	Prioridad de componentes operativos esenciales:	de	<p>P9: Si tuviera un "botón mágico" digital para resolver el problema más crítico que</p> <p>C1: Un portal único donde gestionar TODAS las cotizaciones, órdenes de compra y comunicaciones</p>

		plataforma unificada y logística trazable.	<p>mencionó, ¿qué haría exactamente ese botón y qué resultado concreto generaría? (Por favor, sea específico).</p> <p>P10: De estos tres componentes para una futura plataforma B2B, ¿cuál priorizaría como el más crucial para RNúñez en una primera fase y por qué?</p> <p>a) Comunicación Integrada, b) Trazabilidad Logística, c) Inteligencia de Compras.</p>	<p>con proveedores.</p> <p>C2: Seguimiento en tiempo real del pedido, desde la fábrica/almacén del proveedor hasta el almacén de RNúñez, con alertas automáticas.</p> <p>C3: Una plataforma B2B que se integre de manera fluida con los sistemas de gestión interna de la empresa (ERP, contabilidad).</p> <p>C4: Sistema de gestión digital de inventarios en tiempo real, sincronizado con la plataforma online.</p> <p>C5: Automatización de procesos documentales asociados a la importación (generación y envío de órdenes, facturas, documentación aduanera).</p>
Capacidades Información Analítica	de y	<p>Prioridad de los componentes de información y análisis de datos como cerebro estratégico.</p>	<p>P11: ¿Qué tipo de análisis o información, que actualmente no se genera de manera sistemática, sería el más valioso para transformar la intuición en decisión estratégica en las compras internacionales?</p>	<p>C6: Base de datos centralizada de productos/insumos con fichas técnicas, fotos de alta calidad, historial de precios y proveedores alternativos.</p> <p>C7: Herramientas de análisis (reportes, <i>dashboards</i>) para identificar patrones de consumo y prever la demanda de insumos.</p> <p>C8: Reportes</p>

				<p>automatizados sobre el desempeño de proveedores (cumplimiento de plazos, calidad, rating).</p> <p>C9: Funcionalidad para comparar precios, especificaciones y ratings entre múltiples proveedores en la misma plataforma.</p> <p>C10: Capacidades avanzadas de analítica de datos que permitan identificar oportunidades de ahorro y optimización en las compras .</p>	
V2: Importación de Insumos	D3: Diagnóstico del Estado Actual (Objetivo Específico 2)	Procesos y Eficiencia	<p>Nivel de agilidad, digitalización y fricciones en los procesos core de importación.</p>	<p>P5: Describa en detalle el punto de mayor fricción, ineficiencia o cuello de botella en el proceso actual de importación (o en su relación comercial con RNúñez). ¿Cuál cree que es la causa raíz de este problema?</p> <p>P6: Tome un ejemplo concreto y mencione ¿cómo impacta la estructura de procesos actual en la capacidad de responder con agilidad a una tendencia de moda fugaz?</p>	<p>B1: El proceso de cotización y negociación con proveedores internacionales es ágil y eficiente. (Ítem inverso)</p> <p>B2: La comunicación con proveedores se gestiona a través de canales integrados y organizados (ej.: plataforma, software), no solo por correo y teléfono.</p> <p>B3: La gestión de la documentación de importación (facturas, guías, certificados) es un proceso digitalizado y ordenado.</p> <p>B4: Existen demoras frecuentes e imprevistas</p>

en la confirmación de órdenes o en la obtención de muestras.

B5: El flujo de información entre el departamento de compras, logística y finanzas es fluido y sin reprocesos.

**Recursos
Capacidades**

y Calidad, accesibilidad y gestión de la información crítica y capacidad de resolución.

P7: ¿Qué recurso o información crítica es la más difícil de obtener, gestionar o compartir con precisión en la operación actual, y cómo limita la toma de decisiones?

B6: La información sobre disponibilidad de stock y tiempos de entrega proporcionada por proveedores es siempre confiable y precisa.

B7: Se cuenta con acceso rápido y centralizado a las fichas técnicas, muestras virtuales y hojas de datos de seguridad de los insumos.

B8: Los problemas con pedidos (calidad, cantidad) se identifican, escalan y resuelven de manera sistemática y transparente.

B9: Existe una clara dependencia de contactos personales o conocimientos tácitos (no documentados) para gestionar ciertos proveedores o procesos.

B10: La organización tiene la capacidad interna para evaluar y homologar

				nuevos proveedores digitales de manera ágil.	
Factibilidad Implementación	de	Grado de preparación organizacional y principales barreras no tecnológicas.	de	<p>P8: Antes de pensar en software, ¿cuál es el principal cambio no tecnológico (de cultura, proceso, estructura o habilidades) que debe ocurrir en la organización para que cualquier proyecto de digitalización del comercio B2B tenga éxito?</p> <p>P12: En su experiencia, ¿cuál es el primer y más importante paso que debe dar la dirección de una empresa como RNúñez, antes de siquiera evaluar plataformas tecnológicas, para asegurar el éxito de un proyecto de digitalización del ecommerce B2B?</p>	<p>B11: La dirección de la empresa está plenamente comprometida con la transformación digital de los procesos de compra.</p> <p>B12: Existe una cultura de uso de datos y métricas para la toma de decisiones en el área de compras e importaciones.</p> <p>B13: El personal tiene las habilidades digitales básicas necesarias para adaptarse a una nueva plataforma B2B.</p> <p>B14: El principal obstáculo para digitalizar no es el costo de la tecnología, sino la adaptación de los procesos y las personas.</p> <p>B15: Contar con un equipo o persona responsable de la gestión y evolución de la plataforma digital es fundamental para el éxito.</p>

Fuente: elaboración propia (2026)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información, se emplearon dos técnicas complementarias, cada una con su instrumento específico diseñado para operacionalizar las variables según la matriz mencionada.

1. Entrevista Semiestructurada, siendo su instrumento la Guía de Entrevista Consolidada (Anexo A), para recoger información rica, contextualizada y narrativa sobre las tres dimensiones de la investigación: Fundamentación, Diagnóstico y Fortalecimiento. Este formato permite profundizar en causas, motivaciones, opiniones expertas. Entre sus atributos se encuentran nueve preguntas abiertas agrupadas en tres bloques temáticos, las cuales emanan directamente de los indicadores de la matriz, con un formato semiestructurado que posibilita profundizar en las respuestas.

2. Encuesta por cuestionario, siendo el instrumento el Cuestionario de Encuesta Consolidado (Anexo B), para medir y cuantificar el nivel de acuerdo o importancia que les dan a ciertas afirmaciones preestablecidas de las mismas tres dimensiones, lo que permite generalizar en forma limitada las percepciones en la muestra. Es un instrumento estructurado de doce ítems con escalas tipo Likert, agrupadas en tres dimensiones: Fundamentación, Diagnóstico y Fortalecimiento, y una sección inicial de filtro para caracterizar al encuestado.

La entrevista

Para este estudio, el instrumento empleado fue la Guía de Entrevista Consolidada presentada en el Anexo A. Este instrumento fue diseñado de manera específica para operacionalizar las dimensiones teóricas derivadas de la Matriz de Operacionalización de Variables para asegurar una alineación directa con los objetivos de la investigación. Su estructura se organiza en tres bloques temáticos consecutivos, cada uno correspondiente a un objetivo específico. El Bloque I, de Fundamentación, indaga sobre las tendencias digitales y el valor estratégico percibido del *ecommerce* B2B. El Bloque II, de Diagnóstico, se centra en el estado

actual, es decir la identificación de puntos críticos y la preparación organizacional. Finalmente, el Bloque III, de Fortalecimiento, se orienta hacia la identificación de componentes críticos y la ruta de acción para la implementación digital.

La encuesta

La encuesta, como técnica cuantitativa, recolecta información estructurada y comparable de una muestra de personas mediante el uso de un instrumento estandarizado: el cuestionario. Para este estudio, el cuestionario se elaboró con preguntas cerradas tipo escala Likert de cinco puntos, donde uno significa "Totalmente en desacuerdo" y cinco "Totalmente de acuerdo". Esta escala es conocida por ser capaz de convertir opiniones subjetivas en datos medibles estadísticamente, permitiendo medir constructos como la percepción de valor o la priorización de elementos.

Confiabilidad del instrumento cuantitativo

La confiabilidad de un instrumento de medida, como el cuestionario, es la consistencia y estabilidad de sus resultados. Para determinar la confiabilidad interna de la escala utilizada en esta investigación, las partes A, B y C del cuestionario, se obtuvo el Alfa de Cronbach. Este estadístico proporciona una medida de la interrelación de los ítems de una escala; es decir, si todos miden lo mismo.

Antes de su aplicación definitiva, se realizó una prueba piloto del cuestionario con una pequeña muestra de cinco personas con características similares a la población diana, pero que no formaron parte de la muestra final. El propósito fue detectar posibles ambigüedades en la formulación de los ítems y obtener una estimación inicial de su confiabilidad. Los resultados de esta prueba piloto mostraron una comprensión adecuada de los ítems, el Alfa de Cronbach para el cuestionario piloto fue de 0,938 lo que se considera una alta confiabilidad, es decir que, los ítems del instrumento poseen una consistencia interna apropiada para

medir los constructos de las dimensiones propuestas. Este resultado apoya la validez del instrumento para ser aplicado en la muestra principal de la investigación.

Tabla 5. Alfa de Cronbach según el cuestionario enviado a las empresas objeto de estudio

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	
0,938	37

Fuente: elaboración propia (2026)

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.938 en el conjunto de 37 ítems evaluados. Dado que este valor excede 0.9, se confirma que la encuesta presenta una consistencia interna excelente, validando su uso para continuar con la investigación.

Con base en la fiabilidad del instrumento confirmada en la tabla anterior, se procede a presentar el análisis de correlación de Spearman aplicado a los datos obtenidos de los participantes:

Tabla 6. Datos obtenidos del análisis del SPSS Correlación de Spearman.

Correlaciones			
		Importación de insumos	Ecommerce
Importación de insumos	Correlación de Pearson	1	,725*
	Sig. (bilateral)		,012
	N	11	11
Ecommerce	Correlación de Pearson	,725*	1
	Sig. (bilateral)	,012	
	N	11	11

Fuente: elaboración propia (2026)

La Tabla 6 presenta los resultados del análisis de correlación de *Spearman* entre las variables *Ecommerce* e *Importación de Insumos*, realizado para evaluar la relación entre la disposición estratégica hacia el *ecommerce* B2B y el estado actual de los procesos de importación en el caso de estudio.

El coeficiente de correlación de Pearson obtenido es de 0,725, lo que, según la escala indica una correlación positiva fuerte entre ambas variables. Este valor sugiere que a mayor percepción de importancia, fundamentación y disposición hacia la implementación de componentes de *ecommerce* B2B (variable independiente), se asocia una mejor valoración del estado de agilidad, eficiencia y factibilidad de los procesos de importación (variable dependiente). En términos prácticos, las organizaciones o individuos que reconocen con mayor intensidad el valor estratégico del *ecommerce* y la necesidad de sus componentes críticos, tienden a percibir sus operaciones de importación como más eficientes y mejor preparadas para la transformación digital.

El resultado es estadísticamente significativo, evidenciado por un valor p bilateral de 0,012. Al ser este valor inferior al umbral de significancia convencional de 0,05, se descarta la hipótesis nula que postula ausencia de relación entre las variables. Consecuentemente, con un nivel de confianza del 95%, la correlación de 0,725 refleja una asociación real en la población estudiada y no un fenómeno aleatorio.

Finalmente, la dirección positiva de la correlación indica que mientras más alta sea una de las dimensiones, más alta será la otra, lo que apoya la hipótesis teórica central de que el *ecommerce* B2B no es un canal aislado, sino un potenciador de la mejora del desempeño de la cadena de suministro internacional. La solidez de esta relación indica que los esfuerzos para fortalecer la estrategia y las piezas de *ecommerce* B2B podrían influir en la optimización de los procesos de importación.

2.3. Interpretación de los resultados del diagnóstico del *Ecommerce* B2B en la importación de insumos de moda

Una vez completada la fase de recolección de datos, se exponen y examinan los resultados obtenidos en los ítems de mayor relevancia, determinados a través del proceso de operacionalización de variables.

Dimensión I. Fundamentación y Tendencias del *Ecommerce* B2B

Tabla 7. Subdimensión - Contexto y Evolución Digital.

A1. El ecommerce (comercio electrónico) B2B dejará de ser una opción para convertirse en el canal principal para importar/exportar insumos de moda en los próximos 3 años.							
				Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	en	1		9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo		1		9,1	9,1	18,2
	Neutro		1		9,1	9,1	27,3
	De acuerdo		5		45,5	45,5	72,7
	Totalmente de acuerdo	de	3		27,3	27,3	100,0
	Total		11		100,0	100,0	
A2. La principal ventaja del ecommerce (comercio electrónico) B2B es la reducción de costos, por encima del acceso a innovación o la agilidad.							
				Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	en	1		9,1	9,1	9,1
	Neutro		2		18,2	18,2	27,3
	De acuerdo		8		72,7	72,7	100,0
	Total		11		100,0	100,0	
A3. Plataformas digitales especializadas ofrecen mejor información de mercado y tendencias que las ferias tradicionales o agentes.							
				Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	en	1		9,1	9,1	9,1
	Neutro		3		27,3	27,3	36,4
	De acuerdo		4		36,4	36,4	72,7
	Totalmente de acuerdo	de	3		27,3	27,3	100,0
	Total		11		100,0	100,0	
A4. Plataformas digitales especializadas ofrecen información más actualizada sobre tendencias que las ferias internacionales tradicionales.							
				Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	en	1		9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo		1		9,1	9,1	18,2
	Neutro		4		36,4	36,4	54,5
	De acuerdo		2		18,2	18,2	72,7
	Totalmente de acuerdo	de	3		27,3	27,3	100,0
	Total		11		100,0	100,0	
A5. La volatilidad de las tendencias de moda obliga a una digitalización cada vez mayor de la cadena de abastecimiento.							
				Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	en	1		9,1	9,1	9,1
	De acuerdo		8		72,7	72,7	81,8
	Totalmente de acuerdo	de	2		18,2	18,2	100,0
	Total		11		100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2026)

En la subdimensión contexto y evaluación digital se encuentran opiniones mayoritariamente coincidentes con la narrativa de transformación digital del sector, pero con ciertos matices que denotan diferentes fases de adopción y entendimiento estratégico entre los encuestados.

Al hacer referencia al futuro del canal B2B, hay un consenso en que será cada vez más relevante. El 72.8% de los encuestados (al sumar "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") cree que el *ecommerce* B2B dejará de ser una alternativa para convertirse en el principal canal para importar insumos de moda en los próximos 3 años. Esta información es clave, adelanta una transformación en los patrones de comercio del sector y la necesidad de adaptación. Pero ese 18.2% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo muestra que todavía existen perspectivas más conservadoras o escépticas sobre la rapidez de esta transición.

Sobre la fuente de la ventaja competitiva, una idea muy extendida pero que puede ser muy restrictiva. El 72.7% coincide en que el mayor beneficio del *ecommerce* B2B es la disminución de costos, por encima del acceso a innovación o la agilidad. Esta perspectiva favorece la eficiencia operativa inmediata, lo que puede ser beneficioso, pero puede infravalorar el beneficio estratégico a largo plazo de la agilidad y la innovación como fuentes de ventaja competitiva más sostenibles y difíciles de copiar.

La revisión de las plataformas digitales como principales fuentes de inteligencia de mercado da como resultado datos confiables en la mayoría de los casos, pero con algunas discrepancias que deben ser analizadas a profundidad. Un 63.7% de los encuestados en A3 y un 45.5% en A4 están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que estas plataformas digitales proporcionan información mejor y más actualizada que los canales tradicionales (ferias, agentes, etc.). Este premio es un punto de inflexión en la caza de tendencias. Pero los elevados porcentajes de respuestas neutras (27.3% en A3 y 36.4% en A4) muestran que para muchos actores la superioridad informativa del canal digital no es una evidencia, quizás por malas experiencias o porque continúan con el aprecio del contacto humano y la confianza de los canales convencionales.

Finalmente, la pregunta sobre la presión externa a digitalizar es la que mayor consenso logra en esta subdimensión. El 90,9% coincide en que la volatilidad de las tendencias de moda requiere una mayor digitalización de la cadena de suministro. Esto es significativo porque muestra un factor externo poderoso e ineludible que domina las preferencias internas. La moda, una industria de tendencias y de alta incertidumbre, es el mejor caso de uso para las herramientas digitales que aceleran la capacidad de respuesta.

Para concluir, el diagnóstico de esta subdimensión indica que el canal *ecommerce* B2B es un canal creciente e inevitable, principalmente por una necesidad de reducción de costes y adaptación a un mercado en constante cambio. Pero todavía existen lagunas en el reconocimiento de su valor estratégico total y la confianza total en sus capacidades de inteligencia, pero que marcan los puntos para la educación y la demostración de valor en una futura estrategia de despliegue.

Tabla 8. Subdimensión - Valor Estratégico Percibido**A6. La principal ventaja del ecommerce B2B es la reducción de costos de transacción y logística.**

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	en	1	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo		1	9,1	9,1	18,2
	Neutro		3	27,3	27,3	45,5
	De acuerdo		4	36,4	36,4	81,8
	Totalmente acuerdo	de	2	18,2	18,2	100,0
	Total		11	100,0	100,0	

A7. El acceso a una red global diversificada de proveedores es una ventaja estratégica más importante que el ahorro inmediato.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	en	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro		2	18,2	18,2	27,3
	De acuerdo		7	63,6	63,6	90,9
	Totalmente acuerdo	de	1	9,1	9,1	100,0
	Total		11	100,0	100,0	

A8. La capacidad de analizar datos de compras pasadas es fundamental para negociar mejores condiciones con proveedores.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	en	1	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo		7	63,6	63,6	72,7
	Totalmente acuerdo	de	3	27,3	27,3	100,0
	Total		11	100,0	100,0	

A9. La transparencia en precios y disponibilidad que ofrecen las plataformas digitales reduce la incertidumbre en la importación.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro		2	18,2	18,2	18,2
	De acuerdo		8	72,7	72,7	90,9
	Totalmente acuerdo	de	1	9,1	9,1	100,0
	Total		11	100,0	100,0	

A10. El ecommerce B2B permite construir una ventaja competitiva sostenible basada en la velocidad y la adaptación.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	en	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro		1	9,1	9,1	18,2
	De acuerdo		5	45,5	45,5	63,6
	Totalmente acuerdo	de	4	36,4	36,4	100,0
	Total		11	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2026)

La subdimensión Valor Estratégico Percibido indica que el *ecommerce* B2B se ha movido de táctico a estratégico, al visualizar su potencial para crear ventajas competitivas. Los recortes de gastos en empresas son polémicos. El 54.6% está de acuerdo en que existen beneficios en costos de transacción y logística, el 27.3% se encuentra indeciso y el 18.2% en desacuerdo. La diferencia señala que para la mayoría de los encuestados el ahorro económico no es el principal beneficio (por costes ocultos en la implantación o por priorizar otras características estratégicas).

Es un beneficio estratégico. El 72.7% prioriza tener acceso a una red global y diversa de proveedores por encima del ahorro a corto plazo. Esto demuestra que es mejor diversificar y tener acceso a la innovación que especializarse en costos en un sector en transformación. El uso de los datos como moneda de negociación está totalmente confirmado. Un 90,9% (al sumar "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" en A8) considera que es fundamental poder analizar datos históricos de compras para negociar mejores condiciones.

De la misma manera, la transparencia digital se considera un mecanismo para reducir riesgos. Un 81.8% (A9) está de acuerdo en que la transparencia de precios y disponibilidad disminuye la incertidumbre al importar. En un entorno en el que la falta de información fiable es una fricción operativa importante, esta conclusión refuerza el uso del *ecommerce* B2B como una forma de crear previsibilidad y confianza en la cadena de suministro.

Finalmente, la afirmación más estratégica de todas —que el *ecommerce* B2B puede crear una ventaja competitiva sostenible basada en velocidad y capacidad de adaptación (A10)— es apoyada por un 81.9%. Este es el dato más revelador de la subdimensión, porque va más allá de las ventajas operativas y toca la médula de la competitividad en la moda: la capacidad de transformarse rápidamente. Los encuestados coinciden en que el principal beneficio del canal digital no es hacer lo mismo más barato, sino crear una nueva forma de competir, más rápida y adaptable.

Lo que implica que, en términos conclusivos, los hallazgos de esta subdimensión configuran un perfil estratégico favorable. Los encuestados valoran más los beneficios a largo plazo (diversificación, datos, agilidad) que el ahorro de costes a corto plazo. Esto crea un ambiente propicio para las iniciativas de digitalización, pero no como proyectos de eficiencia, sino como programas estratégicos para desarrollar capacidades dinámicas y sostenibles en el tiempo. La minoría disidente o neutra en algunos puntos, pero que ve la necesidad de comunicar y demostrar estos beneficios estratégicos en números para conseguir una alineación total.

Dimensión II. Diagnóstico del Estado Actual de la Importación (Objetivo Específico 2).

Tabla 9. Subdimensión - Procesos y Eficiencia.

B1. El proceso de cotización y negociación con proveedores internacionales es ágil y eficiente.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	en	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro		6	54,5	54,5	63,6
	De acuerdo		3	27,3	27,3	90,9
	Totalmente acuerdo	de	1	9,1	9,1	100,0
	Total		11	100,0	100,0	
B2. La comunicación con proveedores se gestiona a través de canales integrados y organizados (ej., software específico), no solo por correo y teléfono.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	en	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro		2	18,2	18,2	27,3
	De acuerdo		6	54,5	54,5	81,8
	Totalmente acuerdo	de	2	18,2	18,2	100,0
	Total		11	100,0	100,0	
B3. La gestión de la documentación de importación (facturas, guías) es un proceso digitalizado y ordenado.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	en	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro		2	18,2	18,2	27,3
	De acuerdo		4	36,4	36,4	63,6
	Totalmente acuerdo	de	4	36,4	36,4	100,0
	Total		11	100,0	100,0	
B4. Existen demoras frecuentes e imprevistas en la confirmación de órdenes o en la obtención de muestras físicas/digitales.						

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	1	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo	9	81,8	81,8	90,9
	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

B5. El flujo de información entre el departamento de compras, logística y finanzas es fluido y sin reprocesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	en 1	9,1	9,1	9,1
	Neutro	2	18,2	18,2	27,3
	De acuerdo	7	63,6	63,6	90,9
	Totalmente de acuerdo	de 1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2026)

El análisis de la subdimensión Procesos y Eficiencia muestra que hay avances en digitalización, pero también existen problemas graves que afectan la rapidez y generan incertidumbre en la cadena de suministro.

Un descubrimiento interesante pero importante es que la imagen de la infraestructura de procesos es en su mayoría neutral o positiva. El 72.7% dice que se comunica con los proveedores a través de canales establecidos (B2), y el mismo porcentaje dice que la información se comparte entre los departamentos (B5). Además, el 72.8% considera que la gestión documental es un proceso digital y organizado (B3). Estos datos muestran que hay tecnología y procesos establecidos, lo que sugiere un nivel de madurez digital. La paradoja aparece al comparar los resultados de la percepción de agilidad (B1) y la frecuencia de retrasos (B4).

Sobre la rapidez del proceso principal de adquisición, la mayoría tiene dudas o no está de acuerdo. El 54,5% no tiene una opinión clara sobre la rapidez y eficiencia en la cotización y negociación (B1), mientras que solo el 36,4% está de acuerdo. Esta falta de interés es un claro signo de descontento: los procesos, aunque algo digitalizados, no están ofreciendo la rapidez y eficiencia que los usuarios esperan.

La tecnología no está por cambia en la forma en que se opera.

Esto se confirma con el ítem B4, correspondiente a retrasos inesperados, donde el 90.9% de los encuestados indica que el tiempo para confirmar pedidos o enviar muestras puede ser extenso. Este resultado revela una debilidad relevante en la subdimensión analizada y permite considerar de manera realista las limitaciones que presenta la digitalización. Aunque la empresa cuente con herramientas e información, el proceso sigue siendo vulnerable e incierto, depende de factores externos como los proveedores o sistemas no integrados. En ese sentido, la digitalización no garantiza la capacidad de anticipar lo que sucederá en el futuro cercano.

Estos datos estadísticos demuestran que la sola implementación de tecnología no es garantía de una mejora sustancial en la eficiencia del trabajo. Los encuestados señalan que tienen acceso a diversos medios de comunicación y a gran cantidad de documentos digitales, pero ello no implica que obtengan algún beneficio en la negociación y en la resolución de conflictos. Esto normalmente es señal de problemas de integración de sistemas, demasiados procesos manuales paralelos o falta de reglas claras sobre cómo trabajar con proveedores.

En definitiva, el estado actual de la cuestión en cuanto a la evaluación de procesos y eficiencia no es muy explícito y deja algunas lagunas que dificultan su comprensión y estudio en profundidad. Por un lado, es de sobra conocida por todos los miembros de la organización (comunicación, documentación, flujos internos y externos, interrelación entre departamentos). Pero lo peor es que no se logra la combinación deseada de rapidez y seguridad: los tiempos de espera son altos y los trámites críticos no se resuelven con la velocidad necesaria. La falta de relación entre la herramienta y el resultado final muestra que la respuesta no pasa solo por adquirir más tecnología. El propósito es integrar los sistemas internos de la empresa con los proveedores externos para eliminar los puntos que causan incertidumbre y retrasos en los procesos.

Tabla 10. Subdimensión - Recursos y Capacidades.

B6. La información sobre disponibilidad de stock y tiempos de entrega proporcionada por proveedores es siempre confiable y precisa.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	en	1	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo		3	27,3	27,3	36,4
	Neutro		3	27,3	27,3	63,6
	De acuerdo		3	27,3	27,3	90,9
	Totalmente de acuerdo	de	1	9,1	9,1	100,0
	Total		11	100,0	100,0	
B7. Se cuenta con acceso rápido y centralizado a las fichas técnicas, muestras virtuales y hojas de datos de seguridad de los insumos.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	en	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro		4	36,4	36,4	45,5
	De acuerdo		5	45,5	45,5	90,9
	Totalmente de acuerdo	de	1	9,1	9,1	100,0
	Total		11	100,0	100,0	
B8. Los problemas con pedidos (calidad, cantidad) se identifican, escalan y resuelven de manera sistemática y transparente.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo		2	18,2	18,2	18,2
	Neutro		1	9,1	9,1	27,3
	De acuerdo		6	54,5	54,5	81,8
	Totalmente de acuerdo	de	2	18,2	18,2	100,0
	Total		11	100,0	100,0	
B9. Existe una clara dependencia de contactos personales o conocimientos tácitos (no documentados) para gestionar ciertos proveedores o procesos.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo		1	9,1	9,1	9,1
	Neutro		3	27,3	27,3	36,4
	De acuerdo		4	36,4	36,4	72,7
	Totalmente de acuerdo	de	3	27,3	27,3	100,0
	Total		11	100,0	100,0	
B10. La organización tiene la capacidad interna para evaluar y homologar nuevos proveedores digitales de manera ágil.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro		2	18,2	18,2	18,2
	De acuerdo		8	72,7	72,7	90,9
	Totalmente de acuerdo	de	1	9,1	9,1	100,0
	Total		11	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2026)

El análisis muestra que no existe consenso en la fiabilidad de los datos que facilitan los proveedores. Las respuestas se dividen de forma casi equitativa: un 36.4% no se fía de la exactitud de la información de stock y plazos de entrega, un 27.3% se muestra neutral y otro 36.4% sí que se fía. Esta dispersión no implica que todo el mundo esté en contra, sino algo peor: que no existe ningún estándar fiable y predecible. La información del proveedor es altamente inconsistente, lo que obliga a la planificación de la cadena de suministro a trabajar sobre arenas movedizas y con riesgo constante de desabastecimiento o costos logísticos inesperados.

En cuanto al acceso a la información técnica de los productos, se reconoce una brecha operativa. Si bien el 54.6% de los encuestados afirma tener acceso rápido y centralizado a fichas técnicas y muestras virtuales, un 45.5% (36.4% neutral y 9.1% totalmente en desacuerdo) opina lo contrario. Esta diferencia implica que no hay una fuente única de información a la que todos tengan acceso, o que los mecanismos actuales para administrar esta información no son efectivos para todos. Esto se puede manifestar en retrasos para aprobar insumos, esfuerzos repetidos para buscar información y, finalmente, en decisiones de compra fundamentadas en información incompleta o desactualizada.

En cuanto al manejo de incidencias, se percibe de manera mayoritariamente positiva (72.8%) la sistematicidad para solucionar problemas de calidad o cantidad en los pedidos. Este consenso implica la internalización de protocolos reactivos para gestionar no conformidades. Pero el 27.3% restante que no está de acuerdo (18.2% en desacuerdo y 9.1% neutral) sugiere que estos procedimientos pueden no ser totalmente transparentes o uniformes en todos los casos, abriendo la puerta a que ciertos incidentes se gestionen de manera informal.

Un dato estadístico relevante que merece ser destacado es que, según las últimas investigaciones, un porcentaje significativo del 63.7% de la población es consciente de la importancia que tiene el conocimiento tácito y la red de contactos personales en su vida diaria. Numerosas organizaciones optan por transferir la responsabilidad de supervisar y coordinar a los proveedores considerados críticos, así como los

procesos estratégicos clave, a empleados que poseen un profundo entendimiento de la materia.

Esta metodología de trabajo puede ser eficaz para abordar situaciones urgentes y complejas, sin embargo, es importante tener en cuenta que su implementación sin un análisis exhaustivo previo puede generar una serie de riesgos y debilidades que podrían afectar significativamente la estabilidad y el funcionamiento adecuado de la empresa a lo largo del tiempo. La eficiencia y la continuidad en manos de algunas personas clave dentro de la organización pueden obstaculizar significativamente la adecuada capacitación del personal recién incorporado, así como el desarrollo y la estandarización de los procedimientos operativos.

Por otro lado, se observa un alto nivel de confianza (81.8%) en la capacidad que los empleados consideran poseer para llevar a cabo evaluaciones exhaustivas y seleccionar cuidadosamente a los nuevos proveedores digitales dentro de la organización. La gran mayoría de los empleados se siente completamente preparado y altamente capaz en el proceso de transformación digital que se realiza en la empresa en la actualidad. Esto demuestra claramente que la organización es altamente adaptable y tiene la capacidad de identificar, adoptar y ajustarse de manera efectiva a las nuevas tendencias y tecnologías emergentes en el ámbito del aprovisionamiento.

Esta capacidad estratégica es esencial para reducir posibles riesgos y fomentar la creación de nuevas ideas innovadoras en el ámbito empresarial y comercial. Un dato estadístico relevante que merece ser destacado es que, según las últimas investigaciones, un porcentaje significativo del 63.7% de la población es consciente de la importancia que tiene el conocimiento tácito y la red de contactos personales en su vida diaria. Numerosas organizaciones optan por transferir la responsabilidad de supervisar y coordinar a los proveedores considerados críticos, así como los procesos estratégicos clave, a empleados que poseen un profundo entendimiento de la materia. Esta metodología de trabajo puede ser eficaz para abordar situaciones urgentes y complejas, sin embargo, es importante tener en cuenta que su implementación sin un análisis exhaustivo previo puede generar una serie de

riesgos y debilidades que podrían afectar significativamente la estabilidad y el funcionamiento adecuado de la empresa a lo largo del tiempo. La eficiencia y la continuidad en pocas manos dentro de la organización pueden llegar a impedir una capacitación adecuada de los nuevos integrantes y el desarrollo y estandarización de los procedimientos de trabajo.

Además, confía en la capacidad de los empleados para realizar evaluaciones exhaustivas y elegir a los nuevos proveedores digitales que trabajarán en la empresa en el futuro cercano (81.8%). La mayoría de los empleados se consideran totalmente preparados y capacitados para afrontar con total garantía de éxito y eficacia la transformación digital de la empresa en la actualidad. Esto demuestra que la organización es adaptable y capaz de reconocer nuevas tendencias y tecnologías emergentes en el campo del suministro y así permanecer a la vanguardia en el mundo empresarial en constante cambio. Esta capacidad de pensar y analizar estratégicamente es fundamental para reducir riesgos y mejorar la innovación en los distintos modelos de emprendimiento.

Tabla 11. Subdimensión - Factibilidad de Implementación.

B11. La dirección de la empresa está plenamente comprometida con la transformación digital de los procesos de compra.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro	4	36,4	36,4	45,5
	De acuerdo	4	36,4	36,4	81,8
	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	
B12. Existe una cultura de uso de datos y métricas para la toma de decisiones en el área de compras e importaciones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro	2	18,2	18,2	27,3
	De acuerdo	7	63,6	63,6	90,9
	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	
B13.El personal tiene las habilidades digitales básicas necesarias para adaptarse a una nueva plataforma B2B.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro	4	36,4	36,4	45,5
	De acuerdo	5	45,5	45,5	90,9
	Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	
B14. El principal obstáculo para digitalizar no es el costo de la tecnología, sino la adaptación de los procesos y las personas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	3	27,3	27,3	27,3
	De acuerdo	6	54,5	54,5	81,8
	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	
B15. Contar con un equipo o persona responsable de la gestión y evolución de la plataforma digital es fundamental para el éxito.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	2	18,2	18,2	18,2
	De acuerdo	3	27,3	27,3	45,5
	Totalmente de acuerdo	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2026)

El análisis de factibilidad de implementación estudia los factores del entorno de la organización en la transformación digital. Estos elementos son determinantes para las decisiones estratégicas. El 54.6% de los altos directivos se siente totalmente

comprometido; el 45.5% no sabe/no responde. Esta diferencia puede reflejar una manera diferente de interpretar el mensaje y ejecutar la estrategia de liderazgo para la transformación digital. Esto puede impactar la coherencia y el progreso de los programas de cambio en la organización.

Todos los expertos coinciden en que hoy existe una cultura organizacional enfocada en recolectar y analizar datos. El 72.7% considera que en los negocios actuales las decisiones de compras e importaciones se toman en base a métricas y datos cuantitativos. Esto ilustra cómo la analítica está influyendo en la forma en que se toman las decisiones de negocios. Es un indicador de desarrollo analítico en el trabajo, pero a un 27.3% le da igual o no está de acuerdo. Esto revela que la cultura organizacional no está interiorizada en todos los niveles, áreas y procesos de la organización.

Se aprecia una mejora en la valoración de las habilidades digitales del equipo, ¡pero hay matices a tener en cuenta para el análisis global! El 54.6% considera que los trabajadores de la empresa están preparados y capacitados para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, un 45,5% de los encuestados no se siente totalmente seguro de tener esas habilidades. Esto muestra la necesidad urgente de crear estrategias de formación y de entender mejor las competencias necesarias para trabajar de manera efectiva en un entorno de *ecommerce* que está en constante cambio.

Un descubrimiento muy importante es el proceso de entender juntos la complejidad de la naturaleza humana y cómo interactuamos con las barreras digitales que enfrentamos hoy en día. El 72,7% de los encuestados señala que la mayor dificultad a la hora de implementar nuevas tecnologías no radica tanto en el costo de adquisición de la tecnología en sí, sino más bien en la complejidad y el desafío que implica la adaptación de procesos internos y la capacitación del personal involucrado. Esta cita muestra que la transformación digital es más un cambio en la cultura que en los programas de computadora.

Finalmente, se reconoce la mayor unanimidad de toda la subdimensión en la necesidad de un liderazgo comprometido. La mayoría (81.8%) considera que tener un equipo o persona a cargo de la plataforma digital es esencial para el éxito. Este hallazgo proporciona una implicación directa para la gerencia: asignar un *owner*/equipo dedicado se considera una condición no negociable para la sostenibilidad de cualquier proyecto de *ecommerce* B2B, incluso más allá del compromiso gerencial general.

Dimensión III. Componentes para el Fortalecimiento del *Ecommerce* B2B (Objetivo Específico 3)

Tabla 12. Subdimensión - Herramientas Operativas Críticas.

C1. Un portal único donde gestionar TODAS las cotizaciones, órdenes de compra y comunicaciones con proveedores.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1	9,1	9,1	9,1
	Neutro	1	1	9,1	9,1	18,2
	De acuerdo	3	3	27,3	27,3	45,5
	Totalmente de acuerdo	6	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	11	100,0	100,0	
C2. Seguimiento en tiempo real del pedido, desde la fábrica/almacén del proveedor hasta el almacén de RNúñez, con alertas automáticas.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	4	4	36,4	36,4	36,4
	Totalmente de acuerdo	7	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	11	100,0	100,0	
C3. Una plataforma B2B que se integre de manera fluida con los sistemas de gestión interna de la empresa (ERP, contabilidad).						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	6	54,5	54,5	54,5
	Totalmente de acuerdo	5	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	11	100,0	100,0	
C4. Sistema de gestión digital de inventarios en tiempo real, sincronizado con la plataforma online.						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	3	27,3	27,3	27,3
	Totalmente de acuerdo	8	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	11	100,0	100,0	
C5. Automatización de procesos documentales asociados a la importación (generación y envío de órdenes, facturas, documentación aduanera).						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	7	7	63,6	63,6	63,6
	Totalmente de acuerdo	4	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	11	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2026)

El análisis de Herramientas Críticas revela que la capacitación en habilidades digitales es un factor determinante para la efectividad de la plataforma B2B. La confianza y fidelidad del cliente a una empresa dependen de que ésta siempre satisfaga sus necesidades.

Recomiendan que hablen con proveedores para que les expliquen bien el producto o servicio. El 81,8% de los encuestados está a favor. El 18,2% no está de acuerdo, según la encuesta. La descoordinación comunicativa se resuelve al integrar a todos los actores en el flujo de información, por lo que la implementación de un sistema que controle lo que hace cada uno vendría bien. Esta asesoría técnica detecta problemas que han impactado el avance del proyecto, tales como retrasos en actividades. Los encuestados valoran las notificaciones instantáneas para dar seguimiento a la cadena de suministro.

Nuestra solución se integra con ERP y contabilidad, para garantizar una gestión y un flujo de trabajo eficientes. Esto evidencia que una plataforma de *ecommerce* B2B no vive en un vacío, sino en un ecosistema empresarial en constante evolución. Su capacidad para transformar los procesos de negocio está en la integración entre operaciones y finanzas.

El 100% de los participantes en la encuesta cree que es muy importante la administración electrónica de los inventarios de forma instantánea. La gran mayoría de los encuestados que participaron en la investigación y expresaron estar "totalmente de acuerdo" indicaron que es fundamental coordinar de manera efectiva el inventario disponible en la plataforma *web* con el existente en el almacén físico con el fin de garantizar el cumplimiento de las promesas comerciales establecidas y optimizar la gestión del capital de trabajo de la empresa.

Finalmente, la automatización de la documentación de importación es apoyada por el 100% de los participantes. La bien conocida complejidad y naturaleza repetitiva de estos procesos los hace un buen candidato para la automatización, con beneficios inmediatos en velocidad, error reducido y personal liberado para actividades de mayor valor.

En resumen, los hallazgos de esta subdimensión no dejan lugar a dudas: hay una necesidad, unánime y apremiante, por un ecosistema digital integrado que resuelva los puntos de fricción operativa encontrados. La prioridad son elementos que aporten control (trazabilidad, inventario), eficiencia (automatización documental) y, sobre todo, integración (portal único y conexión con ERP.).

Tabla 13. Subdimensión - Capacidades de Información y Analítica.

C6. Base de datos centralizada de productos/insumos con fichas técnicas, fotos de alta calidad, historial de precios y proveedores alternativos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	54,5	54,5	54,5
	Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	
C7. Herramientas de análisis (reportes, dashboards) para identificar patrones de consumo y prever la demanda de insumos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	2	18,2	18,2	18,2
	De acuerdo	7	63,6	63,6	81,8
	Totalmente de acuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	
C8. Reportes automatizados sobre el desempeño de proveedores (cumplimiento de plazos, calidad, rating).					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	1	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo	6	54,5	54,5	63,6
	Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	
C9. Funcionalidad para comparar precios, especificaciones y ratings entre múltiples proveedores en la misma plataforma.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo	6	54,5	54,5	63,6
	Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	
C10. Capacidades avanzadas de analítica de datos que permitan identificar oportunidades de ahorro y optimización en las compras.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	1	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo	6	54,5	54,5	63,6
	Totalmente de acuerdo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2026)

El estudio sobre Capacidades de Información y Analítica revela que son muy valoradas y consideradas el núcleo de un *ecommerce* B2B de alto nivel. Los datos son la ventaja competitiva. Están de acuerdo en que se necesita una base de datos centralizada. Este compromiso demuestra la necesidad de resolver la dispersión de la información técnica, histórica y de proveedores, un problema operativo. Esta base de datos es fundamental para el análisis.

Las herramientas predictivas de la demanda se usan en un 81.8%. Esta asistencia demuestra que la planificación reactiva ya no es suficiente en la moda; se necesitan capacidades proactivas impulsadas por datos. El 18.2% neutro sugiere que el potencial de estas herramientas no se ha aprovechado. El 90.9% considera "muy importante" crear informes automáticos de rendimiento. La mayoría desea formalizar y delegar la evaluación de proveedores, midiendo en lugar de confiar en el conocimiento implícito. Esto permitiría decisiones de abastecimiento más inteligentes y seguras.

El 90.9% de la comparación de proveedores está comprobada. Esta herramienta es vista como un habilitador directo para una negociación más informada y para la diversificación estratégica de la base de suministro. El 9.1% en desacuerdo podría indicar desconfianza en la objetividad de los ratings automatizados o apego a métodos de comparación tradicionales.

Finalmente, las capacidades avanzadas de analítica para identificar ahorros y optimizaciones son valoradas por el 90.9% de los participantes. Este resultado consolida la percepción de que la analítica trasciende la mera generación de reportes históricos; es vista como un motor activo para descubrir oportunidades de mejora continua y eficiencia en los gastos de compra, alineándose con el objetivo de construir una ventaja competitiva sostenible.

En síntesis, los resultados de esta subdimensión demuestran que los encuestados no solo buscan automatizar procesos operativos, sino que aspiran a dotar a la organización de un "cerebro estratégico" digital. La prioridad recae en capacidades que transformen datos dispersos en conocimiento accionable, por ejemplo: al

centralizar la información (C6), medir desempeño (C8), comprar opciones (C9) y, sobre todo, anticipar el futuro (C7) y descubrir oportunidades ocultas (C10). Esta es la evolución desde un *ecommerce* B2B transaccional hacia uno inteligente y estratégico.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados de la encuesta diagnóstico del *Ecommerce* B2B en la importación de insumos de moda

Tabla 14. Baremo de la variable independiente: *Ecommerce* B2B.

Variable independiente: <i>Ecommerce</i> B2B						
Subdimensión		y				
Descripción		Contexto Evolución Digital datos	Valor Estratégico Percibido	Herramientas Operativas Críticas	Capacidades de Información y Analítica	Descripción
Alternativa	Rango	Media Aritmética				Grado de presencia
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01			4,47	4,23	Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01	3,70	3,76			
Neutral	3,00-2,01					Moderada presencia
Desacuerdo	2,00-1,01					Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1,00-0,00					Baja presencia

Fuente: elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 26 (2026)

El análisis de *ecommerce* B2B en la Tabla 14 revela una percepción favorable del uso del *ecommerce* para importar insumos de moda. Con 4.04 de media, los encuestados están de acuerdo en que es un canal digital importante y están dispuestos a explotarlo y mejorarlo. El *ecommerce* B2B es el futuro del sector.

Al desglosar este resultado, se puede apreciar una jerarquía en el nivel de certeza. Las subdimensiones del Fortalecimiento (OE3) alcanzan los niveles de acuerdo más altos. Las Herramientas Operativas Clave promedian 4.47 y las Capacidades de Información y Analítica, 4.23. Ambas dicen "Totalmente de acuerdo". Este hallazgo es relevante porque demuestra que los encuestados valoran y solicitan el término por su nombre en las actuales herramientas digitales. Deben establecerse soluciones de control operativo (trazabilidad, integración, automatización) e inteligencia estratégica (análisis de datos, gestión del rendimiento).

Las subdimensiones Fundamentación (OE1) Contexto y Desarrollo Digital (3.70) y Valor Estratégico Percibido (3.76) se encuentran en un nivel de Presencia alta o "De acuerdo". Si bien son apreciadas, su media es inferior a la de fortalecimiento. Esto revela un cambio en el pensamiento de los encuestados: conocen el mundo digital y sus ventajas estratégicas (agilidad y acceso a redes globales), pero confían más en ciertas herramientas para lograrlas. En otras palabras, existe consenso en el "qué" y el "por qué", pero aún más entusiasmo unánime por el "cómo".

Esta priorización de la aplicación (Fortalecer) sobre la teorización es un descubrimiento importante para la gestión. "Cualquier esfuerzo de transformación digital tendrá un terreno especialmente fértil si se centra en construir y desplegar capacidades operativas y analíticas muy concretas, que son vistas como la clave para transformar la promesa estratégica del *ecommerce* B2B en una ventaja competitiva real y duradera". La nota media alta demuestra que la línea hacia la digitalización no solo se considera necesaria, sino también deseable y prioritaria.

Tabla 15. Resumen de las subdimensiones de la variable dependiente: Importación de Insumos.

Variable independiente: Importación de Insumos.					
Subdimensión		Procesos y Eficiencia	Recursos y Capacidades	Factibilidad de Implementación	Descripción
Alternativa	Rango				
Totalmente de acuerdo	5,00-4,01				Alta presencia
De acuerdo	4,00-3,01	3,71	3,58	3,82	
Neutral	3,00-2,01				Moderada presencia
Desacuerdo	2,00-1,01				Baja presencia
Totalmente desacuerdo	1,00-0,00				Baja presencia

Fuente: elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 26 (2026).

El análisis integrado de la variable dependiente Importación de Insumos, en la Tabla 15, proporciona un diagnóstico enriquecido sobre el estado actual de los procesos de abastecimiento internacional. Con un promedio general de 3.70, que se ubica en el rango de Presencia alta o "De acuerdo", se configura un panorama operativo

que funciona, pero con evidentes áreas de mejora y una fuerte dependencia de factores externos. Esto indica que el proceso de importación no se considera malo, sino como un sistema con bases sólidas, pero con ciertas fricciones que impiden que sea eficiente y ágil.

Cuando se analizan las subdimensiones que integran este diagnóstico, se encuentran diferencias significativas que señalan las áreas de mayor fortaleza y vulnerabilidad. La subdimensión Factibilidad de Implementación obtiene la media más alta (3.82), lo que muestra una opinión favorable sobre las condiciones organizacionales para el cambio. Los encuestados identifican en primer lugar la necesidad de un liderazgo comprometido y entienden que las principales dificultades para digitalizar son humanas y procesales, no tecnológicas. Esta es la piedra angular de cualquier esfuerzo de transformación.

En un punto medio se ubica Procesos y Eficiencia, con 3.71 de promedio. Esta evaluación, también en "De acuerdo", indica que los principales procesos de cotización, comunicación y flujo de información interna se consideran que funcionan. Pero, como ya vimos en el análisis anterior, esta opinión favorable se superpone al conocimiento generalizado de retrasos inesperados, lo que sugiere que la eficiencia es relativa y se ve interrumpida por cuellos de botella.

La subdimensión peor valorada es Recursos y Capacidades, con la media más baja de todas (3.58), casi en el punto superior de neutralidad. Este resultado resume las principales carencias: la gran volatilidad en la fiabilidad de la información que facilitan los proveedores y la continua dependencia del conocimiento tácito y las relaciones personales. Mientras que las habilidades internas de resolución de problemas y evaluación de proveedores se consideran fortalezas, la calidad de la información externa y la falta de sistematización del conocimiento interno se identifican como los eslabones más vulnerables de la cadena.

Lo cual implica que, el diagnóstico del estado actual revela una contradicción operativa: hay potencialidad organizacional de mejora y unos procesos que operan en un nivel elemental, pero que se ven limitados por debilidades estructurales en

los recursos de información y conocimiento. La operación sigue, pero es débil por depender de proveedores y activos informales. Este perfil destaca que las mejoras deben centrarse en dos áreas: habilidades internas en manejo de datos y estandarización, y confiabilidad de proveedores externos.

Tabla 16. Resultados de la entrevista - Síntesis cualitativa por dimensión.

Temas abordados (Dimensión Pregunta clave)	Ideas principales en base a las respuestas (Consenso entre entrevistados)	Palabras / Conceptos de mayor frecuencia
BLOQUE I: FUNDAMENTACIÓN Y TENDENCIAS		
Evolución del sector y rol de la tecnología (P1)	Digitalización acelerada de la búsqueda y compra de insumos. Transición de relaciones personales a procesos basados en plataformas digitales. Mayor acceso a información comparativa, transparencia y velocidad.	Digitalización, plataformas, transparencia, información.
Ventaja competitiva del ecommerce B2B (P2, P4)	Construcción de una ventaja basada en eficiencia operativa y toma de decisiones con datos. Creación de procesos escalables y replicables para una experiencia superior. Consenso absoluto: la ausencia de una estrategia B2B es una desventaja crítica que limita la agilidad y aumenta costos.	Eficiencia, datos, procesos, desventaja crítica, agilidad.
Tendencias críticas futuras (P3)	Analítica predictiva para anticipar demanda y optimizar compras. Integración con sistemas logísticos para reducir incertidumbre. Adopción profunda de Inteligencia Artificial (IA) para personalización y automatización.	Analítica predictiva, integración, IA, automatización.
BLOQUE II: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL		
Puntos críticos de fricción (P5, P7)	Fragmentación y falta de visibilidad unificada de la información entre proveedores, logística y ventas. Dificultad para acceder al historial de desempeño de proveedores y a la disponibilidad real en tiempo real. Problemas recurrentes de calidad del producto al comprar a distancia.	Fragmentación, visibilidad, desempeño de proveedores, calidad.
Impacto en la agilidad (P6)	La estructura actual dificulta responder con rapidez a tendencias fugaces. Se requiere múltiples validaciones manuales que retrasan la toma de decisiones. Se recurre a envíos aéreos y búsqueda urgente de proveedores como solución costosa.	Agilidad, rapidez, retrasos, validaciones manuales.
Barrera organizacional principal (P8)	Cambio cultural: pasar del conocimiento individual a la gestión estandarizada y colaborativa. Alineamiento transversal entre áreas (compras, ventas, logística) con objetivos comunes.	Cultura, colaboración, alineamiento, roles definidos.

	Definición clara de roles y responsabilidades en los procesos.	
BLOQUE III: FORTALECIMIENTO Y COMPONENTES		
Solución ideal ("botón mágico") (P9)	Un panel centralizado único con toda la información de pedidos, proveedores y logística. Seguimiento en tiempo real con alertas tempranas ante desvíos. Sistema de notificación automática para reposición de stock entre almacenes.	Panel centralizado, tiempo real, alertas, reposición.
Priorización de componentes (P10)	Inteligencia de Compras (2/3): Para mejorar la toma de decisiones estratégicas. Trazabilidad Logística (1/3): Para brindar previsibilidad y control. Comunicación Integrada (0/3): No fue priorizada explícitamente por ningún entrevistado.*	Inteligencia de compras, trazabilidad, datos, decisiones.
Información más valiosa para decisiones (P11)	Scoring de riesgo de proveedores combinado con proyecciones de costo total. Análisis multicapa y comparativo entre proveedores para mitigar riesgos. Proyecciones de impacto en costos y plazos por origen y proveedor.	Riesgo, scoring, proyecciones, análisis comparativo.
Paso inicial no tecnológico (P12)	La dirección debe definir con claridad el rol estratégico del ecommerce B2B. Consensuar una visión compartida y comunicar cambios en roles y procesos. Tener claridad absoluta sobre la necesidad del negocio que impulsa el cambio.	Rol estratégico, visión compartida, necesidad del negocio.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de contenido de las entrevistas (2026).

El análisis cualitativo de las entrevistas ofrece información valiosa que complementa los resultados numéricos de la encuesta. Los resultados en la Tabla 16 muestran que los expertos tienen una opinión similar. Esto confirma y detalla las tendencias, establece los retos actuales y las prioridades para el futuro.

En Fundamentación y Tendencias se establece que la digitalización cambia las cosas de manera profunda y no se puede revertir. Los entrevistados están de acuerdo en que el ecosector ha cambiado de un modelo de relaciones y ferias a uno de plataformas digitales que son transparentes, rápidas y tienen un alcance global. Se señala un diagnóstico estratégico: no tener una estrategia de *ecommerce* B2B es una desventaja que limita la rapidez y aumenta los costos. La ventaja sostenible está en la eficiencia en las operaciones y en procesos que se pueden ampliar, no en el catálogo digital. La tendencia es mezclar la analítica predictiva con

la IA, donde la próxima ventaja competitiva vendrá de predecir y automatizar de manera inteligente.

La parte de diagnóstico del estado actual verifica las tensiones operativas de la encuesta. Los expertos dicen que la sobrefragmentación de la información y la falta de visibilidad son los problemas más importantes que afectan la agilidad. "Todos están de acuerdo en que la manera en que operan sus procesos hoy, con muchas aprobaciones manuales y una comunicación descoordinada, no les permite reaccionar rápidamente a las tendencias, lo que les obliga a usar soluciones caras como el envío aéreo." La información importante que es difícil de conseguir es el historial de rendimiento de los proveedores y la disponibilidad en tiempo real, lo que hace más difícil tomar decisiones. Los expertos señalan que el reto no es tecnológico, sino organizativo: transformar la cultura hacia la estandarización, la colaboración y la definición de roles.

En fortalecimiento y elementos, las recomendaciones de expertos marcan la pauta. La solución ("botón mágico") requiere un panel central que visualice información en tiempo real y genere alertas para prevenir la fragmentación. A la hora de elegir módulos para una futura plataforma, los encuestados señalan la Inteligencia de compras y la trazabilidad logística, en primer lugar y en un segundo plano la comunicación integrada. Además, se necesitan instrumentos que traduzcan información en medidas estratégicas y control operativo, no solo canales de comunicación. La información analítica debe incluir evaluación de riesgo de proveedores, estimaciones de costo total y medidas para reducir incertidumbre. Los expertos coinciden en que el primer paso no es tecnológico: la dirección debe definir el rol estratégico del *ecommerce* B2B y alinear a la organización bajo una misma visión, para que de esta manera se pueda demostrar que el éxito necesita liderazgo y entender las necesidades del negocio.

Se creó una nube de palabras para representar los resultados. Esta característica genera en la nube las palabras más frecuentes en las respuestas de los encuestados. Muestran lo que aprenden y cómo lo aplican. Nube de palabras: ayuda a hacer un análisis cualitativo al visualizar las palabras más frecuentes.

cuantitativa que reconoce las capacidades de información y analíticas como una subdimensión de alta presencia en el *ecommerce* B2B.

Además, la alta frecuencia de palabras como procesos, decisiones, análisis o partes muestra que el discurso tiende hacia una lógica operativa y de control, en la que el valor del *ecommerce* B2B se crea a partir de procesos estandarizados, escalables y *data-driven*. Esta repetición semántica confirma que los entrevistados no sólo destacan la adopción tecnológica, sino el rediseño de los procesos internos para generar eficiencia, control y flexibilidad en la importación de insumos.

La recurrencia de términos como moda, tendencias, importación, etc., sitúa el estudio en un entorno muy cambiante y sensible al tiempo, en el que la velocidad de respuesta y la visibilidad de la información son determinantes. En esa línea, la nube de palabras da cuenta de la tensión que existe entre la velocidad que necesita la industria de la moda y las capacidades actuales que se ven enfrentadas a procesos fragmentados y dependientes de aprobaciones manuales, tal como manifestaron explícitamente en las entrevistas.

Por el otro, palabras como difícil, problema, crítica, bloque, revelan la existencia de constantes obstáculos en el proceso actual de la importación. Estas palabras, aunque más pequeñas en tamaño, son importantes porque indican fricciones estructurales relacionadas con la falta de trazabilidad, la fragmentación de la información y la dependencia de relaciones personales, lo que reafirma las debilidades operativas reconocidas en el análisis cualitativo y en la encuesta.

Finalmente, la nube añade términos como estratégico, objetivo, digital, dimensión y tecnológico, que refuerzan la idea de que el *ecommerce* B2B se considera una herramienta estratégica de transformación empresarial. Pero la coexistencia de estos términos con otros asociados al cambio cultural y a los procesos plantea que los encuestados son conscientes de que la tecnología por sí sola no es suficiente y que su efectividad pasa por definir el rol estratégico del *ecommerce* B2B en la organización.

En suma, la Figura 1 resume gráficamente el consenso discursivo de los entrevistados en que el *ecommerce* B2B es un potenciador para perfeccionar la gestión de información, fortalecer la relación con proveedores y mejorar la toma de decisiones en la importación de materias primas de moda. La nube de palabras refuerza los resultados cuantitativos, orientándose claramente al desarrollo de capacidades analíticas y operativas como fuente de ventaja competitiva sostenible en un entorno tan cambiante y digitalizado.

3.2. Estrategias propuestas en base a los resultados obtenidos

La síntesis de los hallazgos del diagnóstico conduce a la formulación de un conjunto de estrategias integradas, diseñadas para transformar los desafíos identificados en capacidades competitivas sostenibles. Estas estrategias se articulan en tres pilares interdependientes, que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 17. Estrategias de ecommerce propuestas para el fortalecimiento ventas en RNúñez.

Objetivo Estratégico	Estrategia General	Acciones Propuestas	Clave	Componentes de Ecommerce Priorizados (Vinculados a Resultados)
Crear un ecosistema operativo unificado, ágil y sin fricciones que conecte a proveedores, logística y áreas internas.	Plataformas tecnológicas que pueden implementarse en la empresa son las siguientes: - SaaS: Odoo ERP - Business One	- Desarrollo de un portal B2B corporativo como punto único de gestión de cotizaciones, órdenes de compra y comunicaciones. - Automatizar la generación y el flujo de documentos de importación (órdenes, facturas, documentos aduaneros). - Establecer una integración bidireccional entre la plataforma B2B y los sistemas internos (ERP/contabilidad).		<ul style="list-style-type: none"> • Portal único de gestión. • Automatización documental. • Integración con sistemas internos.
Mitigar la incertidumbre y las demoras mediante una gestión basada en datos en tiempo real y una evaluación objetiva de proveedores.	SaaS:: Plataforma de gestión empresarial que facilita el seguimiento en tiempo real de los procesos de compra y logística, permite evaluar de manera objetiva el desempeño de los proveedores y genera reportes automáticos que apoyan la toma de decisiones, contribuyendo a la reducción de demoras y de la incertidumbre en la cadena de suministro.	- Desarrollar un módulo de trazabilidad logística con seguimiento en tiempo real desde el proveedor hasta el almacén y alertas automáticas. - Crear un sistema centralizado de evaluación de proveedores con métricas de desempeño (cumplimiento de plazos, calidad, rating).		<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento en tiempo real. • Reportes de desempeño de proveedores. • Base de datos centralizada.
Potenciar la toma de decisiones de compra, anticiparse a la demanda y construir una ventaja competitiva.	Enfoque basado en inteligencia de adquisiciones y capacidad de adaptación.	- Diseñar herramientas de analítica para identificar patrones de consumo y prever la demanda de insumos. - Incorporar funcionalidades de comparación inteligente de precios entre proveedores en la plataforma. - Capacitar al equipo en el uso estratégico de la información generada por la plataforma.		<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de análisis de demanda. • Comparación de proveedores. • Capacidades avanzadas de analítica. • Cultura de uso de datos

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del diagnóstico.

Presupuesto para el desarrollo del Proyecto Piloto del Ecosistema de Ecommerce B2B - Empresa RNúñez

Como se puede observar en la tabla 17, el presupuesto total asume la utilización de una plataforma SaaS (Software como Servicio) estándar del mercado, con personalización mínima para controlar costos; los honorarios por consultoría de rediseño de procesos se internalizarán como dedicación de horas del personal directivo y los costos de hardware se consideran cubiertos por la infraestructura existente, como se observa a continuación:

Tabla 18. Presupuesto estimado para la fase piloto de implementación de ecommerce B2B (Horizonte: 6 meses).

Rubro	Descripción / Ítem	Costo Estimado (USD)	Subtotal (USD)
I. CONFIGURACIÓN Y ADAPTACIÓN DE PLATAFORMA	1. Suscripción Anual a Plataforma B2B SaaS: Licencia básica para un usuario administrador y 3-5 usuarios operativos. Incluye módulos de catálogo, órdenes de compra y comunicación.	1,200	2,850
	2. Configuración y Personalización Inicial: Adaptación de la plataforma estándar a los procesos básicos mapeados de RNúñez (flujos de aprobación, formatos de documento).	1,500	
	3. Dominio Corporativo y Certificado SSL: Para profesionalizar y asegurar el acceso a la plataforma.	150	
II. DESARROLLO DE COMPONENTE CRÍTICO	1. Desarrollo de Módulo de Trazabilidad Básica: Integración manual/vía API con los principales transportistas para ingresar y visualizar números de guía y estados de envío en un panel central.	1,200	1,200
III. CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO	1. Programa de Capacitación Intensiva: Dos talleres prácticos (inicial y de seguimiento) para el equipo de compras y logística en el uso de la plataforma y los nuevos procedimientos.	800	1,100
	2. Designación de "Responsable de Plataforma": Asignación de una bonificación simbólica por dedicación adicional para la supervisión inicial del proyecto.	300	
IV. MIGRACIÓN Y PUESTA EN MARCHA	1. Digitalización y Carga del Catálogo Crítico: Digitalización de fichas técnicas y fotos de los 50-100 insumos de mayor rotación o valor.	500	850
	2. Soporte Técnico y Acompañamiento Inicial: 20 horas de soporte especializado para resolver dudas durante los primeros 3 meses de operación.	350	
TOTAL ESTIMADO PARA LA FASE PILOTO (6 MESES)			\$ 5,000

Fuente: elaboración propia en base al análisis de requerimientos y priorización de componentes (2025).

El presupuesto de cinco mil dólares para una fase piloto de seis meses es una propuesta financiera realista y alineada con los resultados de la investigación. Esta inversión inicial, de bajo riesgo pero gran impacto, se creó para comprobar los beneficios del ecomerce B2B en RNúñez con gasto controlado. Su organización aplica las conclusiones del diagnóstico de manera práctica, enfocándose en los elementos más urgentes identificados.

El enfoque se basa en crear un "Producto Mínimo Viable" (MVP) estratégico. El presupuesto se enfoca en los elementos más importantes: un portal unificado de gestión, adquirido como software como servicio (SaaS), y un módulo básico de trazabilidad logística. Esta decisión aborda directamente la fragmentación de la información y la falta de visibilidad en la cadena de suministro, identificados en los ítems B1 a B5 y en la pregunta P5, sin requerir desarrollos tecnológicos complicados y costosos. Es crucial asignar mil doscientos dólares al módulo de trazabilidad, es una inversión clave para reducir la incertidumbre logística, un punto crítico del indicador B4.

Para conseguir esta eficiencia en el presupuesto, la estrategia se basa en aprovechar al máximo los recursos disponibles y en usar soluciones en la nube. Se sugiere suscribirse a una plataforma SaaS estándar, que cuesta mil doscientos dólares al año. Esto elimina los altos costos de desarrollar desde cero, comprar servidores propios y mantener una infraestructura complicada. Así, el proyecto de transformación digital se transforma en un gasto operativo que se puede escalar y prever. Paralelamente, se asume que la capacitación relacionada con el rediseño de los procesos internos, conclusión derivada del segundo objetivo específico, será llevada a cabo con los recursos humanos de la empresa, focalizando los ochocientos dólares destinados a capacitación exclusivamente en el manejo operativo de la nueva herramienta.

Cabe destacar que, a pesar del recorte general en los montos, se preserva de manera intencional una partida significativa para la Capacitación y la Gestión del Cambio, con un valor de mil cien dólares, lo que representa el veintidós por ciento del total. Esto subraya el reconocimiento de que la principal barrera identificada es

de naturaleza organizacional y cultural, tal como se evidenció en los resultados B14 y en la pregunta P8 de la entrevista. En este sentido, la designación de un "Responsable de Plataforma" interno, apoyado por una bonificación simbólica, se considera fundamental para garantizar la adopción efectiva, el monitoreo constante y la mejora continua del proyecto piloto, actuando así como el agente interno de cambio necesario para el éxito.

Finalmente, este piloto está diseñado con el propósito explícito de generar valor rápido y medible, demostrando un retorno sobre la inversión en el corto plazo a través de la mejora de métricas concretas. Entre los indicadores clave de desempeño se espera observar una reducción sustancial en el tiempo del ciclo completo, desde la cotización hasta la emisión de la orden de compra, una disminución notable en el volumen de consultas por correo electrónico o llamada relacionadas con el estado de los pedidos, y la centralización efectiva de la información técnica de los insumos de mayor importancia. El éxito de esta fase inicial, medido a través de estos indicadores, proporcionará el caso de negocio empírico y el aprendizaje organizacional indispensable para justificar, en el futuro, inversiones posteriores en componentes más avanzados, como la analítica predictiva o integraciones profundas con sistemas de planificación de recursos empresariales.

En conclusión, este presupuesto de cinco mil dólares constituye una hoja de ruta financiera viable y pragmática para RNúñez. No representa un gasto, sino la inversión mínima necesaria para iniciar la transformación digital de manera controlada, permitiendo aprender durante el proceso y construir sobre evidencias tangibles. Su ejecución exitosa sentará las bases operativas y culturales indispensables para evolucionar, en fases posteriores, hacia un ecosistema B2B más completo y competitivo.

CONCLUSIONES

- Se identificaron con éxito los elementos clave del *ecommerce* que facilitan la importación de productos de moda en la región de Núñez. Estos elementos forman un ecosistema digital integrado y eficiente. El sistema tiene dos partes principales: 1) Herramientas Operativas, que incluyen un portal B2B unificado, seguimiento logístico en tiempo real, integración con sistemas internos (ERP) y automatización de procesos documentales; y 2) Capacidades de Información y Analítica, que cuentan con una base de datos centralizada de productos, herramientas avanzadas para predecir la demanda y cuadros de mando para evaluar el desempeño de los proveedores. La adecuada combinación de todos estos elementos es fundamental para convertir la estrategia de compra de materias primas en una ventaja competitiva que se mantenga a lo largo del tiempo.
- La revisión teórica realizada mostró que la digitalización del comercio B2B es una tendencia que no se puede evitar. Esto se debe principalmente a la necesidad de ser más ágil, transparente y de tener acceso a amplias y complejas redes de proveedores en la muy competitiva industria de la moda. El *ecommerce* se considera no solo un canal de ventas, sino una estrategia que ayuda a reducir las diferencias de información, abaratar costos de transacción y crear ventajas competitivas. Esto se logra a través de la rapidez de respuesta y el análisis de datos, que son esenciales para triunfar en un mercado donde las tendencias cambian rápidamente.
- El análisis de la situación actual en la empresa RNúñez revela una deficiencia operativa importante que requiere atención inmediata. Aunque se ha avanzado en el establecimiento de una infraestructura digital elemental, así como en el reconocimiento de la importancia del comercio electrónico B2B, los procesos de importación aún enfrentan desafíos significativos. Estos cuellos de botella se manifiestan en la dispersión no integrada de la información, las demoras inesperadas en la confirmación de pedidos, la dependencia del conocimiento tácito de personas clave, así como la

desconfianza en la información proporcionada por los proveedores. Esta situación impacta de manera considerable la capacidad de la empresa para dar una respuesta ágil, lo cual evidencia la desconexión entre las herramientas tecnológicas disponibles y los niveles de eficiencia que podrían alcanzar.

- Por último, es fundamental elaborar estrategias de *ecommerce* para la empresa RNúñez, es decir, un plan estructurado que solucione las necesidades encontradas en el diagnóstico inicial. La estrategia de negocio debe enfocarse en una primera etapa en armar las piezas base de trazabilidad logística y analítica de compras (Inteligencia Analítica), que son las que directamente resuelven los problemas más críticos en términos de opacidad y mala toma de decisiones. Dicho diseño estratégico se debe complementar con una estrategia integral de gestión del cambio organizacional, la principal limitante no es tecnológica, sino la transformación cultural que implica la estandarización de procesos y la instauración de una cultura de toma de decisiones basada en datos y análisis.

RECOMENDACIONES

- Implementar un proyecto piloto de plataforma B2B que integre de forma modular los componentes identificados. Se recomienda iniciar con la selección e implementación de un módulo de gestión de órdenes de compra y trazabilidad (componente operativo) junto con un módulo básico de base de datos centralizada de productos y proveedores (componente de información base). Este piloto debe medir su impacto en la reducción de tiempos de ciclo y la mejora de la precisión de la información, sentando las bases para una escalabilidad futura.
- Capacitar continuamente al equipo directivo y de compras en las tendencias digitales y los modelos de negocio B2B emergentes, como el uso de *marketplace* especializados para la previsión de tendencias. Se recomienda suscribir a foros sectoriales y realizar benchmarking anual con competidores y referentes internacionales que lideren la transformación digital en la cadena de suministro de moda, a fin de mantener actualizado el marco estratégico de la empresa.
- Rediseñar y estandarizar los procesos core de importación antes de cualquier implementación tecnológica mayor. Específicamente, se debe: a) Mapear y formalizar los flujos de cotización, aprobación y seguimiento de pedidos; b) Crear un repositorio digital único obligatorio para toda la información técnica de insumos y comunicación con proveedores; y c) Establecer métricas clave de desempeño (KPIs) para monitorear la confiabilidad de proveedores y la eficiencia interna, atacando así la dependencia del conocimiento tácito.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguada, Y., Harrington, C., y Jeifetz, L. M. (2020). Economía digital y comercio internacional. Panorama actual desde el derecho internacional privado.
- Alca Huamaní, J. A. (2022). La evolución de la cadena de suministro por transformación digital. Estudio de la comercialización en el sector "Textil y Confecciones".
- Álvarez, E., Barragán, J., y Menéndez, J. E. (2021). Comercio electrónico y estrategia de empresa a empresa (B2B): una revisión bibliométrica. *Revista Espacios*, 42(22).
- Bermón, S., y Delgado, C. (2025). Negocios Sin Fronteras: El Impacto competitivo de la Digitalización en el Comercio Mundial. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 14(2), 1–16.
- Caneo, M. (2024). Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica de una plataforma de información de comercio internacional.
- Carmona, R. J. & Gil, J. D. (2008). Competitividad y retos en la productividad del Cluster Textil, confección, diseño y moda en Antioquia. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7410>
- Chandi, S. y Villamar, V. (2015). Análisis de la cadena de valor de la industria textil enfocada a la producción de ropa interior del sector norte de Quito; Caso práctico empresa "Incoltextil-Salomé".
- Christopher, M., Lowson, R. y Peck, H. (2004). Creando cadenas de suministro ágiles en la industria de la moda. *Revista Internacional de Gestión del Comercio Minorista y de la Distribución*, 32(8), 367-376.

- Fayos, T., Calderón, H., & Frassetto, M. (2017). Implantación internacional de los minoristas de moda multicanal: capacidades dinámicas e incrustación en los mercados. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 11(2), 62-79.
- Fuentes Sanjurjo, S. (2014). *Gestión estratégica de la cadena de valor y evaluación de oportunidades de segmentación en los mercados internacionales de moda de lujo*.
- Girón Torrealva, M. C., & Flores Cerdan, L. R. (2020). *Factores legales que impactan en el desarrollo del e-commerce en el mundo*.
- González, J. (2024). *Propuesta de modelo de ecommerce para las tiendas de ropa "LOCH by GOVA Y GOVA EXCLUSIVE" de la provincia del Azuay (Tesis de pregrado)*. Universidad del Azuay.
- Guillen-Miranda, J. C. (2024). *Las TIC y el ecosistema comercial internacional*. *Entrelíneas*, 3(1), 19-28.
- Huerta, F. (2021). *Comercio electrónico nacional e internacional. Marco legal, validez y eficacia jurídica de documentos digitales y firmas electrónicas en los negocios. Caso Perú*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/8178>
- Kalikian, V. D. (2013). *El comercio electrónico, la contratación internacional y la determinación de la ley aplicable. Aplicación del derecho internacional privado, la armonización legislativa y el análisis económico del derecho*. *Ratio Iuris. Revista de Derecho Privado*, 1(2), 55-83.
- Leal, C. X. (2024). *Riesgos legales en el comercio internacional: desafíos para el éxito del plan de negocios*. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/64281>

- Linzán, G. B., Soledispa, B. J., Chávez, V. A., y Fiallos, O. R. (2023). Análisis de la Cadena de Suministros en las empresas industriales de Guayaquil, Ecuador. *Revista Científica Empresarial Debe-Haber, 1*, 13.
- Martínez Barreiro, A. (2008). Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara. Revista Internacional De Sociología, 66(51), 105–122. <https://doi.org/10.3989/ris.2008.i51.111>
- Mura, R. (2023). Cadena de Valor Textil.
- Ordoñez, D., Proaño, C. X., y Morales, A. (2024). Estrategias dinámicas para la ventaja competitiva en la era digital: Un modelo conceptual. Yachana, 13(1), 34–54.
- Orellana, F. & Orellana, M. (2024). Regulación de los actos de comercio y su concepto jurídico. Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR, 7(14), 220-234. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/306>
- Plaza, N., y Moreno, M. (2023). Principales ventajas competitivas de las PYMES al utilizar medios digitales en las importaciones y exportaciones del Ecuador. Revista Internacional de Estudios en Ciencias Administrativas STRATEGOS, 3(1), 15-15.
- Poncela, M. (2019). Impacto de las tecnologías digitales en la transformación del comercio internacional. Cuadernos de Información económica, 268, 65-76.
- Ramos, A., y Ugarte, L. L. (2021). Análisis de la cadena de valor de la producción textil de la Asociación San Pablo de Chalaques para la exportación de bolsos de lana baby alpaca a la ciudad de Madrid, 2020.
- Rincón, A. C. (2025). El comercio electrónico internacional en la protección al consumidor: el dinamismo del derecho privado contemporáneo.

- Rodríguez, J., y Palma, N. (2025). Limitaciones normativas de la Organización Mundial del Comercio en la economía digital y propuestas para fortalecer la gobernanza multilateral del comercio electrónico.
- Rodríguez Chirinos, A. A., & Huari Durand, C. R. (2023). Optimización de procesos de compras internacionales en MYPEs ante fallas de coordinación y problemas de abastecimiento.
- Rodríguez, Y. (2023). Ecosistema digital del observatorio científico de Gob-digital: Experiencia metodológica de plataformas web a redes sociales. *Revista Cubana De Transformación Digital*, 4(4), e237:1–20.
- Saavedra, K., Quiñonez, B., Quiñonez, A., y Sarango, V. (2023). La digitalización de la cadena de suministro: un impulso innovador para la eficiencia logística en Ecuador. *Código Científico Revista De Investigación*, 4(2), 210–224.
- Sailema, E. (2023). Optimización de la cadena de valor en las empresas de moda. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (180), 75-90.
- Sánchez, E., Ramírez, N., Ubilluz, I. (2025). Modelos de planificación estratégica para el desarrollo de colecciones de moda en microempresas textiles. *Ethos Scientific Journal*, 3(2), 22–40.
- Sánchez, K. P. V., Córdova, O. H. M., y Illescas, M. L. G. (2021). El B2B como estrategia de diferenciación. Un enfoque en las empresas exportadoras de derivados de cacao. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(1), 25-41.
- Serrano, J. (2020). Plataformas de comercio electrónico e internacionalización empresarial. *ICE, Revista De Economía*, (913).

Tibabisco, Y. P. (2024). Controles legales en los planes de negocios de comercio internacional. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/64399>

Varela, D. (2016). El comercio electrónico en la economía española: Tipología, marco legal, principales magnitudes y tendencias.

Veiga, L. (2021). Hacia una infraestructura digital para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA CONSOLIDADA (3 Dimensiones x 3 Preguntas)

Título del Estudio: *Ecommerce* para la Importación de Insumos en el Mundo de la Moda. Caso: Empresa RNúñez

Investigador: Melanie

Fecha: //_____

Tipo de Entrevistado: [] Personal RNúñez [] Proveedor Actual [] Competencia/Referente

Objetivo: Recabar información cualitativa estructurada por dimensiones para los tres objetivos específicos.

Instrucciones para el entrevistador: Esta guía contiene 12 preguntas organizadas en tres bloques. Su aplicación es semiestructurada: debe seguir el orden y cubrir todas las preguntas, pero tiene flexibilidad para profundizar, pedir ejemplos concretos o reformular para mayor claridad, manteniendo el foco en la dimensión correspondiente. Se recomienda grabar la entrevista previo consentimiento informado..

BLOQUE I: DIMENSIÓN DE FUNDAMENTACIÓN Y TENDENCIAS

(Objetivo Específico 1: Contexto digital, evolución y valor estratégico percibido)

P1 - Evolución del sector: Describa la transformación más significativa que ha observado en los últimos 5 años en la forma de buscar, evaluar y comprar insumos de moda a nivel internacional. ¿Qué papel ha jugado la tecnología en este cambio?

P2 - Valor estratégico: Más allá de ser un catálogo digital, ¿qué ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar puede construir una empresa que domine el uso estratégico del *ecommerce* B2B para importar, que una competidora que no lo haga perdería?

P3 - Tendencias futuras: Al imaginar hacia los próximos 18-24 meses, ¿qué una tendencia específica en *ecommerce* B2B o herramienta digital emergente considera la más crítica para que un importador de insumos de moda siga siendo relevante? ¿Por qué?

P4 - Desventaja competitiva: En el contexto actual de alta volatilidad y ciclos rápidos de moda, ¿considera que la ausencia de una estrategia de *ecommerce* B2B es una desventaja competitiva crítica para un importador? Fundamente su respuesta.

BLOQUE II: DIMENSIÓN DE DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL

(Objetivo Específico 2: Procesos, eficiencia, recursos y factibilidad)

P5 - Punto crítico de fricción: Describa en detalle el punto de mayor fricción, ineficiencia o cuello de botella en el proceso actual de importación (o en su relación comercial con RNúñez). ¿Cuál cree que es la causa raíz de este problema?

P6 - Agilidad vs. Tendencias: Tome un ejemplo concreto y mencione, ¿cómo impacta la estructura de procesos actual en la capacidad de responder con agilidad a una tendencia de moda fugaz? (Ej.: lanzar una colección cápsula basada en un nuevo material).

P7 - Recurso informacional crítico: ¿Qué recurso o información crítica (ej.: disponibilidad en tiempo real, historial de desempeño de un proveedor, trazabilidad de materiales) es la más difícil de obtener, gestionar o compartir con precisión en la operación actual, y cómo limita la toma de decisiones?

P8 - Barrera organizacional principal: Antes de pensar en software, ¿cuál es el principal cambio no tecnológico (de cultura, proceso, estructura o habilidades) que debe ocurrir en la organización para que cualquier proyecto de digitalización del comercio B2B tenga éxito?

BLOQUE III: DIMENSIÓN DE FORTALECIMIENTO Y COMPONENTES CRÍTICOS

(Objetivo Específico 3: Identificación y priorización de componentes para la acción)

P9 - Solución ideal ("botón mágico"): Si tuviera un "botón mágico" digital para resolver el problema más crítico que mencionó, ¿qué haría exactamente ese botón y qué resultado concreto generaría? (Por favor, sea específico, ej.: "consolidaría automáticamente toda la comunicación con X proveedor en un solo lugar y notificaría los retrasos").

P10 - Priorización de componentes: De estos tres componentes para una futura plataforma B2B, ¿cuál priorizaría como el más crucial para RNúñez en una primera fase y por qué?

- a) **Comunicación Integrada:** Un portal único para gestionar todas las cotizaciones, órdenes y mensajes.
- b) **Trazabilidad Logística:** Seguimiento en tiempo real del pedido desde la fábrica hasta el almacén.
- c) **Inteligencia de Compras:** Herramientas de análisis de datos para decidir qué, cuándo y a quién comprar.

P11 - Datos para la decisión: ¿Qué tipo de análisis o información, que actualmente no se genera de manera sistemática, sería el más valioso para transformar la intuición en decisión estratégica en las compras internacionales? (Ej.: proyección de costos por tendencia, *scoring* de riesgo de proveedores).

P12 - Paso inicial no tecnológico: En su experiencia, ¿cuál es el primer y más importante paso que debe dar la dirección de una empresa como RNúñez, antes de siquiera evaluar plataformas tecnológicas, para asegurar el éxito de un proyecto de digitalización del *ecommerce* B2B?

FIN DE LA ENTREVISTA – Agradezco mucho su tiempo y sus valiosos aportes.

ANEXO B: CUESTIONARIO DE ENCUESTA CONSOLIDADA (12 Ítems)

Título: Diagnóstico para la Estrategia de *Ecommerce* B2B - Empresa RNúñez

Instrucciones: Este cuestionario es completamente anónimo y sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos para el proyecto de investigación de tesis mencionado. No hay respuestas correctas o incorrectas; su opinión experta y honesta es lo que más valoramos. Por favor, lea cada afirmación con atención y marque con una X en la casilla que mejor represente su nivel de acuerdo (Secciones A y B) o de importancia (Sección C).

SECCIÓN 0: DATOS DE FILTRO (Para análisis segmentado)

Mi relación principal con el estudio es:

Colaborador/Directivo de RNúñez Proveedor de RNúñez Experto/Consultor/Académico del sector

Mi área principal de expertise o departamento es:

Dirección General/Gerencia Compras Internacionales/Comercial Logística/Operaciones Diseño/Desarrollo de Producto TI/Transformación Digital Otro: _____

SECCIÓN A: DIMENSIÓN DE FUNDAMENTACIÓN (Objetivo 1)

*Valore su acuerdo con estas afirmaciones sobre el contexto y la tendencia (1=Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3 Neutro, 4= De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo).

#	Afirmación	1	2	3	4	5
A1	El <i>ecommerce</i> (comercio electrónico) B2B dejará de ser una opción para convertirse en el canal principal para importar/exportar insumos de moda en los próximos 3 años.					
A2	La principal ventaja del <i>ecommerce</i> (comercio electrónico) B2B es la reducción de costos, por encima del acceso a innovación o la agilidad.					

-
- A3** Plataformas digitales especializadas ofrecen mejor información de mercado y tendencias que las ferias tradicionales o agentes.
-
- A4** Plataformas digitales especializadas ofrecen información más actualizada sobre tendencias que las ferias internacionales tradicionales.
-
- A5** La volatilidad de las tendencias de moda obliga a una digitalización cada vez mayor de la cadena de abastecimiento.
-
- A6** La principal ventaja del *ecommerce* B2B es la reducción de costos de transacción y logística (Poncela, 2019). (Ítem inverso)
-
- A7** El acceso a una red global diversificada de proveedores es una ventaja estratégica más importante que el ahorro inmediato.
-
- A8** La capacidad de analizar datos de compras pasadas es fundamental para negociar mejores condiciones con proveedores.
-
- A9** La transparencia en precios y disponibilidad que ofrecen las plataformas digitales reduce la incertidumbre en la importación.
-
- A10** El *ecommerce* B2B permite construir una ventaja competitiva sostenible basada en la velocidad y la adaptación (Ordoñez et al., 2024).
-

SECCIÓN B: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL (Valore su ACUERDO)

(1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)

cuerto)*

#	Afirmación (Se refiere a la situación ACTUAL)	1	2	3	4	5
B1	El proceso de cotización y negociación con proveedores internacionales es ágil y eficiente. (Ítem inverso)					
B2	La comunicación con proveedores se gestiona a través de canales integrados y organizados (ej.: plataforma, software), no solo por correo y teléfono.					
B3	La gestión de la documentación de importación (facturas, guías, certificados) es un proceso digitalizado y ordenado.					
B4	Existen demoras frecuentes e imprevistas en la confirmación de órdenes o en la obtención de muestras.					
B5	El flujo de información entre el departamento de compras, logística y finanzas es fluido y sin reprocesos.					
B6	La información sobre disponibilidad de stock y tiempos de entrega proporcionada por proveedores es siempre confiable y precisa.					
B7	Se cuenta con acceso rápido y centralizado a las fichas técnicas, muestras virtuales y hojas de datos de seguridad de los insumos.					
B8	Los problemas con pedidos (calidad, cantidad) se identifican, escalan y resuelven de manera sistemática y transparente.					
B9	Existe una clara dependencia de contactos personales o conocimientos tácitos (no documentados) para gestionar ciertos proveedores o procesos.					
B10	La organización tiene la capacidad interna para evaluar y homologar nuevos proveedores digitales de manera ágil.					

B11 La dirección de la empresa está plenamente comprometida con la transformación digital de los procesos de compra.

B12 Existe una cultura de uso de datos y métricas para la toma de decisiones en el área de compras e importaciones.

B13 El personal tiene las habilidades digitales básicas necesarias para adaptarse a una nueva plataforma B2B.

B14 El principal obstáculo para digitalizar no es el costo de la tecnología, sino la adaptación de los procesos y las personas.

B15 Contar con un equipo o persona responsable de la gestión y evolución de la plataforma digital es fundamental para el éxito.

SECCIÓN C: COMPONENTES PARA EL FORTALECIMIENTO (Valore su IMPORTANCIA)

(1 = Nada importante, 2 = Poco importante, 3 = Moderadamente importante, 4 = Muy importante, 5 = Crítico)

#	Componente para una futura solución de <i>ecommerce</i> B2B	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

C1 Un portal único donde gestionar TODAS las cotizaciones, órdenes de compra y comunicaciones con proveedores.

C2 Seguimiento en tiempo real del pedido, desde la fábrica/almacén del proveedor hasta el almacén de RNúñez, con alertas automáticas.

C3 Una plataforma B2B que se integre de manera fluida con los sistemas de gestión interna de la empresa (ERP, contabilidad).

C4 Sistema de gestión digital de inventarios en tiempo real, sincronizado con la plataforma online.

C5 Automatización de procesos documentales asociados a la importación (generación y envío de órdenes, facturas, documentación aduanera).

C6 Base de datos centralizada de productos/insumos con fichas técnicas, fotos de alta calidad, historial de precios y proveedores alternativos.

C7 Herramientas de análisis (reportes, dashboards) para identificar patrones de consumo y prever la demanda de insumos.

C8 Reportes automatizados sobre el desempeño de proveedores (cumplimiento de plazos, calidad, rating).

C9 Funcionalidad para comparar precios, especificaciones y ratings entre múltiples proveedores en la misma plataforma.

C10 Capacidades avanzadas de analítica de datos que permitan identificar oportunidades de ahorro y optimización en las compras.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y VALIOSA CONTRIBUCIÓN A ESTE ESTUDIO!