

Universidad de La Habana
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)
Maestría en Dirección (MIC - 15)

Grado de orientación al mercado de la empresa COPEXTEL S.A.

Autor: Ing. Ramón Luis Torres Gutiérrez
COPEXTEL S.A.
MINCOM

Tutora: Dra.C. Alma Delia Hernández
CETED

La Habana, 13 de Julio del 2015
“Año 57 de la Revolución”

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ramón Luis Torres Gutiérrez declaro que el trabajo que presento como Tesis de la Maestría en Dirección, titulado Grado de orientación al mercado de la empresa COPEXTEL S.A. es original, fruto de la relación de trabajo científico con mi tutor (a) y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente a los 13 días del mes de Julio del 2015.

Firma del autor

AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo, Dra.C. Alma Delia Hernández tutora de la tesis de Maestría en Dirección titulada Grado de orientación al mercado de la empresa COPEXTEL S.A. del maestrante Ramón Luis Torres Gutiérrez, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste firmo la presente a los 13 días del mes de Julio del 2015.

Firma del tutor

	Pág.
Introducción.....	2
Capítulo 1. La orientación al mercado y su medición.	6
1.1. Antecedentes.	6
1.2 Modelos de orientación al mercado.....	10
1.3 Principales instrumentos de medición del grado de orientación al mercado.	23
1.4 Análisis comparativo de los diferentes enfoques.	25
Capítulo 2. Diagnóstico de la orientación al mercado de la empresa COPEXTEL.	30
2.1 Caracterización de la organización.....	30
2.2 Descripción de la investigación.	32
2.3 Análisis y validación de los resultados obtenidos para cada variable de COPEXTEL.	42
2.4 Análisis de los resultados obtenidos para cada variable de la Junta Directiva.....	60
2.3 Determinación del grado de orientación al mercado de COPEXTEL.....	68
2.3.1 Análisis comparativo de resultados COPEXTEL vs. Junta Directiva.	70
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	78

Introducción.

La Corporación COPEXTEL, S.A., de forma abreviada COPEXTEL, es una empresa comercializadora mayorista de equipos, insumos, partes y piezas asociados a una amplia nomenclatura de productos. Presta también una diversificada gama de servicios técnicos de ingeniería y post-venta. Su red comercial, logística y de servicios atiende mercados muy diversificados y se compone de 36 establecimientos comerciales mayoristas, 74 almacenes mayoristas y 149 centros de servicios técnicos.

El escenario en el cual desarrolla su actividad la Corporación está caracterizado por la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución durante el VI Congreso del PCC, en abril de 2011, que marca el inicio de un proceso de actualización del modelo económico cubano, en el cual *“...el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción...”*¹, *“...primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado...”*², se impulsará *“...con efectividad la iniciativa de los territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico”*³ y todos estos principios serán *“...armonizados con mayor autonomía de las empresas estatales y el desarrollo de otras formas de gestión”*.⁴

En el documento final aprobado en el congreso, en los capítulos dedicados a la política económica externa y al comercio se pueden apreciar, entre otros, los siguientes lineamientos:

- 85. *“Lograr una mayor eficiencia en la gestión importadora del país, haciendo énfasis en su racionalidad y calidad, a través del reordenamiento de las empresas que realizan actividades de comercio exterior, con una mejor definición de las nomenclaturas de productos...”*⁵

¹Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 18 de Abril 2014.

²Idem

³Idem

⁴Idem

⁵idem

- 307. “Diseñar una política de abastecimiento del país que tenga en cuenta la participación de los productores nacionales y la eficiente gestión de las importaciones que se realicen. Dentro de ello, definir las formas de distribución mayorista, incluyendo aquellas que den respuesta a las nuevas modalidades de producción y servicios no estatales...”⁶

El actual contexto está matizado además por la aprobación en septiembre del 2013 del Decreto Ley 313, *De la zona especial de desarrollo Mariel*, por la aprobación en el mes de marzo del 2014 de la Ley 118, *Ley de la inversión extranjera*, sin olvidar el anuncio en el mes de Julio de 2015 del restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre los Gobiernos de Cuba y los Estados Unidos de Norteamérica.

Tal dinámica de cambios en el escenario económico del país, genera tanto oportunidades como amenazas para la Corporación COPEXTEL, la cual requiere de la orientación al mercado como filosofía de gestión empresarial que le proporcione la información y el compromiso necesarios para el desarrollo de ofertas de valor que satisfagan plenamente las necesidades y preferencias (actuales y futuras) de sus públicos objetivo y la comprensión de los factores externos que las afectan, convirtiéndose, de ese modo, en fuente constante de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados así como en la supervivencia a largo plazo de la organización.

La revisión de la literatura existente indica que a partir de los años cincuenta se ha afirmado que las organizaciones que adopten efectivamente el concepto de marketing obtendrán mejores resultados, sin embargo, hasta finales de los años ochenta fueron escasos los estudios dirigidos a estimar el grado de adopción del mismo y sus consecuencias sobre los resultados empresariales.

En el año 1988 el *Marketing Science Institute* (MSI), destacado exponente institucional de la investigación en el área de marketing y que trabaja manteniendo en contacto a los administradores e investigadores para asegurar la relevancia de la investigación para la práctica, estableció como una de sus líneas de análisis preferente, el estudio de la

⁶idem

orientación de las empresas a sus clientes y a sus mercados, así como los posibles efectos que podrían derivarse de ese hecho. Este suceso marcó un punto de inflexión y a partir de esa fecha y durante toda la década de los años noventa, la orientación al mercado se convirtió en uno de los ejes centrales de estudio científico y empresarial abordando desde diferentes perspectivas la definición teórica y operativa de este concepto y aportando diversas escalas para su medición.

Desde entonces esta temática ha sido de interés y aplicación en diferentes ámbitos geográficos y culturales, según se aprecia en los diversos artículos disponibles vía internet o mediante las publicaciones de la *American Marketing Association* (AMA) referenciadas en su sitio web. Otro indicador de su relevancia lo constituye la concesión del *Journal of Marketing Award* a tres artículos sobre esta temática durante los años 2001, 2003 y 2013.

La utilización de las técnicas del marketing en la empresa estatal cubana se encuentra validada en el Decreto 281 de agosto de 2007, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, el cual determina el sistema de mercadotecnia como uno de sus 18 componentes y le atribuye gran importancia estratégica en la orientación de la misión y visión de las entidades “...*tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes...*”⁷ para elaborar programas de acción que tiendan a la satisfacción de las mismas de forma eficiente.

El punto de partida para la creación de una oferta de valor lo constituye el conocimiento de las necesidades, deseos, y expectativas de los clientes. Sin embargo, en la última década, la centralización económica y las afectaciones en la disponibilidad de divisas del país trajeron como consecuencia que la gestión de la empresa se ajustara para cumplimentar las indicaciones del plan de la economía y se alejara, de forma consciente, de las necesidades y demandas del mercado.

⁷ Decreto No. 281, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 18 de Agosto 2007.

De ahí se deriva que el problema de investigación pueda definirse como: En la Corporación COPEXTEL, S.A. se determinan empíricamente las necesidades y demandas de sus clientes, esto conduce al desconocimiento de sus reales expectativas.

Por lo tanto, el objetivo general de la presente investigación es: Medir el grado de orientación al mercado de la empresa COPEXTEL S.A.

Para esto se tienen en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el estado del arte acerca de las definiciones teóricas y operativas del concepto de la orientación al mercado y los instrumentos y escalas disponibles para medirla.
- Diagnosticar la orientación al mercado de la empresa COPEXTEL SA. a partir de la aplicación del instrumento seleccionado.
- Validar con expertos los resultados obtenidos a partir de la escala seleccionada.

La presente investigación tiene el alcance de un estudio descriptivo de corte transversal y en ella se valora el grado de orientación al mercado de la empresa COPEXTEL desde una perspectiva operativa utilizando la escala MARKOR, teniendo en cuenta los elementos de consistencia de la escala con su concepto teórico, su utilidad para evaluar las potencialidades de la empresa en términos de capacidad de respuesta a eventos externos y la posibilidad de trazar una línea base o punto de partida que permita a la alta dirección evaluar su evolución.

Este trabajo está estructurado en dos capítulos. En el capítulo inicial se da cumplimiento al primer objetivo específico de la presente investigación, relacionando los modelos teóricos más relevantes de orientación al mercado así como las principales escalas disponibles para su medición y seleccionando la más adecuada para la organización objeto de estudio. En el Capítulo No.2 se desarrollan el segundo y el tercer objetivos específicos, realizando el diagnóstico mediante la aplicación del instrumento seleccionado y validando posteriormente con un grupo de expertos los resultados obtenidos.

Capítulo 1. La orientación al mercado y su medición.

1.1. Antecedentes.

La filosofía de marketing ha llamado la atención a lo largo de su existencia debido a las ventajas que se le atribuyen a esta disciplina, al igual que el interés por conocer qué condiciones deben cumplirse para poder implantarla adecuadamente en las empresas. Según Denison y McDonald (1995):

*“El éxito en marketing no consiste solamente en identificar cuál es la estrategia adecuada, sino además, en poder implantarla correctamente”.*⁸

Por otra parte, siguiendo la misma línea que los autores anteriores, Lambin (1995) explica el hecho de que *“comprender el concepto marketing es una cosa, ponerlo en práctica es otra”*⁹, siendo ésta en donde las empresas parecen haber hallado un mayor problema al limitarse a poner en práctica políticas de mezcla de marketing dirigidas a dominar el mercado a través de acciones de venta, dejando de lado las acciones estratégicas de segmentación de público objetivo y proposición de valor.

En otras palabras, se genera una concentración en el marketing táctico carente de orientación al mercado apartándose del estratégico. Continuando con lo mismo, Denison y McDonald muestran un atractivo análisis donde clasifican mediante un diagrama la relación existente entre el nivel de implantación de marketing como filosofía con el nivel de capacidad funcional necesario para su adopción. Ver Anexo No.1

Así, Denison y McDonald concluyen que estando en los contextos representados por los cuadrantes dos, tres y cuatro, es donde surgen las críticas al marketing ante el fracaso, en menor o mayor medida, de su implantación. Sin embargo, las empresas que poseen excelencia están en el cuadrante uno o bien tienden rápidamente hacia éste. Es en este cuadrante donde se encuentran las organizaciones que no solamente han sabido

⁸Denison T. y McDonald, M., “The role of marketing past, present and future”, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No.1, 1995, pp. 72-75.

⁹ Lambin, J: J, *Marketing estratégico*, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995, p. 11.

elaborar una adecuada estrategia de marketing, sino además han tenido la capacidad y habilidad de implantarla.

En resumen, para gozar de una apropiada implantación de la filosofía de marketing dentro de la empresa es necesaria una aceptación de la filosofía de marketing junto con una dotación organizativa adecuada. Se aprecia la necesidad de entrar en el doble análisis del marketing como filosofía por una parte y como organización por otra.

El concepto de marketing, como filosofía de los negocios que pone al consumidor en el centro de toda la actividad de la empresa y la *“orientación al mercado”*¹⁰ como comportamiento empresarial resultante de la adopción de dicha filosofía no son exactamente lo mismo. Esta orientación es el particular comportamiento empresarial que es la consecuencia de la implantación de la filosofía de marketing dentro de la empresa.

De ahí que, la implantación de la filosofía de marketing resulta un hecho de gran transcendencia en la evolución de la filosofía empresarial y su difusión por toda la empresa ha sido considerada como una fase de desarrollo o etapa más en la evolución de la orientación empresarial.

La importancia de la implantación de la filosofía de marketing en las empresas radica en la creencia de que ésta conduce hacia una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados, y una mayor rentabilidad.

Concepto de orientación al mercado.

Una organización orientada al mercado es aquella que asume la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo el énfasis, no en la utilización de las técnicas o actividades de marketing, sino en la generación continuada de valor para el público objetivo como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo. Para ello es necesario que *“la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización,*

¹⁰McCarthy E.J. and Perrault, W.D.,(1984), *“Basic Marketing”*. 8thed. Homewood, IL. Richard D. Irwin, Inc. p-36

superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica”.¹¹

En la práctica, la orientación al mercado supone que las organizaciones dejen de orientarse al marketing, *“lo cual implica, únicamente, la efectiva dirección de la función de marketing, una actividad que se localiza típicamente en una división o departamento en concreto, para orientarse al mercado, que supone el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de marketing en la que se interpreta su filosofía básica de negocio”*.¹²

En otras palabras, con la orientación al mercado se produce la sustitución definitiva del concepto de marketing tradicional, al recoger este nuevo enfoque la implicación básica de que la generación de valor superior y sostenible en el mercado no se debe reducir a la concentración de las funciones de marketing en un solo departamento sino que éstas deben abarcar *“a todos los participantes del mercado así como a todas las funciones de la organización”*.¹³

La opinión que se mantiene en este trabajo considera la orientación al mercado como un punto de encuentro entre el concepto de marketing y la disciplina de la dirección estratégica. Así, se defiende la adopción del concepto de orientación al mercado desde una doble perspectiva cognitiva y operativa o de comportamiento, siendo ambas necesarias y no excluyentes. Ello da lugar a la consideración de la orientación al mercado como un recurso intangible, una habilidad, una capacidad, que proporciona la información y el compromiso necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias (actuales y futuras) del público objetivo y la comprensión de los factores externos que las afectan, convirtiéndose, de este modo, en fuente constante de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados así como en la supervivencia a largo plazo de la organización.

¹¹Bello, L.; Polo, Y. y Vázquez, R., “Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas”, *Papeles de Economía Española*, No. 78-79, 1999, pp. 190-211.

¹²Chan, J. y Ellis, P. (1998): “Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong”. *International Marketing Review*, 15 (2), pp. 119-139.

¹³Lambin, J.J. (1996): “The Misunderstanding about Marketing.”. *CEMS Business Review*, 1, pp. 37-56.

Diferencia entre orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor.

Los conceptos de orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor parecen ser términos bien diferenciados que merecen, según algunos autores, una distinción en su empleo.

De hecho, si se toman en el orden aquí descrito, cada uno de estos conceptos representa una visión más restrictiva del anterior. Así, la concepción de orientación al mercado (la más amplia) incluye a la de orientación al cliente que, a su vez, engloba a la más restrictiva de orientación al consumidor.

Para ver con un poco más en detalle estas diferencias, en especial entre orientación al mercado y orientación al cliente, se puede seguir a Webster (1994). Este autor apunta que la orientación al cliente no es más que una parte, el primer paso, de la orientación al mercado. Subsiguientes pasos serían una orientación a la competencia y a la rentabilidad.

También se puede ver esta distinción entre orientación al mercado, al cliente y al consumidor siguiendo a Kohli y Jaworski (1990), que además de diferenciar, resumen brevemente su evolución.

Según estos autores, en los años 20 y 30 surge el término “cliente”¹⁴ refiriéndose a los distribuidores que compraban los bienes y hacían los pagos. Con posterioridad, a partir de los años 50 aproximadamente, el enfoque cambió de distribuidores a consumidores finales y sus necesidades y deseos. Finalmente, a partir de los años 90, el enfoque apropiado parece ser el de mercado, que incluye a los usuarios finales y distribuidores, así como a fuerzas exógenas que afectan sus necesidades y preferencias.

¹⁴Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. Journal of Marketing, Vol 54, abril 1990, p-4.

1.2 Modelos de orientación al mercado.

Modelo de Kohli y Jaworski.

La premisa básica del modelo de Kohli y Jaworski (1990) es considerar la orientación al mercado como *“la puesta en práctica del concepto de marketing”*¹⁵. La investigación de estos autores supuso, en primer lugar, una amplia revisión de la literatura existente desde los años cincuenta sobre el concepto de marketing y su implementación, revisión en la que tuvieron un especial peso los trabajos de Felton (1959), Barksdale y Darden (1971) y McNamara (1972).

Los resultados de este estudio llevan a Kohli y Jaworski a establecer que la orientación al mercado se sustenta en tres principios:

- La orientación primaria a las necesidades actuales y futuras del cliente, orientación que deberá venir acompañada de la valoración de los factores de mercado que puedan afectar la satisfacción de las necesidades y preferencias del mismo.
- La integración y coordinación de las actividades de marketing entre las distintas funciones empresariales, con la vista puesta en el cliente.
- La consecución de una rentabilidad que recompense el esfuerzo realizado.

Sin embargo, la investigación de campo que se llevó a cabo, consistente en la realización de entrevistas en profundidad a 62 ejecutivos que ocupaban diversas posiciones en empresas estadounidenses de muy diverso tipo y sector y a 10 académicos universitarios, arrojó como resultado que la totalidad de los entrevistados determinaron la rentabilidad como una consecuencia de la orientación al mercado y no como una parte operativa de la misma.

La puesta en práctica de los dos primeros principios, orientación al cliente e integración y coordinación inter-funcional, dirige a los autores a delimitar la orientación al mercado como un proceso operativo de gestión de la información consistente en:

¹⁵Ibidem p-1.

- La generación de inteligencia del mercado por parte de la organización en su conjunto, en aras de comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como las circunstancias que definen a los factores del entorno que las pudieran afectar.
- La diseminación interna de la inteligencia generada de modo que sea comprendida por todos los departamentos, áreas e individuos que configuran la organización.
- El diseño y puesta en práctica, en el que participe conjuntamente toda la estructura organizativa, de una acción de respuesta que suponga la satisfacción de las necesidades de los clientes previamente identificadas.

El modelo se completa, según lo mostrado en el Anexo No.2, con la consideración además de:

- Las consecuencias que tiene para una organización el que esté orientada al mercado (efecto sobre los resultados empresariales, sobre las respuestas del cliente y sobre el comportamiento de los empleados).
- Sus antecedentes organizativos, entendiendo portales los factores que favorecen o impiden la puesta en práctica de la filosofía de negocio representada por el concepto de marketing (factores de dirección, nivel de dinámica interdepartamental y estructura y procesos organizativos).
- Los factores medioambientales que pueden condicionar su impacto sobre los resultados empresariales (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva).

Modelo de Narver y Slater.

El modelo de Narver y Slater (1990) presenta como premisa conceptual básica que la orientación al mercado “*es la cultura organizativa*”¹⁶ que se muestra más efectiva y eficiente en la creación de los comportamientos necesarios para la creación de valor en el cliente superior al que puede crear cualquier competidor alternativo y que traiga como

¹⁶Narver, J.C. y Slater, S., “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, October 1990, p-21.

consecuencia a la organización el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, de las que se deriven mejores resultados. De acuerdo a esta premisa, los autores ponen en marcha una investigación tendente a delimitar las dimensiones básicas de la orientación al mercado.

En una primera etapa, se infiere, a partir de la revisión de la literatura especializada tanto en la creación de ventajas competitivas sostenibles como en la orientación al mercado (se cita a: Levitt 1960 y 1980; Kotler 1977 y 1984, Porter 1980 y 1985; Anderson 1982; Ohmae 1982; Peters y Waterman 1982; Day 1984; Aaker 1988) que la orientación al mercado es un concepto unidimensional, integrado por tres componentes de comportamiento y dos criterios de decisión. Como componentes de comportamiento se encuentran la necesidad de:

- Orientarse al cliente, que implica lograr un amplio conocimiento de los compradores objetivos que posibilite la creación de un valor superior para ellos de forma continua.
- Orientarse al competidor, actual y potencial, identificando las fuerzas y debilidades a corto plazo y sus capacidades y estrategias a largo plazo.
- Coordinarse inter-funcionalmente, con el fin de lograr un uso coordinado de los recursos de la empresa para lograr la creación de un valor superior para los clientes objetivos.

Como criterios de decisión se identifican la necesidad de que la empresa disponga de:

- Una visión a largo plazo, tanto en la consecución de los beneficios como en la puesta en práctica de los componentes que se acaban de definir.
- Una perspectiva de alcanzar la rentabilidad precisa para mantenerse ventajosamente en el mercado.

En una segunda etapa, se contrasta la validez y fiabilidad del concepto elaborado, si bien queda reducido a los tres componentes de comportamiento. Esto es, la orientación al mercado, como forma de cultura organizativa requiere una orientación al cliente, al competidor y la coordinación inter-funcional, considerando que se debe asignar la misma importancia a cada uno de los tres componentes.

Según se puede apreciar en el Anexo No. 3, el modelo abarca, igualmente:

- La relación existente entre el grado de orientación al mercado de una organización y sus resultados empresariales.
- La repercusión que tiene sobre esta relación una serie de factores moderadores, independientes de la orientación al mercado y relativos tanto a la empresa (tamaño; valores, normas y creencias; recursos y habilidades; estructura organizativa; aprendizaje organizacional; estilos de dirección; planificación estratégica) como al mercado (crecimiento; concentración; barreras de entrada; cambio tecnológico; poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes; ritmo de cambio tecnológico).

Otros modelos relevantes.

Si bien los modelos descritos son, probablemente, los de mayor aceptación a la hora de explicar el grado de orientación al mercado de una organización, no son los únicos desarrollados. Así se pueden encontrar trabajos con anterioridad a los que se acaban de presentar y sobre todo con posterioridad, que han supuesto aportaciones adicionales a la interpretación del concepto de orientación al mercado, aunque por lo general constituyen matizaciones o revisiones de los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

La primera aportación relevante es la de Shapiro (1988) que incluso antecede en el tiempo a los citados trabajos. Se plantea la orientación al mercado, entendida como un conjunto de procesos que involucran a todos los elementos de la compañía, con:

- La obtención de información sobre todas las influencias importantes de la relación que se mantiene con el cliente, la cual deberá ser puesta en común en cada unidad funcional de las compañías.
- La toma de decisiones, estratégicas y tácticas, de un modo inter-funcional e inter-divisional.

- La toma de decisiones y su posterior ejecución de forma coordinada y con un sentimiento de compromiso entre las distintas divisiones y funciones en que se estructure la organización.

En definitiva, pese a resaltar el carácter operativo de la orientación al mercado, Shapiro pone de manifiesto la necesidad de que la organización en su conjunto la asuma y se comprometa de un modo coordinado en aras a trascender los objetivos particulares de cada departamento y beneficiar el interés organizativo global.

En segundo lugar, en orden temporal, destaca el trabajo de Ruekert (1992). En él, tras una somera revisión bibliográfica, que comienza con Drucker (1954) y llega hasta el inicio de la década de los noventa, en la que tienen un especial peso los estudios de Shapiro (1988), Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990), el autor concluye que la orientación al mercado debe ir más allá de su definición filosófica para quedar plasmada en las actuaciones que, de un modo ordinario, asume cualquier organización hacia sus mercados.

Concretamente, la orientación al mercado da lugar a las acciones que cada organización dirige a los mercados que atiende, acciones que son guiadas por la información que previamente obtuvo de los mismos y que son compartidas por las funciones y divisiones en las que se pudiera estructurar.

Sobre este planteamiento teórico se desarrolla una escala de estimación del grado de orientación al mercado de las distintas unidades estratégicas de negocio en que se estructuran las empresas, básicamente de gran tamaño, donde se muestra que dicha orientación consiste en:

- La obtención y uso de información sobre los clientes que permita fijar metas y objetivos, así como asignar recursos a la hora de atender el mercado.
- El desarrollo de estrategias orientadas al mercado tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de dichos clientes.
- La puesta en práctica y ejecución de las mismas que suponga su plena satisfacción.

El modelo en estudio que se aprecia en el Anexo No.4, resalta además que en función de cómo sean los procesos organizativos de la unidad de negocio empresarial su grado de orientación al mercado puede ser mayor o menor. Analiza, además, la repercusión de la orientación al mercado sobre los propios empleados de la organización y sobre los resultados de la unidad de negocio.

Por su parte, los autores Diamantopoulos y Hart (1993), frente a los modelos vistos hasta ahora, que se decantaban claramente por la perspectiva operativa de la orientación al mercado, consideran el concepto de marketing desde la doble perspectiva filosófica y operativa. En esta doble consideración ha tenido una influencia significativa el trabajo de Kohli y Jaworski.

Los autores valoran, por una parte, la necesidad de que la organización en su conjunto se comprometa en la orientación al cliente (lo que denominan percepción del concepto de marketing desde una perspectiva de filosofía de negocio), compromiso o actitud, que por otra parte, deberá ponerse en práctica en los distintos comportamientos que lleve a cabo (lo que definen en sentido estricto como orientarse al mercado).

El trabajo empírico al que trasladan este planteamiento, muestra que la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio implica que:

- El marketing debe ser el hilo conductor del negocio.
- La organización deberá concentrarse en conocer el mercado.
- La función de marketing tendrá un papel protagonista en toda ella, no limitándose a su departamento.
- La orientación al cliente debe ser el punto de referencia organizativo.

El modelo graficado en el Anexo No.5 se completa con el estudio de las consecuencias de la efectiva adopción de este concepto sobre los resultados empresariales y del efecto moderador que sobre esta relación tiene un conjunto de factores externos a la organización empresarial, que denominan “*contextuales*”, de carácter medioambiental.

Por su parte Pelham (1993), y sus posteriores desarrollos en Pelham y Wilson (1996), asume la perspectiva cultural de la orientación al mercado y desarrolla un modelo de

análisis de la importancia que tiene esta estrategia en la rentabilidad de las pequeñas empresas industriales en relación con la que tienen otras variables de negocio como la calidad relativa del producto, el éxito de nuevos productos, la cuota de mercado o el crecimiento de las ventas experimentado. La novedad del modelo radica en que se vincula con la pequeña empresa y sobre todo con el hecho de que analiza el carácter dinámico de la orientación al mercado.

En este modelo, que por otra parte tiene como referente teórico básico a Narver y Slater, el concepto de orientación cultural al mercado queda estructurado en tres dimensiones principales:

- Conocimiento de las necesidades del cliente, lo que exigirá del compromiso de toda la organización en la creación de valor para el mismo.
- Preocupación por la satisfacción del cliente, incluyendo la atención del servicio post-venta, y requiriendo de la perfecta comprensión de cómo crear ofertas valiosas para el mercado.
- Orientación al competidor en aras de crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Haciendo uso de este modelo, los autores analizan y contrastan la influencia directa e indirecta, lo que representa una importante y significativa novedad, de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales. Esta influencia indirecta se estudia, considerando como variables interpuestas la calidad relativa del producto, el éxito de los nuevos productos y la retención de clientes. El modelo especificado en el Anexo No.6 se completa con la referencia a un conjunto de factores internos de la empresa vinculados a la estructura organizativa que pueden condicionar el grado de orientación al mercado, y de factores externos a la organización susceptibles de moderar la influencia de la orientación al mercado sobre la efectividad del marketing/ventas y con ello sobre la rentabilidad empresarial.

Cronológicamente cabe hablar a continuación del modelo desarrollado por Deng y Dart (1994). Surge asociado con el intento de desarrollar una escala de estimación del grado de orientación al mercado de una organización, válida para organizaciones de distinto

tamaño, sector de actividad y localización geográfica, que refleje las actividades y comportamientos que diariamente desarrolla cualquier organización.

Su generación se produce tras delimitar la orientación al mercado en la doble perspectiva filosófica cultural y operativa, además de tener en cuenta las dimensiones básicas que subyacen al concepto de marketing en los siguientes trabajos, los cuales los autores consideran como relevantes: Keith (1960), Hise (1965), McNamara (1972), Kotler (1977), Lusch y Laczniak (1987), Webster (1988), Narver y Slater (1990), Hooley, Lynch y Shepherd (1990), Edgett y Thwaites (1990), Naidu y Narayana (1991) y Meziou (1991).

Como consecuencia, se afirma que la orientación al mercado va a implicar:

- Estar orientado al cliente, sirviéndole, proporcionándole productos de calidad y generándole, en última instancia, valor.
- Estar orientado al competidor, analizándole y construyendo una ventaja competitiva.
- Lograr la coordinación entre funciones organizativas, compartiendo información e integrando la actuación de los distintos departamentos.
- Estar orientado al beneficio, como forma de visualizar el éxito de las operaciones de negocio realizadas ordinariamente por la organización, pero no como un fin en sí mismo.

La representación gráfica de este planteamiento se expone en el Anexo No. 7.

Complementariamente, Cadogan y Diamantopoulos (1995) integran las perspectivas filosófica cultural y operativa y proponen un modelo caracterizado por la existencia de un mecanismo o componente coordinador intra-funcional, de los individuos con la estructura, sistemas y procesos de la organización, e inter-funcional, con respecto al mercado, como elemento principal de la orientación al mercado.

Este planteamiento, que se puede visualizar en el gráfico del Anexo No. 8, tiene como referentes conceptuales los modelos de Narver y Slater y Kohli y Jaworski. Por una parte, el mecanismo coordinador, al menos en su extensión inter-funcional, emana de la dimensión de coordinación inter-funcional considerada por Narver y Slater.

Por otra, el citado mecanismo busca coordinar las actividades orientadas al mercado materializadas en:

- Generación de información sobre clientes y competidores.
- Diseminación de información sobre clientes y competidores.
- Desarrollar y dirigir una respuesta al mercado que tenga en cuenta ambos públicos.

Estas actividades, como se observa, coinciden plenamente con las delimitadas por Kohli y Jaworski.

En esta línea, Lambín (1996) ha propuesto una definición de orientación al mercado que considera más completa que el tradicional concepto de orientación al cliente. Según se deduce de la figura mostrada en el Anexo No.9, se define la orientación al mercado en función de los siguientes cinco componentes:

- El cliente final.
- Los distribuidores.
- Los competidores.
- El entorno socio-económico.
- La coordinación inter-funcional.

Así, las organizaciones que se orienten al mercado deberán destinar sus recursos a recoger y analizar información sobre expectativas y comportamientos de los distintos integrantes del mercado para, a partir de dicha información, diseñar planes de acción que son puestos en práctica involucrando a todos los niveles y áreas organizativas. Por tanto, para cada una de las cuatro fuerzas del mercado citadas con anterioridad habrá que considerar:

- Una dimensión de análisis, asimilable con la dimensión de generación de inteligencia del mercado.

- Una dimensión de acción estratégica, equivalente con la dimensión de respuesta comercial a dicha inteligencia.
- La coordinación inter-funcional que asegure el desarrollo de las acciones estratégicas sobre cada una de las cuatro fuerzas citadas a partir de la inteligencia del mercado generada y diseminada por cada área funcional y por cada miembro de la organización.

Si hay un enfoque integrador, novedoso y con creciente peso en la literatura especializada más reciente, éste es el que asume y plantean Tuominen y Möller (1996). En concreto, delimitan la orientación al mercado asumiendo de un modo integrado, las perspectivas filosófica-cultural y operativa o de comportamiento del concepto, sustentando, teóricamente, este planteamiento en la teoría del aprendizaje organizativo, al considerarse que el conocimiento y la comprensión es el recurso básico para competir y que esta capacidad se genera a través del aprendizaje y de las rutinas organizativas.

Tras una amplia revisión de la literatura especializada en orientación al mercado y de valorar el aprendizaje organizativo en su doble dimensión cognitiva y de comportamiento, los autores clasifican las diferentes propuestas sobre la orientación al mercado en cuatro categorías:

- Como filosofía de negocio.
- Como procesamiento de la información del mercado.
- Como coordinación inter-funcional.
- Como recurso del aprendizaje.

Tal como se afirmaba con anterioridad, es precisamente en este cuarto bloque donde los autores sitúan su planteamiento, distinguiéndose en él tanto aspectos cognitivos como de comportamiento, según se aprecia en el Anexo No.10.

Así, desde el punto de vista cognitivo los recursos y las capacidades internas de la organización son la base para que ésta pueda competir y esa base se adquiere y

potencia por la aceptación de una filosofía y cultura de negocio orientada al mercado, la cual se convierte en el aspecto fundamental para la delimitación de las ventajas de negocio y para el diseño de las estrategias de gestión más adecuadas para el entorno en el que se compete. Por su parte, la dimensión de comportamiento se manifiesta cuando la estrategia desencadena el procesamiento de la información del mercado (generación, diseminación e interpretación de la información) en el contexto de la estructura organizativa, procesamiento amparado por un sistema de coordinación integral. Entre la perspectiva cognitiva y operativa, los autores localizan la memoria organizativa.

Por último, Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999) plantean una nueva perspectiva de análisis de la orientación al mercado basada en sistemas organizativos de dirección. En concreto, definen lo que han venido a denominar dirección orientada al mercado como *“el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporados en el diseño de los diferentes sistemas de dirección”*¹⁷ o *“grado en que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promueva la orientación de negocio hacia sus clientes y competidores”*¹⁸. Reconocen, no obstante, la vigencia de la orientación al mercado desde su perspectiva cultural y operativa.

Se sugiere que las organizaciones desarrollen sistemas de dirección que generen su efectiva orientación al mercado. Estos sistemas deberán, según principios teóricos propios de la disciplina organizativa, estructurarse en las cinco grandes funciones directivas que delimitan el concepto de dirección orientada al mercado.

A saber:

- Subsistema de organización, encargado de definir las estructuras (número de niveles jerárquicos y nivel de contacto con el cliente) y procesos organizativos que incrementen el grado de orientación al mercado.

¹⁷Homburg, C. y Becker, J. (1998): “Market-oriented Management –A System-based Approach-”. 27th EMAC Conference, pp. 129-137, Stockholm.

¹⁸ Becker, J. y Homburg, C. (1999): “Market-Oriented Management: A System-Based Perspective”. Journal of Market Focused Management, 4, pp. 17-41.

- Subsistema de información, responsable de generar información sobre el cliente y el competidor, diseminarla internamente y almacenarla para que esté disponible a la hora de desarrollar acciones empresariales dirigidas al mercado.
- Subsistema de planificación, con la misión de definir los objetivos de mercado y las personas responsables de su consecución, de supervisar el entorno, ante la posibilidad de que se produzcan cambios en las preferencias de los clientes o en las ofertas de los competidores y de escoger entre las alternativas de mercado que se pudieran presentar.
- Subsistema de control, con el papel de comparar objetivos con resultados y analizar los motivos de desviación en el caso de que existieran.
- Subsistema de recursos humanos, con la tarea de seleccionar, formar, evaluar, promocionar y recompensar al personal de acuerdo a los principios que guían la orientación al mercado.

El modelo mostrado en el Anexo No.11 concluye con la consideración explícita de la relación existente entre un conjunto de factores medioambientales y la dirección orientada al mercado, así como de las consecuencias que se derivan de su adopción.

Concluido este esbozo de los principales modelos de orientación al mercado, se puede afirmar que los modelos de conceptualización y definición operativa desarrollados por Narver y Slater y por Kohly y Jaworski tienen aspectos análogos y no excluyentes que han sustentado la aparición de otros modelos con variaciones o enfoques combinados. Se puede señalar que los dos se parecen en que ambos ponen de relieve la capacidad de la organización para seguir el concepto de marketing y hacen hincapié en el impacto de la información sobre el mercado dentro de la organización.

Respecto al estudio de las similitudes de ambos enfoques, Diamantopoulos y Hart (1993) plantean que, por un lado, la orientación al cliente y orientación a la competencia del modelo cultural lleva implícita la búsqueda y captación de información del mercado; es decir la generación de información propuesta en el modelo comportamental, mientras que la coordinación inter-funcional se corresponde con la diseminación de información en toda la organización. Finalmente, manifiestan que la acción de respuesta a la información

del mercado no parece corresponderse directamente con ninguno de los elementos del modelo cultural, aunque se considere un elemento esencial en la implementación de la orientación al mercado.

Ambos modelos tienen otras diferencias importantes. Mientras el de Narver y Slater requiere en la empresa la cultura organizacional que propicie las conductas necesarias para la creación de un valor superior para los clientes; lo que determina una expectativa a largo plazo, el de Kohly y Jaworski se refiere a actividades específicas que deben producir resultados a más corto plazo, en dependencia del nivel de compromiso que muestre la alta dirección de la organización.

Por otra parte, mientras que el modelo de Narver y Slater se centra en los clientes y competidores con el objetivo de crear valor superior para el cliente que se convierta en fuente de ventajas competitivas sostenibles y considera como factores moderadores de los resultados, independientes de la orientación al mercado, a los relativos a la empresa y al mercado; el de Kohly y Jaworski considera la generación de inteligencia de mercado como vía para comprender las necesidades y preferencias (actuales y futuras) de los clientes así como los factores del entorno que las pudieran afectar.

La posición que se sostiene en el presente trabajo considera, por tanto, el enfoque operativo o comportamental como el más apropiado para investigar el grado de orientación al mercado de la organización objeto de estudio, una corporación multi-negocios, con estructura divisional y dispersión geográfica en todo el territorio nacional, muy sensible a los factores del entorno socio-económico y comprometida con el desarrollo del comercio mayorista en una amplia gama de productos pero con especial énfasis en aquellos vinculados al sector de las Tecnologías de la Información (TI).

La selección del modelo específico que guíe esta investigación estará sujeta, no obstante, a los resultados del estudio de los instrumentos disponibles para la medición de la orientación al mercado.

1.3 Principales instrumentos de medición del grado de orientación al mercado.

La medición de la orientación al mercado es el paso siguiente al establecimiento de la definición operativa que, por su importancia, se ha presentado en un epígrafe aparte. Esta medición se lleva a cabo por medio de instrumentos, de los cuales se presentan aquí los más conocidos.

MKTOR, de Narver y Slater.

Cronológicamente fue el primero en ser presentado. Las respuestas se recogen en una escala Likert de 7 puntos, donde el 1 indica que la organización no está de ninguna forma implicada en la actividad mientras el 7 indica que lo está en una gran medida. Las unidades de muestra seleccionadas fueron 140 unidades estratégicas de negocios (UEN) de la división forestal de una gran corporación, cada una de ellas con una estrategia de negocios definida y un director responsabilizado por las ventas y los beneficios. El instrumento fue remitido a todo el equipo de dirección de cada UEN.

Este instrumento, que en abreviatura se conoce con la denominación MKTOR¹⁹, consta de 15 ítems con los que Narver y Slater miden los 3 componentes recogidos en su definición de orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia e interdependencia funcional).

En el Anexo No. 12 se presenta este cuestionario²⁰ de 15 ítems sobre orientación al mercado, el cual Narver y Slater usan en combinación con otro de 9 ítems sobre resultados para medir primeramente el grado de orientación y posteriormente su relación con los resultados de la empresa.

MARKOR, de Kohli, Jaworski y Kumar.

El instrumento de Kohli, Jaworski y Kumar, conocido por las siglas MARKOR²¹, fue desarrollado sobre la base de los trabajos previos de Kohli y Jaworski (1990), donde se

¹⁹Narver, J.C. y Slater, S., "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October 1990, pp-20-35.

²⁰Escala traducida y elaborada por Bello, Polo y Vázquez, en "Recientes...", cit., p. 206.

²¹Kohli, A. K. y Jaworski, B. J., y Kumar, A., "Markor: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No.4 November, 1993, pp. 467-477.

llevó a cabo todo el desarrollo teórico, definición operativa y validación de hipótesis. Las respuestas se recogen en una escala Likert de 5 puntos y es un instrumento muy elaborado y contrastado, por lo que es posible que sea el más empleado.

MARKOR consta de 20 ítems que miden los tres componentes de la orientación al mercado (generación de información sobre el mercado, diseminación de la información en la empresa, capacidad de respuesta de la empresa). El instrumento fue validado mediante un estudio dirigido a directivos de marketing y de otras áreas funcionales de un total de 229 unidades estratégicas de negocio de 102 empresas.

Los autores sugieren dos aplicaciones fundamentales de este instrumento. La primera, para establecer una línea base o punto de partida del nivel de orientación al mercado de una UEN, a partir de la primera medición. Posteriores aplicaciones de la escala así como la tabulación de los resultados en múltiples UEN permitirán realizar estudios comparativos de la evolución de cada una de ellas así como detectar las áreas con problemas relacionados con uno o más componentes de la orientación al mercado. La segunda aplicación de gran utilidad para la dirección de la organización es que el instrumento señala las actividades que deben tener lugar para que la empresa pueda ser considerada como orientada al mercado. La intervención de la dirección debe estar enfocada a las áreas que reflejen pobres resultados en algunos de los tres componentes.

En el Anexo No.13 se muestra este cuestionario²² de 20 ítems.

Deshpandé y Farley (1998b).

Deshpandé, Farley y Webster (1993) por su parte, buscaron desarrollar un instrumento de estimación del grado de orientación cultural al cliente en una organización y determinar la influencia de la cultura, la orientación al cliente y la innovación en los resultados empresariales.

²²Kohli, A. K. y Jaworski, B. J., y Kumar, A., "Markor: A measure of market orientation", Journal of Marketing Research, Vol. 30, No.4 November, 1993, Appendix A, p. 476.

Posteriormente y a partir del mismo, Deshpandé y Farley (1998b) proponen un nuevo instrumento que sintetiza los tres anteriores (Deshpandé et. al.1993; Kohli et. al.1993; Narver y Slater, 1990), el cual consta de tan sólo 10 ítems²³.Ver Anexo No.14.

1.4 Análisis comparativo de los diferentes enfoques.

A modo de resumen y haciendo un análisis comparativo entre los diferentes instrumentos, se puede afirmar que existen opiniones contrapuestas de investigadores que abogan por uno u otro o el uso de estudios complementarios.

En la literatura existen numerosos estudios en los que se analizan los mismos para determinar cuál es el más conveniente para cuantificar la orientación al mercado desarrollada por una organización. Estos estudios pueden dividirse en dos grupos: los que sólo analizan la bondad de estos instrumentos de medida tales como Farrell y Oczkowski (1997), Wrenn (1997), Gauzente (1999) entre otros, y los que hacen este análisis para obtener un instrumento de medida propio, por regla general una síntesis de los instrumentos estudiados tales como Pelham y Wilson (1996), Álvarez et. al. (2005), Deng y Dart, (1994) y Deshpandé y Farley (1998b).

Gray et. al. (1998), consideran que los instrumentos MKTOR y MARKOR pecan de teóricos y empresarialmente poco operativos, así como de vincularse en exceso a una realidad industrial de gran tamaño: la norteamericana.

Otro de los aspectos que ambos comparten es la utilización de la escala *Likert* para medir el grado de orientación al mercado, aspecto este considerado una debilidad por Wrenn (1997), quien señala que en este caso es preferible una escala *Thurstone*. No obstante una revisión de la producción científica sobre la medición de la orientación al mercado permite constatar el uso bastante generalizado de la escala Likert en revistas de impacto sobre el tema.

Respecto a la forma de recoger la información y a las características de los informantes, en ambos instrumentos se utilizan cuestionarios auto-administrados dirigidos a directivos.

²³Escala traducida y elaborada por Bello, Polo y Vázquez, *op. cit.*, p. 208.

Aunque en el caso de Jaworski y Kohli (1993), la investigación está diseñada tanto para ejecutivos de marketing como para ejecutivos de otras áreas funcionales, Narver y Slater (1990) se dirigen a todos los miembros del equipo directivo de nivel superior de cada unidad de negocio.

Precisamente, el origen individual de la información ha dado lugar a otra de las críticas a estos instrumentos. Esta única fuente de información resulta insuficiente ya que se asume que un único informante (ejecutivo) es capaz de evaluar el grado de orientación al mercado de toda la empresa, mientras que se parte de la hipótesis de que existen diferentes percepciones entre distintos niveles directivos (Jaworski y Kohli, 1993) y entre los directivos de marketing y los de otras áreas funcionales (Kohli et. al., 1993). En esta misma línea, Ruekert (1992) apunta la existencia de distintas percepciones de la orientación al mercado de una empresa entre las diferentes unidades de negocio que la conforman.

En cuanto a las diferencias y contextos más adecuados de aplicación Pelham (1993) por un lado defiende MARKOR frente a MKTOR porque este último debería incluir ítems relacionados con la comprensión de los clientes y con la diseminación de la información en la empresa. Por otra parte defiende MKTOR, frente a MARKOR porque el instrumento de Naver y Slater (1990) recoge la noción de creación y entrega de valor para el cliente mediante las medidas de satisfacción del cliente, servicio postventa e interacción de la alta dirección con el cliente.

En lo que se refiere al análisis de las propiedades estadísticas de estas escalas destaca el estudio Farrell y Oczkowski (1997) en el que se examina la unidimensionalidad de ambas escalas en la cultura empresarial australiana mediante un análisis factorial confirmatorio. Concluyen que ambas medidas plantean problemas de ajuste que solo mejoran si se elimina cierto número de ítems. De esta forma, reducen la escala MARKOR a 10 ítems y la escala MKTOR a 8 ítems.

En otra línea de análisis Deshpande y Farley (1998b), después de constatar la amplia variedad de aplicaciones con unos resultados aceptables demostraron que la escala

MARKOR, MKTOR y la escala de Deshpande et. al. (1993) son intercambiables y que se alcanzan las mismas conclusiones sustantivas aplicando unas u otras. Sin embargo, particularmente entre las escalas de mayor relevancia y difusión (MARKOR, MKTOR) existen diferencias sustanciales en cuanto a contenido, bases teóricas en que se sustentan y propiedades sicométricas (dimensiones, fiabilidad y validez).

En un interesante análisis, Gauzente (1993) realiza un acercamiento diferente a estas escalas. En vez de realizar un análisis estadístico, efectúa uno de contenido con el objetivo de explorar sus dimensiones semánticas y determinar si se corresponden con las definiciones seminales propuestas por sus autores.

El estudio brinda como resultado que la escala MARKOR “*es ampliamente consistente con su definición*”²⁴, está bien diseñada para medir la orientación al mercado de una organización y puede ser un instrumento útil para evaluar sus potencialidades en términos de capacidad de respuesta a eventos externos.

En contraste, MKTOR es parcialmente consistente con su definición, con un claro predominio de la orientación al cliente y la omisión de su aspecto cultural en la relación de ítems. Puede constituir una herramienta de diagnóstico del compromiso actual de la organización con sus clientes.

Concluido este esbozo de las principales escalas disponibles para la medición de la orientación al mercado, se aprecia que las investigaciones realizadas en la década de los años noventa han considerado de forma casi exclusiva esta temática desde una perspectiva interna, o sea, desde la oferta, a pesar de la temprana afirmación de Drucker (1954) donde afirmaba que la adopción del concepto de marketing por parte de una organización, en última instancia, debía ser valorada desde el punto de vista de sus consumidores.

En este sentido se destaca la investigación realizada por Deshpandé, Farley y Webster (1993), donde contrastan empíricamente que la percepción que tiene el público objetivo

²⁴Gauzente, C. (1999). “Comparing market orientation scales: A content analysis”. Marketing Bulletin, 10, 76-82. Research note 4, pág 5/6.

de una organización está correlacionada positivamente con sus resultados. Además, consideran que dicha percepción es más importante que la ofrecida por la propia organización para explicarlos.

Una investigación posterior sobre esta temática corresponde a Webb, Webster y Kreppa (2000). Estos autores relacionan la orientación al mercado con el concepto de satisfacción del consumidor y desarrollan un instrumento de medida utilizando escalas de orientación al mercado, satisfacción del consumidor y calidad del servicio. La conclusión más representativa es que se demuestra una fuerte relación entre estos tres aspectos.

Las escalas utilizadas en los trabajos previamente comentados son adaptaciones de las empleadas en estudios similares pero desde la perspectiva de la oferta, por lo cual no recogen la verdadera dimensión que puede aportar el consumidor sobre la orientación al mercado de las organizaciones debido a que algunos aspectos de los tres pilares básicos de la propuesta de Kohly y Jaworski (1990) o la perspectiva cultural aportada por Narver y Slater (1990) son difícilmente percibidos por los consumidores.

En cualquier caso, como señala Quintana (2001) la elección de una determinada escala de medida que haya seguido un proceso de estudio riguroso y demostrado buenas propiedades sicométricas dependerá de:

- La perspectiva adoptada sobre la orientación al mercado.
- La unidad de análisis objeto de medición (unidad estratégica de negocio, ámbito funcional, ámbito individual).
- La importancia dada a la profundidad con que se mida la definición operativa (por ejemplo, dimensiones del entorno externo, o dimensiones relacionadas con comportamientos o procesos).
- Los objetivos de la investigación, papel de la orientación al mercado en un modelo específico, o la incorporación de otros conceptos relevantes en el instrumento de medida de la orientación al mercado (por ejemplo el aprendizaje de la organización, la calidad, y la innovación).
- Las limitaciones de tiempo o espacio en una entrevista o un cuestionario.

Por tanto, se concuerda con la conclusión de Deshpandé y Farley (1998b) en que la elección de las escalas dependerá de los objetivos de los investigadores. En este trabajo se asume la escala MARKOR, con el objetivo de evaluar el grado de orientación al mercado de la organización objeto de estudio desde la perspectiva operativa, teniendo en cuenta los elementos de consistencia de la escala con su concepto teórico según Gauzente (1993), su utilidad para evaluar las potencialidades en términos de capacidad de respuesta a eventos externos de la empresa, su relevancia, difusión y los estudios previos que han validado sus resultados en otros entornos geográficos y culturales.

Capítulo 2. Diagnóstico de la orientación al mercado de la empresa COPEXTEL.

La revisión de la literatura científica permitió constatar, tal y como se abordó en el capítulo anterior, la alta consistencia de la escala MARKOR con el modelo teórico que le dio origen, el cual sirve también de orientación en los aspectos metodológicos y provee el marco de referencia para la interpretación de los resultados.

En este capítulo se le da cumplimiento al segundo y tercer objetivos específicos de la presente investigación, por lo cual se diagnostica la orientación al mercado de la empresa COPEXTEL a partir de la aplicación del instrumento seleccionado y se validan los resultados obtenidos en el cálculo de las pruebas estadísticas para cada variable con un grupo de expertos seleccionados de la Corporación.

En la etapa de investigación, previa a la realización de este estudio, se ha considerado el precedente en la empresa de un trabajo enfocado en la orientación al cliente de una división comercial, el cual se considera un concepto más restrictivo tal y como quedó expresado en el epígrafe 1.1.3. De igual forma se considera que el estudio actual tiene mayor alcance al estar orientado a toda la Corporación.

2.1 Caracterización de la organización.

La Corporación COPEXTEL, S.A., de forma abreviada COPEXTEL, es una empresa comercializadora mayorista de equipos, insumos, partes y piezas asociados a una amplia nomenclatura de productos. Presta también una variada gama de servicios técnicos de ingeniería, instalación y puesta en marcha así como de mantenimiento y reparación. Su red comercial, logística y de servicios atiende mercados muy diversificados y se compone de 36 establecimientos comerciales mayoristas, 74 almacenes mayoristas y 149 centros de servicios técnicos.

El recurso más importante de la empresa es su capital humano. Al cierre del 2014 la Corporación contaba con 5061 trabajadores, de los cuales 2 ostentan la categoría científica de Doctores en Ciencias, 166 la de Master para un 3%, 2,143 son graduados

de la educación superior para un 42% y 2,567 son graduados de la enseñanza técnica o media superior para un 51% del total.

El modelo de gestión que emplea actualmente COPEXTEL está basado en la gestión por procesos. En el Anexo No.15 se muestra el mapa de procesos de la Corporación, donde están claramente identificados los macro-procesos clave de la organización, Compras, Logística, Ventas y Servicios Técnicos. Debe señalarse que existe una alta formalización de los procesos clave, que ejecutan las Divisiones del núcleo operativo, por parte de las Direcciones que conforman la tecno-estructura de la empresa. Existe también un alto grado de centralización, de los recursos financieros y las decisiones de compras e inversiones, a nivel corporativo.

La estructura de COPEXTEL adopta la forma divisional. En la misma se distinguen todas las partes del análisis de Mintzberg:

- **Ápice estratégico:** representado por el Presidente y los Vicepresidentes.
- **Tecno-estructura:** representada por el personal de las direcciones y departamentos adjuntos.
- **Staff de apoyo:** personal de las divisiones de apoyo que contribuyen al logro de la misión, trabajadores de servicios generales.
- **Línea media:** representada por los gerentes generales de las Divisiones Comerciales, Territoriales y de Servicios Técnicos.
- **Núcleo de operaciones:** representado por quienes en las unidades organizativas ejecutan las acciones directamente vinculadas a actividades comerciales de ventas, proyectos y de servicios técnicos.

La Corporación muestra en la actualidad un alto grado de departamentalización, pues cuenta con 62 unidades organizativas que incluyen Presidencia, Vicepresidencias (6), Departamentos Adjuntos (2), Direcciones (13), Divisiones Comerciales (13), Divisiones de Servicios Técnicos (6), Divisiones Territoriales (15) y Divisiones de Apoyo (6).

Convive con la estructura de forma divisional de la empresa, una actividad organizada de forma funcional y centralizada en la División de Compras, la cual ejecuta las

importaciones y las compras nacionales que requieren las Divisiones que conforman el núcleo operativo para el desempeño de su actividad fundamental.

En el Anexo No.16 se expone el organigrama, donde se aprecia la ausencia de una dirección de marketing. Esta unidad organizativa fue extinguida en el año 2013 como resultado de los procesos de reordenamiento empresarial y redimensionamiento laboral.

2.2 Descripción de la investigación.

Como ya fue expuesto en el capítulo precedente, la escala seleccionada para la medición del grado de orientación al mercado de COPEXTEL es la MARKOR. Se efectúan sesiones de trabajo con un grupo de expertos para realizar la traducción y adaptación del test, el cual es posteriormente aplicado a la población determinada.

También se aplica el instrumento a los miembros de la Junta Directiva de la empresa con vistas a comparar los resultados obtenidos en los dos niveles de dirección. A continuación se realiza el procesamiento de los datos obtenidos mediante el cálculo de las pruebas de estadísticas descriptivas para cada variable y se analizan y validan los resultados obtenidos con el grupo de expertos.

Tipo de investigación. La presente investigación tiene el alcance de un estudio descriptivo de tipo transversal, por lo cual se centra en medir, con la mayor precisión posible y de manera más bien independiente, las variables asociadas a los tres componentes de la definición operativa del concepto de orientación al mercado.

Aunque en algún momento se puedan integrar las mediciones de dichas variables para describir o resumir el grado de orientación al mercado de COPEXTEL, no debe perderse de vista que en un estudio de esta naturaleza “...su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas”.²⁵

Unidad de análisis. Siguiendo a Kohly y Jaworsky, para medir el grado de orientación al mercado en una corporación multinegocios la unidad de análisis más adecuada debe ser

²⁵Sampieri, R.H.; Collado, C.F. y Pérez, M.L.; (1991) “Metodología de la Investigación”.McGraw-Hillpág. 66

*“la unidad estratégica de negocios (UEN) en vez de la Corporación, ya que es probable que diferentes UEN’s de una corporación tengan diferentes grados de orientación al mercado”.*²⁶

Una UEN es definida como una unidad organizativa con una estrategia de negocios determinada y un gerente responsabilizado por las ventas y los beneficios (Aaker 1988). En COPEXTEL, las unidades organizativas con tales características han sido denominadas Divisiones y pueden ser de tres tipos, Comerciales, Territoriales o de Servicios Técnicos. Por tanto, en aras de garantizar la consistencia de la aplicación del instrumento seleccionado con el modelo teórico que le da origen, la unidad de análisis seleccionada en el presente estudio es la División.

Población e informantes clave. Para la ejecución de la presente investigación se cuenta con la aprobación del Presidente de la Corporación y con su apoyo y el de los Vice-presidentes a los cuales se subordinan las unidades organizativas involucradas en el estudio.

La aplicación del instrumento en las unidades organizativas radicadas en La Habana puede llevarse a cabo en un corto período de tiempo y requiere pocos esfuerzos y recursos para la captación de los datos. El intervalo de tiempo y los recursos necesarios para la obtención de todos los datos requeridos en la investigación pueden reducirse si se ejecuta el proceso en fecha cercana a un encuentro de alcance nacional, en el que participan todos los Gerentes Generales y Responsables de Ventas de Divisiones Territoriales, al cierre del primer trimestre del corriente.

Estos factores determinan la factibilidad de realizar un censo a toda la población en lugar de seleccionar una muestra, por lo cual se trabaja con el universo, siendo el ámbito geográfico todo el territorio nacional.

Por tanto, serán objeto de análisis 34 unidades organizativas que distribuyen mercancías y prestan servicios, garantizando entre todas una cobertura de alcance nacional. Esto

²⁶Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. Journal of Marketing, Vol 54, abril 1990, pág. 6

implica a 11 Divisiones Comerciales atendidas por la Vice-presidencia Comercial, 15 Divisiones Territoriales atendidas por la Vice-presidencia de Atención a Territorios y 8 Divisiones Comerciales y de Servicios Técnicos subordinadas a la Vice-presidencia para La Habana.

La aplicación de la escala MARKOR en COPEXTEL requiere procesar la información brindada por dos ejecutivos claves de cada División, uno de ellos vinculado a la actividad de marketing. En la Corporación no existen personas dedicadas exclusivamente a la actividad de marketing a nivel de las Divisiones, por lo cual estas funciones recaen en los responsables de la actividad de ventas.

Por tanto, el instrumento seleccionado será aplicado al Gerente General y al responsable de la actividad de ventas de todas las Divisiones Comerciales, Territoriales y de Servicios Técnicos de COPEXTEL y a todos los miembros de la Junta Directiva, con la perspectiva de comparar luego los resultados obtenidos en estos dos niveles de dirección.

De esta forma, el presente estudio involucra como informantes clave a 22 personas de las Divisiones Comerciales y a 46 de las Divisiones Territoriales y de Servicios Técnicos, para un total de 68 informantes clave y a los 7 miembros de la Junta Directiva.

Traducción y adaptación del instrumento. La adaptación de tests y cuestionarios para su uso en contextos lingüísticos y culturales diferentes a aquellos en que fueron contruidos es una práctica tan antigua como los propios tests. Su incremento en las últimas décadas es el reflejo de un mundo marcado por los contactos entre culturas e idiomas diferentes y en el que los tests y cuestionarios asisten diariamente, en variados ámbitos, en la toma de decisiones individuales o grupales.

Consciente de esta necesidad, la Comisión Internacional de Tests (International Test Commission, ITC) inició en el año 1994 un proyecto de elaboración de directrices relacionadas con la adaptación de tests y cuestionarios. El mismo dio origen a un conjunto de veintidós directrices que intentaban prevenir sobre las distintas fuentes de error intervinientes en el proceso de adaptación de tests y ofrecían vías para controlarlas. El documento ha sido citado en más de quinientas ocasiones en publicaciones científicas y

profesionales (Muñiz, Elosua y Hambleton, 2013), lo cual es un claro indicador del impacto de las directrices de la ITC.

Debido a los avances importantes que se han producido en los últimos años en el campo de la adaptación de los tests, tanto desde un punto de vista metodológico y psicométrico como sustantivo, en la presente investigación se ha tomado como referencia la segunda edición de las directrices de la ITC, con el objetivo de que “... *el producto final del proceso de adaptación consiga, con respecto a la prueba original, el máximo nivel de equivalencia lingüística, cultural, conceptual y métrica posible...*”.²⁷

Estas premisas fueron facilitadas a un grupo de expertos seleccionados de la Corporación, constituido no sólo con el objetivo de participar en el proceso de traducción y adaptación del test, sino también en la posterior validación de los resultados de la investigación.

El criterio de expertos ocupa un lugar importante entre los métodos de investigación científica, debido a su potencial para alcanzar la síntesis, el consenso y la estabilidad del juicio colectivo. Por otra parte, existe asentimiento en el hecho de que el juicio colectivo es superior a la suma trivial de resultados individuales, ya que la información disponible está siempre más contrastada que aquella de que dispone el participante mejor preparado (Linstone y Turoff, 1975). Cada experto puede aportar la idea que tiene sobre el tema debatido, desde su área de conocimiento, su experiencia e inteligencia.

Respecto a los criterios de selección de expertos, la literatura muestra algunos tan difusos como la capacidad prospectiva y otros tan pragmáticos como el coste y la proximidad del experto. En general, pueden tomarse en consideración aspectos tales como la ética profesional, la profundidad del conocimiento, la amplitud de enfoques, el nivel de motivación y disposición a participar y la independencia de juicios, entre otros.

²⁷ Muñiz, J.; Elosua, P.; y Hambleton R. K., “*Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición*”. Psicothema, Vol. 25, No. 2, 2013, pp 152

Existe una metodología muy conocida en Cuba y que fuera implementada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la extinta URSS para la elaboración de pronósticos científico-técnicos, cuyo objetivo consiste en determinar el nivel de competencia de un candidato a experto. En esta metodología la competencia se determina por un coeficiente $k = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$, donde k_c representa una medida del nivel de conocimientos sobre el tema investigado y k_a una medida de las fuentes de argumentación (Cruz y Martínez, 2012).

Por tanto, se elaboró una lista inicial de personas consideradas como expertos de la Corporación en diversas áreas de conocimiento, la mayoría miembros de las direcciones funcionales de la empresa, con una amplia experiencia laboral y participación sistemática en los grupos de mejora de procesos, a las cuales se les aplicó el instrumento definido en la metodología anteriormente referenciada, el cual se muestra en el Anexo No.17.

Los resultados obtenidos en el cálculo del coeficiente de competencia de cada uno de los candidatos se muestran en el Anexo No.18. Con vistas a lograr un coeficiente de competencia promedio igual o superior a 0,8 fueron descartadas las personas de menor resultado en este indicador, por lo cual el grupo quedó finalmente compuesto por ocho miembros, según se aprecia en el Anexo No.19.

Dado que el instrumento original de Kohly y Jaworski fue desarrollado y validado en el idioma inglés y la muestra de la presente investigación está compuesta por informantes de habla castellana, se debieron utilizar algunos de los procedimientos sugeridos por la ITC.

En particular, el instrumento fue traducido originalmente al español por un profesor bilingüe del Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, familiarizado con la literatura empresarial y con el ambiente de negocios cubano. El instrumento fue traducido además por otras dos personas, en este caso especialistas en compraventa internacional de COPEXTEL, ambas con amplio conocimiento de la lengua y también conocedoras del ámbito empresarial cubano.

Las traducciones fueron analizadas posteriormente por el grupo de expertos seleccionados de la Corporación, quienes propusieron las correcciones lingüísticas y adecuaciones prácticas a la traducción que mejoraron la redacción y sustituyeron algunas denominaciones del texto original por otras vigentes en el reglamento orgánico y la cultura organizacional de COPEXTEL. Las propuestas de los expertos fueron debatidas y aprobadas mediante la utilización de las técnicas de reducción de listas y votación simple, para seleccionar ideas y alcanzar el consenso.

A continuación se realizó un análisis en sentido inverso, para comprobar si la redacción final de cada uno de los 20 ítems era equivalente a su versión original, pudiéndose verificar la correspondencia conceptual según el criterio de los expertos, los cuales decidieron en cada caso por consenso.

Como colofón de este proceso, fue aplicado el test a 10 especialistas comerciales escogidos al azar, a los cuales se les aseguró el anonimato y que sus respuestas serían utilizadas sólo a los efectos del refinamiento del instrumento y como ensayo del proceso de aplicación de carácter definitivo. De la observación del comportamiento de los encuestados se pudo concluir que los ítems eran interpretados con relativa facilidad, cumplieron todo el cuestionario en un período de cuatro minutos como promedio y se obtuvieron respuestas diversas entre un informante y otro en la mayoría de los ítems.

Las mayores preocupaciones de los encuestados consistieron en haber sido abordados con la solicitud de colaboración sin conocimiento previo del estudio en curso y sus objetivos, así como que la información impresa que se les brindó para su lectura antes de completar el test resultaba larga y tediosa.

Preparación de la aplicación del test. Para realizar el diagnóstico de una organización, es importante que los miembros de esta participen directamente en el proceso, pues son quienes poseen un mayor conocimiento del funcionamiento organizacional. Resulta necesario destacar que el diagnóstico es ante todo un proceso humano, por ello han de quedar claro para los miembros de la organización cuáles son los fines que persigue, de modo que puedan ofrecer la información necesaria sin temor. Lo anterior evidencia que

las organizaciones requieren de un cierto grado de preparación para emprender un diagnóstico.

Por tanto, con vistas a lograr un significativo nivel de respuesta de los informantes a los que se les debía aplicar el instrumento, se optó por conseguir en primer lugar el apoyo del Presidente de la Corporación.

A tales efectos se le remitió una comunicación por escrito, que obra como Anexo No.20, en la cual se explicó el objetivo del estudio, su importancia en la coyuntura actual de la empresa y del país y los beneficios que podrían esperarse de su realización, solicitándose por tanto su aprobación para la emisión de un documento en su nombre, dirigido a los Gerentes Generales de Divisiones con el objetivo de motivarlos a participar en la investigación.

Este documento, que constituye el Anexo No.21, está redactado con el objetivo de lograr dar respuesta de forma clara y concisa a las interrogantes sobre el tema del estudio, los motivos de la investigación, su objetivo y los beneficios que para la organización y sus miembros pudiera aportar. Fue enviado, vía correo electrónico, a todos los Gerentes Generales de las unidades organizativas involucradas en el estudio.

El diseño final de la encuesta y las instrucciones para cumplimentarla, así como el documento del Anexo No.21, fueron analizados con el grupo de expertos, cuyas propuestas fueron debatidas y aprobadas mediante la utilización de las técnicas de reducción de listados y votación simple, para seleccionar ideas y alcanzar el consenso.

El diseño final de las encuestas aplicadas a las Divisiones Comerciales, Territoriales y a la Junta Directiva se presenta en los Anexos No.22 al 24, respectivamente. En el Anexo No.25 se presentan las instrucciones para el completamiento de la encuesta, las cuales fueron impresas en el reverso del test.

Aplicación del test. El test fue aplicado, de forma autoadministrada, a todos los informantes que atendieron la convocatoria. En el caso de las Divisiones Comerciales se programó un encuentro de carácter específico, teniendo en cuenta que exceptuando tres

Divisiones, todas las restantes radican en el edificio FOCSA, sede de la casa matriz de la Corporación. En los casos de las Divisiones atendidas por la Vice-presidencia Habana y la Vice-presidencia de atención a Territorios, se aprovechó en ambos casos el marco de reuniones de trabajo planificadas, autorizándose aplicar el instrumento al inicio de las sesiones de trabajo en la mañana. A los miembros de la Junta Directiva de la Corporación se les remitió la encuesta por mensajería a sus respectivos despachos.

A todos los compañeros le fueron entregados dos documentos, una copia de la carta del Presidente a los gerentes generales (Anexo No.21) y la encuesta con las instrucciones impresas en su reverso. Se les solicitó a todos proceder a leer primero la carta del Presidente, luego las instrucciones y por último proceder a responder la encuesta.

Procesamiento de los datos obtenidos. A continuación se describe el tratamiento dado a los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento. Ya que la calidad de los estudios estadísticos depende en buena medida del cuidado que se ponga en la etapa de manipulación y preparación de datos, estos fueron sometidos a un meticuloso proceso que se describe a continuación.

Verificación de los datos. Primero se revisaron los cuestionarios respondidos para constatar que eran aceptables, es decir, que no tuvieran ítems en blanco en las casillas de respuestas y que ninguna variable hubiera recibido más de una respuesta. En esta etapa se detectó en un cuestionario de Divisiones Comerciales que no habían recibido respuestas los ítems del 7 al 11, por lo cual fue removido del estudio.

La tabla a continuación muestra la cantidad de encuestas aplicadas, de ellas las válidas y el por ciento que representan con respecto a la población en cada una de las tres categorías en que fueron clasificadas. En todos los casos la muestra es lo suficientemente significativa para garantizar la fiabilidad del estudio.

Tabla No.1

Población	Cantidad de informantes clave	Cantidad de encuestas aplicadas	Cantidad de encuestas válidas	%
Divisiones Comerciales	22	20	19	86,36%
Divisiones Territoriales	46	39	39	84,78%
Subtotal Divisiones	68	59	58	85,29%
Junta Directiva	7	6	6	85,71%

Codificación de los datos. En este paso se realizó la asignación de valores numéricos a cada respuesta obtenida. Ya que la escala utilizada era del tipo Likert de 5 puntos, el proceso consistió en asignar valores del 1 al 5 según la convención de que a Totalmente en desacuerdo se le asignaba valor igual a 1 mientras que en el otro extremo de la escala, a Totalmente de acuerdo se le asignaba valor igual a 5.

Transcripción de los datos. Cada encuesta procesada recibió una numeración inequívoca, a los efectos de posteriores verificaciones, y los datos que contenía fueron tabulados en una hoja de cálculo de Microsoft®Excell. Las columnas fueron denominadas P1 a P20 según los 20 ítems de la escala MARKOR, mientras que la columna 21 se destinó para clasificar las datos de cada encuesta según el informante en Comerciales, Territoriales y Junta Directiva. Las filas fueron destinadas a los datos aportados por cada encuesta e identificadas según la numeración recibida previamente. El Anexo No.26 muestra la matriz con los resultados de este proceso.

Importación de los datos al software de análisis estadístico SPSS® Statistics 17.0. La matriz de datos en formato excell fue copiada y pegada en una hoja de trabajo de SPSS. Una vez cumplimentado este paso, la primera acción realizada consistió en invertir

la escala de puntuación de las columnas 3,5,11,12,13,18 y 19, las cuales corresponden a las variables definidas mediante afirmaciones que denotan cualidades negativas o “*Ítems de código revertido*”²⁸.

Para esto se utilizó la opción “*Transform...*”, después “*Recode into same Variables...*”, a continuación se seleccionaron las variables y mediante el botón “*Old and new Values...*” se accedió a la opción para especificar escala de reversión de valores. De esta forma los datos quedaron listos para su procesamiento estadístico.

Procesamiento estadístico. Por las características de la presente investigación, se procedió a realizar el procesamiento de los datos utilizando técnicas de estadística descriptiva para cada una de las variables, centrando la atención en las frecuencias y las medidas de tendencia central, fundamentalmente la media, la mediana y la moda. También se calcula la desviación estándar.

El cálculo de las pruebas estadísticas se realizó en dos grupos. El primero se corresponde con la población objeto de estudio, las Divisiones, por lo que a partir del resultado obtenido se determinará el grado de orientación al mercado de la Corporación COPEXTEL, S.A. En el Anexo No.27 se presentan las Tablas de Frecuencias y de Estadísticas Descriptivas. En ambos casos se muestran los resultados obtenidos para cada variable. Como forma de expresión gráfica de estos resultados se utilizan los histogramas de frecuencias, los cuales se adjuntan en el Anexo No.28.

El segundo grupo se corresponde con los miembros de la Junta Directiva, para el cual se realizó un procesamiento estadístico similar y los resultados obtenidos se presentan en los Anexos No.29 y No.30.

²⁸Kohly, J y Kumar, A., “*MARKOR: A measure of market orientation*”, Journal of Marketing Research, Vol. 30, No.4 November, 1993, pp. 476.

2.3 Análisis y validación de los resultados obtenidos para cada variable de COPEXTEL.

Una vez calculadas las pruebas de estadística descriptiva para cada variable, corresponde realizar el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos. Al analizar la distribución de frecuencias, se presta especial atención a las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas. Por otra parte, al analizar las medidas de tendencia central se realiza la interpretación de la media, la mediana y la moda, mientras que en las medidas de variabilidad se sigue a Sampieri cuando plantea que *“...para fines descriptivos se utiliza preferentemente la desviación estándar”*.²⁹

Antes de comenzar el análisis de los resultados obtenidos para cada variable, cabe hacer algunas generalizaciones.

Para las 20 variables que definen el grado de orientación al mercado de COPEXTEL, en las respuestas de los encuestados se han obtenido tanto las puntuaciones más bajas como las más altas de la escala, por lo cual en todos los casos el rango es igual a cuatro.

A los efectos de la presente investigación, se ha considerado que las respuestas que adoptan una posición neutral no contribuyen de forma confiable a la valoración como favorable del resultado general de la variable analizada ya que, teniendo en cuenta el alto cargo que desempeñan los encuestados en sus respectivas Divisiones y el gran nivel de información que manejan, una respuesta ambigua tiene que ser comprendida como un indicador de problema. Por tanto, teniendo en cuenta que *“...una propiedad clave de la escala, para los directivos, es su enfoque en actividades que necesitan tener lugar en la empresa para que pueda ser considerada como orientada al mercado”*³⁰, el análisis que se presenta a continuación parte de la premisa de que una valoración favorable requiere el respaldo positivo de al menos el 60% de los sujetos participantes en el estudio.

²⁹Sampieri, R.H.; Collado, C.F. y Pérez, M.L.; (1991) “Metodología de la Investigación”. Mc Graw-Hill. pp. 312

³⁴ Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. y Kumar, A., “MARKOR: A measure of market orientation”, Journal of Marketing Research, Vol. 30, No.4 November, 1993, pp. 475

Por último, es conveniente recordar la existencia en la escala de siete variables de código revertido, a las cuales les fue invertida la escala de puntuación según se detalló en el epígrafe 2.2.7. Por tanto, a la hora de interpretar los resultados obtenidos para esas variables, se debe considerar que la puntuación analizada se corresponde con el inverso de la definición de las mismas.

Por otra parte, el proceso de validación de los resultados por el grupo de expertos consta de dos pasos. El primero consiste en manifestar si existe o no coherencia entre el resultado obtenido para cada variable y la opinión que tienen sobre esa actividad en la empresa, mientras que el segundo consiste en identificar los aspectos que soportan esa opinión. Las propuestas de los expertos fueron debatidas y aprobadas mediante la utilización de las técnicas de reducción de listados y votación simple, para seleccionar ideas y alcanzar el consenso.

Primer componente. Generación de información sobre el mercado.

P1: En esta unidad organizativa nos reunimos al menos una vez al año con los clientes para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como favorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 4 (favorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,53 (neutral) y se desvían como promedio 1,11 unidades de la escala.
- Aproximadamente 7 de cada 10 encuestados (70.68%) valoran de forma positiva esta variable, siendo este el segundo mejor resultado en este estudio.

El grupo de expertos considera que este resultado se corresponde con la situación actual de la empresa, que está influenciada positivamente por tres factores.

El primero es de carácter interno y viene determinado por la formalización de esta actividad a través del Procedimiento 02 del Manual de Ventas, “Formación de la

demanda del mercado”, el cual fue implementado de forma previa a la realización del estudio, durante el período comprendido entre el 19 de febrero y 15 de marzo del corriente. En el mismo se indica la captación de las necesidades de productos y servicios de los clientes, a nivel territorial, tomando como base las plantillas elaboradas para cada una de las 18 líneas de productos que conforman la nomenclatura de comercio mayorista de COPEXTEL.

El segundo, de carácter externo a la empresa, consiste en la participación de COPEXTEL en la Feria de Comercio Mayorista en EXPOCUBA, organizada por el MEP entre los días 16 y 31 de marzo con el objetivo de facilitar la conciliación de las demandas para el plan 2016 entre productores nacionales, circuladores mayoristas y los clientes de los diferentes sectores, entre ellos el turismo, las cadenas de tiendas minoristas, las nuevas formas de producción no estatal, los Consejos de la Administración Provincial y los OACES.

El tercero, también de carácter interno, reside en el hecho de que esta actividad está integrada a la gestión de la empresa y constituye la base para la conformación de las cifras preliminares del plan empresarial para el siguiente período fiscal.

P2: En esta unidad organizativa hacemos muchas investigaciones de mercado por nuestros propios medios.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio, los sujetos valoran esta variable de 2,62 (desfavorable) desviándose como promedio 1,12 unidades de la escala.
- Apenas casi 3 de cada 10 encuestados (29.31%) valoran de forma positiva esta variable, lo que denota un deplorable resultado.

En opinión del grupo de expertos, este resultado se corresponde con la situación actual de la Corporación, en la cual no está implantado un sub-sistema de mercadotecnia. Mientras tanto, prevalece en la empresa un sistema de gestión corporativo basado en unidades organizativas y planes de ventas, que no concibe acciones encaminadas a mejorar el posicionamiento de las líneas de negocios y la satisfacción de los clientes.

Por otra parte, factores externos a la empresa como el alto grado de centralización de las decisiones económicas del país y la limitada competencia en el mercado nacional traen como consecuencia que los vendedores no sientan la necesidad de investigar sus mercados y de conocer las necesidades, deseos, expectativas y demandas de sus clientes.

P3: Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos y servicios de nuestros clientes. (Variable de código revertido).

La valoración general de esta variable es desfavorable.

- La categoría que fue señalada por la mayor cantidad de los sujetos fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2,50 (desfavorable).
- En promedio, los sujetos se sitúan en 2,71 (desfavorable) desviándose como promedio 1,03 unidades de la escala.
- Aproximadamente, sólo la cuarta parte (25,86%) de los encuestados valoró de forma favorable esta variable, mientras que la mitad (50,00%) de los mismos lo hizo de forma desfavorable y casi la cuarta parte (24,14%) adoptó una posición neutral, siendo este uno de los resultados más notables del presente estudio.

El grupo de expertos considera el resultado obtenido como coherente con la apreciación que se tiene de la empresa y muy relacionado con los aspectos relacionados en el análisis de la variable anterior.

P4: Encuestamos al menos una vez al año a los consumidores finales de nuestros productos y servicios para determinar la calidad de los mismos.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio, los sujetos valoran esta variable de 2,67 (desfavorable) y se desvían como promedio 1,32 unidades de la escala. Llama la atención que esta variable muestra la mayor dispersión en las respuestas de los encuestados.
- Apenas poco más de un tercio (34,48%) de los encuestados valoran de forma positiva esta variable.

El grupo de expertos considera este resultado coherente con la apreciación que tienen sus miembros de lo que sucede actualmente en la empresa, la cual adolece la carencia de los sub-sistemas de calidad y de mercadotecnia. Por otra parte, esta actividad no se gestiona a nivel corporativo.

Con relación a los Servicios Técnicos, esta actividad no está formalizada en las normas y procedimientos de su manual de proceso, mientras que en el Procedimiento 06 del Manual de Ventas, “Gestión de Ventas”, se establece en su acápite 6.4.12, “Evaluación final del servicio prestado”, la aplicación a los clientes de la encuesta relacionada en el Anexo No.31 del referido manual. Sin embargo, esta acción no va dirigida al usuario final de los productos y servicios, sino a la persona designada para desarrollar las relaciones comerciales con la Corporación y lo que se le pregunta no está relacionado con la calidad de los productos, sino sólo con su experiencia durante la compra.

**P5: Somos lentos en detectar los cambios fundamentales en nuestro sector. (competidores, cambios tecnológicos, cambios en las regulaciones jurídicas).
(Variable de código revertido).**

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,62 (desfavorable) y se desvían como promedio 1,09 unidades de la escala.
- Aproximadamente, sólo un cuarto de los encuestados (25,86%) valora de forma favorable esta variable.

El grupo de expertos coincide, en su apreciación de la situación de la empresa en este aspecto, con el resultado obtenido en la investigación y lo considera muy relacionado con los aspectos referidos en el análisis de la variable P2. En su opinión, no todas las líneas de productos que trabaja la Corporación están debidamente respaldadas por los grupos técnicos de las Divisiones Comerciales debido, fundamentalmente, a la fluctuación laboral que ha sufrido la empresa en los últimos tres años.

En opinión del grupo de expertos, los miembros de la Junta Directiva, la Dirección Jurídica y otras áreas de la tecno-estructura de la Corporación, generalmente obtienen de forma oportuna información sobre los cambios en las regulaciones jurídicas del país. Sin embargo, debido al alto nivel de formalización a nivel corporativo de los procesos que se ejecutan en las divisiones, el personal que labora en estas últimas unidades organizativas tiende, generalmente, a prestar menos atención a las regulaciones jurídicas y más a la actualización de las normativas internas. Este proceso, en muchas ocasiones, toma demasiado tiempo, sobre todo cuando se requiere alcanzar el consenso entre múltiples direcciones funcionales y divisiones a través de los Grupos de Mejora de Procesos (GMP).

Por otra parte, se considera que incide de forma negativa en esta actividad la eliminación del evento técnico comercial “Señal” del plan de eventos corporativos, escenario donde convergían directivos, comerciales y técnicos de las Divisiones Comerciales y Territoriales, clientes y proveedores de la Corporación así como autoridades regulatorias del país.

P6: Revisamos periódicamente los posibles efectos en nuestros clientes de los cambios que acontecen en nuestro entorno de negocios (ejemplo, regulaciones).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,81 (desfavorable) y se desvían como promedio 1,05 unidades de la escala.
- Aproximadamente un tercio (34,48%) de los encuestados valoran de forma positiva esta variable.

Los expertos consideran que esta actividad no se gestiona a nivel corporativo y coinciden en su valoración con el resultado obtenido para esta variable. Por otra parte, consideran que en este resultado influyen los factores analizados para la variable P2.

Segundo componente. Diseminación de la información en la empresa.

P7: Tenemos reuniones entre las áreas al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y el desarrollo del mercado.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio, los sujetos valoran esta variable de 2,95 (desfavorable) y se desvían como promedio 1,28 unidades de la escala. Llama la atención que esta variable exhibe la segunda mayor desviación como promedio en las respuestas de los encuestados, lo que se explica por la clara decantación de los sujetos en sus valoraciones hacia ambos subconjuntos laterales de la escala y una baja adopción de la posición neutral o valor 3.

- Aproximadamente la mitad (46.55%) de los sujetos valoran de forma positiva esta variable, lo cual denota sin embargo un resultado desfavorable. Apenas 4 de ellos, el 6,90%, adoptó una posición neutral, siendo este el resultado más bajo de este estudio.

En opinión del grupo de expertos, esta actividad no se gestiona a nivel corporativo ni está formalizada en los procesos clave de la empresa. Esto queda corroborado al realizar una revisión documental a los Planes de Actividades Principales (PAP) Corporativos, tanto el anual como los mensuales del período 2014, así como a los Manuales de Procesos de Compras, Logística, Ventas y Servicios Técnicos. Por tanto, su implementación en las diferentes unidades organizativas de la empresa está estrechamente vinculada a los métodos y estilos de dirección vigentes en cada una de ellas.

P8: El personal de ventas de nuestra unidad organizativa destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales de la empresa.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,17 (neutral) y se desvían como promedio 1,06 unidades de la escala.
- Aproximadamente 4 de cada 10 encuestados (43,11%) valoran de forma positiva esta variable, mientras que del resto casi la cuarta parte (24,14%) lo hacen de forma negativa y llama la atención que casi un tercio (32,76%) no se inclinan hacia el acuerdo o el desacuerdo con la afirmación que la define, siendo este el resultado más significativo de este estudio, todo lo cual denota un resultado deficiente.

La opinión que sostiene el grupo de expertos es que este resultado es coherente con la apreciación que se tiene de lo que sucede actualmente en la empresa. El sistema de

trabajo referido a este asunto entre las Divisiones Territoriales y las Divisiones Comerciales está negativamente influenciado por los tres aspectos señalados en el análisis de la variable P5.

Otro factor que incide en este resultado es el hecho de que, a partir de la creación de la División de Compras y la consecuente centralización de esta actividad y de los recursos humanos que la ejecutan, se ha producido determinado distanciamiento entre el personal de ventas de las Divisiones Comerciales y los compradores de la empresa. Ha incidido de forma desfavorable en este aspecto la subordinación a diferentes vicepresidentes de la Corporación de las Divisiones Comerciales y de la División de Compras, siendo al Vice-presidente Comercial en el primer caso y al Vice-presidente primero en el segundo.

Esta opinión de los expertos se corrobora por el hecho de que, mediante el acuerdo No.248 del 9 de diciembre de 2014, la Junta Directiva de la Corporación haya aprobado la Política General de Importaciones para el año 2015 sin los anexos que definen aspectos claves por líneas de productos y para la elaboración de los cuales se requiere del trabajo conjunto de compradores y vendedores. Por tal motivo, mediante el acuerdo No.249 se extendió el plazo para el cumplimiento de esta tarea hasta el 20 de enero de 2015, sin embargo, el mismo no ha sido cumplimentado hasta la fecha.

P9: Cuando ocurre algo importante con un cliente relevante, toda la unidad organizativa lo conoce en un corto período de tiempo.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como favorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 4 (favorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,55 (neutral) y se desvían, como promedio, 1,01 unidades de la escala, siendo este último resultado uno de los más bajos de este estudio.
- Casi 7 de cada 10 encuestados (67,24%) valoran de forma positiva esta variable.

Los expertos coinciden en su apreciación con el resultado obtenido para esta variable en la presente investigación. En su opinión, tres factores inciden de forma positiva en este resultado. Los clientes relevantes de la empresa están claramente definidos, su designación es del conocimiento de todos los directivos de la empresa y para su mejor atención han sido designados asesores del Presidente, del Vice-presidente primero o del Vice-presidente comercial. Esto último implica que ante cualquier situación que se presente, emanen indicaciones perentorias desde el más alto nivel de dirección de la empresa hacia todas las unidades organizativas involucradas y que el hecho sea posteriormente analizado en los órganos de dirección colectiva de esas unidades organizativas.

P10: Los datos de la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente a todos los niveles de la unidad organizativa.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2,5 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,66 (desfavorable) y se desvían, como promedio, 1,13 unidades de la escala.
- Menos de un tercio (31,03%) de los encuestados valoran de forma positiva esta variable.

La opinión de los expertos sobre el estado de esta actividad en la empresa coincide con el resultado de la presente investigación. Se considera que tienen incidencia en el mismo los factores referidos en el análisis de las variables P2 y P4.

Por otra parte, los expertos también valoran como un factor que incide de forma negativa el hecho de que el sistema de información y comunicación constituye el componente del sistema de control interno menos desarrollado en la empresa. Lo anterior se confirma por el acuerdo No.179 de la Junta Directiva del 22 de julio de 2014, donde se indica la conformación de un grupo de trabajo para colaborar con los consultores contratados a la

empresa consultora GECYT en el diseño y la implementación del sistema informativo de la Corporación.

Por último, se considera que al no gestionarse a nivel corporativo lo establecido en el Procedimiento 06 del Manual de Ventas, “Gestión de Ventas”, acápite 6.4.12, “Evaluación final del servicio prestado”, la aplicación a los clientes de la encuesta relacionada en el Anexo No.31 del referido manual y la difusión de los resultados depende del sistema de gestión vigente en cada unidad organizativa.

P11: Cuando un área descubre algo importante sobre los competidores, normalmente es lenta para alertar a las demás áreas. (Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,74 (desfavorable) y se desvían, como promedio, 1,09 unidades de la escala.
- Aproximadamente, sólo de 3 de cada 10 encuestados (29,31%) valoran de forma positiva esta variable.

El grupo de expertos considera el resultado obtenido como coherente con la apreciación que se tiene de la empresa y muy relacionado con los primeros dos aspectos relacionados en el análisis de la variable anterior.

Tercer componente. Capacidad de Respuesta de la Empresa.

P12: Nos toma mucho tiempo decidir sobre cómo responder a los cambios de precios de nuestros competidores. (Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 1 (desfavorable).

- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,07 (desfavorable) y se desvían como promedio 1,09 unidades de la escala.
- Llama la atención el hecho de que menos del 10% de los encuestados valoró de forma positiva esta variable.

El resultado obtenido para esta variable es coherente con la apreciación que, sobre esta actividad en la empresa, tiene el grupo de expertos. La formación o modificación de los precios de ventas de las mercancías y de las tarifas técnico-productivas para los servicios técnicos denotan diversos grados de centralización en la empresa y una marcada influencia de entes externos, principalmente los Ministerios de Finanzas y Precios (MFP) y de Economía y Planificación (MEP).

En el caso de las tarifas de servicios para clientes institucionales, según lo establecido, estas tienen que ser aprobadas por el Presidente de la Corporación, lo cual denota un alto grado de centralización de esta actividad dentro de la empresa. Aun cuando tienen carácter de máximas, las divisiones tendrán que contar con una autorización de la Dirección de Economía para aplicar descuentos a clientes de interés, excepto para los clientes de interés corporativo, en cuyo caso los descuentos tendrán carácter obligatorio. Por otra parte, para los servicios que se prestan a la población, las tarifas son aprobadas por el MFP.

En el caso de los precios de ventas de las mercancías, los mismos se forman por las Divisiones Comerciales y tienen vigencia en todo el territorio nacional. Sin embargo, las metodologías de formación de precios y las tasas de margen comercial a aplicar son determinadas por el MFP.

P13: Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes. (Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio, los sujetos valoran esta variable de 2,88 (desfavorable). Los encuestados se desvían como promedio 1,19 unidades de la escala.
- Menos de la mitad de los encuestados, 24 para un 41,38%, valora forma positiva esta variable, lo cual denota un resultado insatisfactorio.

El grupo de expertos considera que en este resultado influyen varios factores ya considerados previamente. De forma positiva lo hacen la encuesta para la formación de la demanda del próximo período fiscal y el sistema de atención a los clientes relevantes, los cuales fueron tratados en el análisis de resultados para las variables P1 y P9 y podrían explicar la valoración favorable de una parte de los sujetos. Sin embargo, de forma negativa se considera que inciden los factores analizados para la variable P2 en la captación de información del mercado, la insuficiente comunicación entre vendedores y compradores referida en la variable P8 y las deficiencias del sistema de información y comunicación de la empresa analizadas en la variable P10.

P14: Revisamos periódicamente nuestros esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para asegurarnos que estén alineados con lo que los clientes quieren.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,98 (desfavorable) y se desvían como promedio 1,13 unidades de la escala.
- Menos de 4 de cada 10 encuestados (37,93%) valoran de forma positiva esta variable.

Los expertos consideran este resultado coherente con su visión del estado de esta actividad en la empresa y que inciden desfavorablemente en el mismo los factores analizados para las variables P2, P5 y P8.

En opinión del grupo de expertos, esta actividad no está formalizada en los procesos clave de la empresa, lo que queda corroborado al realizar una revisión de los Manuales de Procesos de Compras, Logística, Ventas y Servicios Técnicos. Su implementación en las diferentes unidades organizativas está estrechamente vinculada a los métodos y estilos de dirección vigentes en cada una de ellas así como a la capacidad de trabajo y la competencia de los grupos técnicos de las divisiones comerciales, los cuales tienen la responsabilidad de la evaluación y la introducción en nuestro mercado de nuevas tecnologías y productos.

Sin embargo, manifiestan que a nivel corporativo está implementado un exhaustivo sistema de trabajo con los clientes relevantes de la empresa, en el que se realiza, entre otras, esta actividad. No obstante, el mismo tiene un alcance limitado a varios miembros de la junta directiva, la División de Compras y sólo algunas Divisiones Comerciales. Lo anterior queda corroborado en los Planes de Actividades Principales (PAP) Corporativos, tanto el anual como los mensuales del período 2014.

P15: Varias áreas se reúnen periódicamente para planear una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno de negocios.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio, los sujetos valoran esta variable de 2,91 (desfavorable). Los encuestados se desvían como promedio 1,23 unidades de la escala.
- Menos de la mitad de los encuestados, 24 para un 41,38%, valora de forma positiva esta variable.

En opinión del grupo de expertos, esta actividad no se gestiona a nivel corporativo ni está formalizada en los procesos clave de la empresa, lo cual queda ratificado al realizar una revisión documental a los Planes de Actividades Principales (PAP) Corporativos, tanto el anual como los mensuales del período 2014, así como a los Manuales de Procesos de Compras, Ventas y Servicios Técnicos.

Sin embargo, aunque no de forma periódica ni planificada, cada vez que ocurre un cambio significativo en el entorno de los negocios de la Corporación, principalmente de carácter financiero, que pueda implicar afectaciones a la ejecución del plan de importaciones o de ventas de la empresa, diversas direcciones funcionales se reúnen para analizar el tema.

Su implementación en las diferentes unidades organizativas está estrechamente vinculada a los métodos y estilos de dirección vigentes en cada una de ellas. Se considera además que inciden desfavorablemente los mismos factores ya relacionados durante el análisis del resultado de la variable P2.

P16: Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio, los sujetos valoran esta variable de 2,91 (desfavorable), y se desvían como promedio 1,25 unidades de la escala. Llama la atención que esta variable exhibe una de las mayores desviaciones como promedio en las respuestas de los encuestados, lo que se explica por la clara decantación de los sujetos en sus valoraciones hacia ambos subconjuntos laterales de la escala y una baja adopción de la posición neutral o valor 3.
- Sin embargo, menos de la mitad (43.10%) de los sujetos valoran de forma positiva esta variable, mientras que apenas 8 de ellos, el 13,79%, adoptó una posición neutral, siendo este uno de los resultados más bajos de este estudio.

Los expertos consideran que como esta variable es hipotética, una parte de los sujetos pudieran haber expresado su clara disposición a diseñar e implementar una acción de respuesta inmediata, mientras que otros pudieran haber considerado que los crecientes niveles de centralización, departamentalización y formalización de actividades a nivel corporativo limitarían su capacidad de respuesta oportuna.

P17: Las actividades de las diferentes áreas de la unidad organizativa están bien coordinadas.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3,50 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,24 (neutral) y se desvían como promedio 1,08 unidades de la escala.
- Sólo la mitad de los encuestados valoran de forma positiva esta variable.

Los expertos consideran que este resultado puede diferir de una unidad organizativa a otra por diversos factores, en primer lugar por los métodos y estilos de dirección del gerente a cargo de la misma y los del resto de su equipo de trabajo, aunque pueden tener influencia también en el mismo otros factores de alcance corporativo analizados para la variable precedente.

P18: En esta unidad organizativa las quejas de los clientes caen en oídos sordos.
(Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como favorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 5 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 5 (favorable).

- En promedio los sujetos valoran esta variable de 4.33 (favorable) y se desvían como promedio 0,94 unidades de la escala, siendo esta la menor desviación promedio en las respuestas de los encuestados.
- Casi 9 de cada 10 encuestados (87,93%) valora de forma positiva esta variable, siendo este resultado el más favorable obtenido en el estudio.

El grupo de expertos considera que este resultado se corresponde con la situación actual de la empresa, que está influenciada positivamente por varios factores.

El primero se refiere a la alta prioridad que se da, en el sistema de gestión corporativo, al tratamiento de las quejas y a la protección del consumidor. El segundo viene dado por su estructuración en un departamento del Centro de Dirección de la Corporación y en comisiones de protección del consumidor en cada unidad organizativa. El tercero, viene dado por la formalización de la actividad mediante un procedimiento para la atención a las quejas. No menos decisivo que todo lo anterior constituye el hecho del alto impacto que tienen en la empresa las quejas recibidas, el exhaustivo nivel de revisión que conllevan y las consecuencias que de ellas se derivan.

P19: Aunque desarrollemos un gran plan de marketing, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo. (Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,81 (desfavorable) y se desvían como promedio 1,13 unidades de la escala.
- Menos de 3 de cada 10 encuestados (29,31%) valoran de forma positiva esta variable.

Esta variable también está definida por una situación hipotética. Los expertos consideran que en este resultado inciden los factores analizados en la variable P2.

Por otra parte, las restricciones que cada año afronta la empresa en estas partidas del presupuesto, unidas a las deficiencias del sistema de información y comunicación de la empresa y las dificultades en la coordinación de las actividades de las diferentes áreas reflejadas en el resultado de la variable P17 podrían explicar este resultado.

P20: Cuando los clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, las áreas involucradas realizan esfuerzos concertados para satisfacerlos.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 4 (favorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,31 (neutral) y se desvían como promedio 1,06 unidades de la escala.
- Poco más de la mitad de los encuestados (53,45%) valoran de forma positiva esta variable, lo cual todavía implica un resultado deficiente.

Los expertos consideran que en este resultado inciden de forma negativa los factores analizados para la variable P13, relativa a la tendencia a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes, mientras que por otra parte lo hacen de forma positiva los que inciden en la atención a los clientes relevantes, relacionados en el análisis de la variable P9.

Resumen.

De forma general se puede resumir que, después de analizar los resultados obtenidos para cada variable siguiendo las premisas presentadas al inicio de este epígrafe, sólo han obtenido valoraciones favorables tres de las veinte variables que definen el grado de orientación al mercado de COPEXTEL (P1, P9, y P18). El Anexo No.31 muestra este resultado.

Por otra parte, el grupo de expertos seleccionados de la Corporación ha validado los resultados del análisis anterior y ha expuesto los factores que, en su opinión, determinan los mismos.

2.4 Análisis de los resultados obtenidos para cada variable de la Junta Directiva.

A continuación se realiza el análisis de estadística descriptiva para cada variable a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la Junta Directiva de la Corporación. Al igual que en el epígrafe anterior, el análisis que se presenta a continuación parte de la premisa de que una valoración favorable requiere el respaldo positivo de al menos el 60% de los sujetos participantes en el estudio.

Primer componente. Generación de información sobre el mercado.

(JD)P1: En esta unidad organizativa nos reunimos al menos una vez al año con los clientes para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- Las categorías que más se repitieron en las respuestas de los encuestados fueron 3 (neutral) y 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3,5 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,50 (neutral) y se desvían como promedio 1,05 unidades de la escala.
- Sólo el 50% de los sujetos valoran de forma positiva esta variable.

(JD)P2: En esta unidad organizativa hacemos muchas investigaciones de mercado por nuestros propios medios.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).

- En promedio, los sujetos valoran esta variable de 2,17 (desfavorable) desviándose como promedio 0,75 unidades de la escala.
- Dos tercios (66,67%), de los encuestados valoran esta variable de forma desfavorable, mientras que el otro tercio no se compromete con su respuesta. Llama la atención que ninguno de los sujetos valoró de forma favorable esta variable.

(JD)P3: Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos y servicios de nuestros clientes. (Variable de código revertido).

La valoración general de esta variable es desfavorable.

- La categoría que fue señalada por la mayor cantidad de los sujetos fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio, los sujetos se sitúan en 2,50 (desfavorable) desviándose como promedio 0,84 unidades de la escala.
- Sólo un sujeto (16,67%) valoró de forma favorable esta variable.

(JD)P4: Encuestamos al menos una vez al año a los consumidores finales de nuestros productos y servicios para determinar la calidad de los mismos.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2,50 (desfavorable).
- En promedio, los sujetos valoran esta variable de 3,00 (neutral) y se desvían como promedio 1,26 unidades de la escala. Llama la atención que esta variable muestra la mayor dispersión en las respuestas de los encuestados.
- Sólo un tercio (33,33%) de los encuestados valoran de forma positiva esta variable.

(JD)P5: Somos lentos en detectar los cambios fundamentales en nuestro sector. (competidores, cambios tecnológicos, cambios en las regulaciones jurídicas).
(Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2,50 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,67 (desfavorable) y se desvían como promedio 0,82 unidades de la escala.
- Sólo un sujeto (16,67%) valora de forma positiva esta variable.

(JD)P6: Revisamos periódicamente los posibles efectos en nuestros clientes de los cambios que acontecen en nuestro entorno de negocios (ejemplo, regulaciones).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,50 (desfavorable) y se desvían como promedio 0,84 unidades de la escala.
- Sólo un sujeto (16,67%) valora de forma positiva esta variable.

Segundo componente. Diseminación de la información en la empresa.

(JD)P7: Tenemos reuniones entre las áreas al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y el desarrollo del mercado.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,50 (desfavorable) y se desvían como promedio 1,22 unidades de la escala. Llama la atención que esta variable exhibe la segunda mayor dispersión en las respuestas de los encuestados.
- Dos tercios de los sujetos (66,67%) valoran de forma negativa esta variable, mientras que el tercio restante lo hace de forma positiva.

(JD)P8: El personal de ventas de nuestra unidad organizativa destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales de la empresa.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 3 (neutral).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,83 (desfavorable) y se desvían como promedio 0,75 unidades de la escala.
- Sólo un sujeto (16,67%) valora de forma positiva esta variable. Llama la atención que la mitad de los encuestados (50,00%) no se inclinan hacia el acuerdo o el desacuerdo con la afirmación que la define, siendo este resultado el más significativo del estudio en esta categoría.

(JD)P9: Cuando ocurre algo importante con un cliente relevante, toda la unidad organizativa lo conoce en un corto período de tiempo.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como favorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).

- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 4 (favorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,67 (neutral) y se desvían, como promedio, 0,82 unidades de la escala.
- Sólo un sujeto (16,67%) valora de forma negativa esta variable, mientras que el resto (83,33%) la valoran de forma positiva, siendo este el mejor resultado para una variable en este estudio, sólo igualado por P18.

(JD)P10: Los datos de la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente a todos los niveles de la unidad organizativa.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,33 (desfavorable) y se desvían, como promedio, 0,82 unidades de la escala.
- Sólo un sujeto (16,67%) valora de forma positiva esta variable, mientras que el resto (83,33%) la valoran de forma negativa.

(JD)P11: Cuando un área descubre algo importante sobre los competidores, normalmente es lenta para alertar a las demás áreas. (Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2,50 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,67 (desfavorable) y se desvían como promedio 0,82 unidades de la escala.
- Sólo un sujeto (16,67%) valora de forma positiva esta variable.

Tercer componente. Capacidad de Respuesta de la Empresa.

(JD)P12: Nos toma mucho tiempo decidir sobre cómo responder a los cambios de precios de nuestros competidores. (Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,17 (desfavorable) y se desvían como promedio 0,98 unidades de la escala.
- Poco más de cuatro quintos de los encuestados (83,33%) valoran de forma negativa esta variable, mientras que sólo un sujeto (16,67%) la valoró de forma positiva.

(JD)P13: Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes. (Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2,50 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,67 (desfavorable) y se desvían como promedio 0,82 unidades de la escala.
- Sólo un sujeto (16,67%) valoró de forma positiva esta variable.

(JD)P14: Revisamos periódicamente nuestros esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para asegurarnos que estén alineados con lo que los clientes quieren.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3,5 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,17 (neutral) y se desvían como promedio 0,98 unidades de la escala.
- Sólo la mitad de los sujetos (50,00%) valoran de forma positiva esta variable.

(JD)P15: Varias áreas se reúnen periódicamente para planear una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno de negocios.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categorías 2, 3 y 4 obtuvieron igual resultado en las respuestas de los encuestados.
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3 (neutral) y se desvían como promedio 0,89 unidades de la escala.
- Sólo un tercio de los encuestados (33,33%) valora de forma positiva esta variable.

(JD)P16: Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como favorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 4 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 4 (favorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,67 (neutral) y se desvían como promedio 0,52 unidades de la escala, siendo este último resultado el menor en este estudio.
- El 66,67% de los encuestados valoró de forma positiva esta variable.

(JD) P17: Las actividades de las diferentes áreas de la unidad organizativa están bien coordinadas.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 3 (neutral).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,83 (desfavorable) y se desvían como promedio 0,75 unidades de la escala.
- Sólo un sujeto (16,67%) valoró de forma positiva esta variable.

(JD)P18: En esta unidad organizativa las quejas de los clientes caen en oídos sordos. (Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como favorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 5 (favorable).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 4,5 (favorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 4.17 (favorable) y se desvían como promedio 1,17 unidades de la escala, siendo esta una de las mayores desviaciones en las respuestas de los encuestados.
- Poco más de cuatro quintos de los encuestados (83,33%) valora de forma positiva esta variable, siendo este resultado el más favorable obtenido en el estudio, sólo igualado por la variable P9.

(JD)P19: Aunque desarrollemos un gran plan de marketing, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo. (Variable de código revertido).

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- La categoría que más se repitió en las respuestas de los encuestados fue 2 (desfavorable).

- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 2,5 (desfavorable).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 2,83 (desfavorable) y se desvían como promedio 1,17 unidades de la escala.
- Menos de un quinto (16,67%) de los encuestados valoran de forma positiva esta variable.

(JD)P20: Cuando los clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, las áreas involucradas realizan esfuerzos concertados para satisfacerlos.

El resultado obtenido para esta variable puede catalogarse como desfavorable.

- Las categorías que más se repitieron en las respuestas de los encuestados fueron 2 (desfavorable) y 3 (neutral).
- La posición intermedia de la distribución de las respuestas de los encuestados se alcanza sobre el valor 3 (neutral).
- En promedio los sujetos valoran esta variable de 3,17 (neutral) y se desvían como promedio 1,17 unidades de la escala.
- Sólo un tercio de los encuestados (33,33%) valoran de forma positiva esta variable.

Resumen.

Resumiendo de forma general los resultados obtenidos al aplicar el instrumento a los miembros del máximo órgano de dirección colectiva de COPEXTEL, se constata que sólo valoran de forma favorable la ejecución en la empresa de tres de las 20 actividades que definen el grado de orientación al mercado de una organización, denotando un resultado desfavorable para los tres componentes que lo conforman. El Anexo No.32 permite apreciar este resultado de forma comparativa con respecto al obtenido para la Corporación.

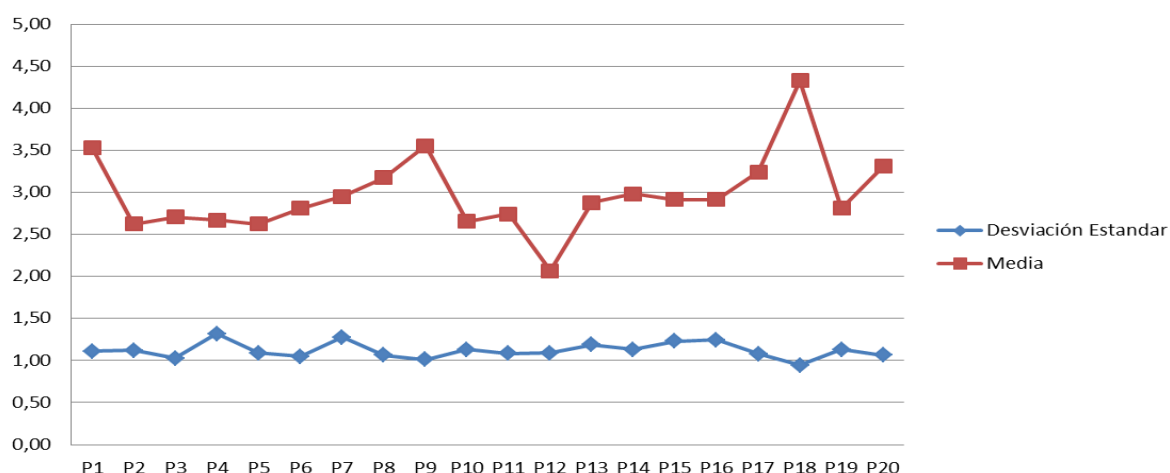
2.3 Determinación del grado de orientación al mercado de COPEXTEL.

Según sugieren sus propios autores, la primera aplicación de la escala MARKOR en una empresa permite establecer una línea base o punto de partida de su nivel de orientación

al mercado, la cual se expresa mediante los valores de la media y la desviación estándar obtenidos para cada variable. (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993). En la medida en que se vayan implementando programas de mejora en la empresa, posteriores aplicaciones de la escala pueden permitir futuras comparaciones y el análisis de su evolución.

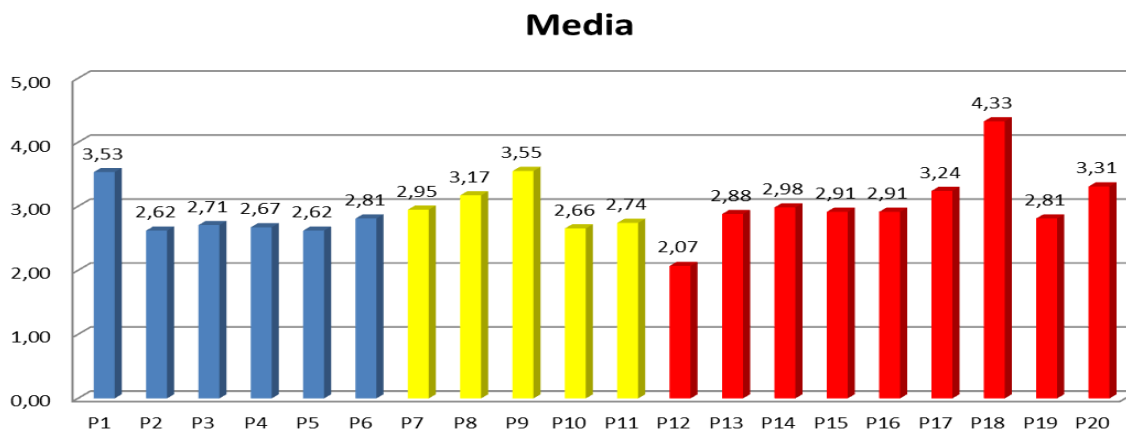
Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado, los cuales han sido validados con el grupo de expertos, se puede expresar entonces numéricamente el grado de orientación al mercado de COPEXTEL mediante los valores de la media obtenidos por cada variable así como la desviación típica asociada a cada uno de ellos, los cuales se muestran en la tabla del Anexo No.33 y graficarla según se muestra a continuación:

Figura No.1 Grado de orientación al mercado de COPEXTEL.



Según se expone en el Anexo No. 31, sólo tres variables (P1, P9 y P18) alcanzaron una valoración general favorable y son aquellas en las que la media tomó un valor igual o superior a 3,50 unidades de la escala. Teniendo en cuenta lo anterior, así como que 14 de las 20 variables muestran una puntuación inferior a 3,00 unidades de la escala, se puede deducir por tanto que la Corporación COPEXTEL S.A. presenta un bajo grado de orientación al mercado.

Figura No.2



Si se analiza cada componente por separado (ver figura No.2) se aprecia que en cada caso sólo una variable obtiene como resultado en el cálculo de la media un valor igual o superior a 3,50 unidades, lo que denota un pobre resultado en los tres grupos de actividades, las asociadas a la generación de información sobre el mercado, las relacionadas con su diseminación en la empresa así como las vinculadas a la capacidad de respuesta, lo cual es una clara consecuencia de la no implementación de un sub-sistema de mercadotecnia en la empresa y un indicador de la ausencia de un enfoque estratégico de marketing en su gestión.

2.3.1 Análisis comparativo de resultados COPEXTEL vs. Junta Directiva.

En este epígrafe se realiza un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la valoración general de cada variable para COPEXTEL y para la junta directiva, según se aprecia en el Anexo No.32. La gran diferencia en la cantidad de sujetos, 6 para el caso de la Junta Directiva mientras que 58 para el caso de la Corporación, aconsejan esta metodología en vez de comparar los valores numéricos de cada prueba estadística por separado.

Al examinar los resultados obtenidos para cada variable del primer componente se observa que, con excepción de P1, existe coincidencia entre los dos niveles de dirección encuestados a la hora de valorar de forma negativa la ejecución en la empresa de las actividades relacionadas con la generación de información sobre el mercado. El resultado

obtenido en la valoración de esta variable por los miembros de la junta directiva es desfavorable y difiere por tanto del alcanzado por la Corporación.

Por otra parte, al analizar los resultados obtenidos para cada variable del segundo componente se aprecia que existe coincidencia total entre la junta directiva y los gerentes que conforman la línea media y el núcleo operativo a la hora de valorar de forma negativa la diseminación de la información en la empresa. Se exceptúa de lo anterior la variable P9, relativa a la diseminación de la información relacionada con los clientes relevantes, la cual en ambos casos se valora de forma positiva.

Finalmente, al concluir el análisis de los resultados del tercer componente se aprecia que existe coincidencia total entre los dos niveles de dirección encuestados en ocho de las nueve variables que lo definen. La única excepción la constituye la variable P16, la cual es valorada positivamente por los miembros de la junta directiva. Este resultado demuestra una percepción diferente, entre los miembros de la junta directiva y sus gerentes de la línea media y el núcleo operativo, sobre la capacidad de respuesta de la empresa a este hipotético reto.

En resumen, existe coincidencia en la valoración general obtenida por los dos niveles de dirección en 18 de las 20 variables que determinan el grado de orientación al mercado de la empresa. De las coincidencias, 16 se corresponden con valoraciones desfavorables mientras que sólo dos lo hacen con valoraciones favorables.

Por tanto, se puede asumir que en la junta directiva de la Corporación COPEXTEL S.A. predomina una opinión que es coincidente con la de los directivos encuestados en cuanto al bajo grado de orientación al mercado de la organización.

Conclusiones.

Como resultado de la presente investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones:

- La opinión que el autor mantiene en este trabajo considera la orientación al mercado como un punto de encuentro entre el concepto de marketing y la disciplina de la dirección estratégica, que requiere de la empresa su orientación proactiva hacia el exterior, poniendo énfasis en la generación continuada de valor para el público objetivo como vía de asegurar su supervivencia a largo plazo.
- En el trabajo se adopta como modelo teórico el de Kohli y Jaworski (1990), el cual considera la orientación al mercado como un proceso operativo de gestión de la información consistente en la generación de inteligencia del mercado por parte de toda la organización relativa a las necesidades actuales y futuras de los clientes, su diseminación interna a través de todos los departamentos y el diseño y puesta en práctica de acciones de respuesta que satisfagan esas necesidades.
- El grupo de expertos seleccionado validó los resultados obtenidos en el diagnóstico del grado de orientación al mercado de la Corporación empleando el instrumento MARKOR, lo que confirma su utilidad en el análisis desde una perspectiva operativa centrada en los aspectos organizacionales.
- Los instrumentos y técnicas utilizadas dan como resultado que COPEXTEL muestra un bajo grado de orientación al mercado, evidenciando pobres resultados en los tres componentes.
- El estudio ha permitido conocer el alto grado de coincidencia en los resultados obtenidos al aplicar el instrumento a la población objeto de estudio y a los miembros de la junta directiva.
- Se demuestra por tanto, que no existe un enfoque de marketing en la gestión estratégica de la Corporación COPEXTEL S.A.

Recomendaciones.

- Diagnosticar el grado de orientación al mercado de COPEXTEL desde la perspectiva de la demanda, como contribución al desarrollo de la investigación científica relacionada con esta temática.
- Dar a conocer los resultados de este estudio a la Junta Directiva de la Corporación.
- Evaluar la necesidad y la factibilidad de incrementar de forma significativa el grado de orientación al mercado de COPEXTEL en un mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aaker, David A. (1988), "Strategic market management", 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Álvarez, Y. (2014): "La orientación al mercado en el sector turístico con el uso de las herramientas de la web social, efectos en los resultados empresariales". (Tesis Doctoral). Universidad de Cantabria.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=43252>
- Becker, J. y Homburg, C. (1999): "Market-Oriented Management: A System-Based perspective". Journal of Market Focused Management, 4, pp. 17-41.
- Bello, L.; Polo, Y y Vázquez, R., "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", Papeles de Economía Española, No. 78-79, 1999, pp. 190-211.
- Cadogan, J.W. y Diamantopoulos, A. (1995): "Narver y Slater, Kohli y Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization". Journal of Strategic Marketing, 3 (4), pp. 41-60.
- Chan, J. y Ellis, P. (1998): "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong". International Marketing Review, 15 (2), pp. 119-139.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 18 de Agosto 2007. Decreto No. 281
- Cruz, M. y Martínez, M. (2012). "Perfeccionamiento de un instrumento para la selección de expertos en las investigaciones educativas". Revista Electrónica de Investigación Educativa, Vol.14, No.2, pp 167-179.
<http://redie.uabc.mx/vol14no2/contenido-cruzmtnz2012.html>
- Deng, S. y Dart, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-ítem Approach". Journal of Marketing Management, 10, pp.725-742.
- Denison T. y McDonald, M., "The role of marketing past, present and future", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 1, No.1, 1995, pp. 72-75.
- Deshpandé, R., y Farley, J. U (1998a). "The market orientation construct: Construct, correlations, culture, and comprehensiveness". Journal of Market-Focused Management, 2(3), 237-240.
- _____ y _____ (1998b) "Measuring market orientation: Generalization and Synthesis", Journal of Market-Focused Management, 1998, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232.

- _____, _____ y Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski Framework". *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.
- Drucker, P. E. (1954). "The practice of management". Harper & Row, New York.
- Farrell, M. A., y Oczkowski, E. (1997). "An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective". *Marketing Bulletin*, 8, 30-40. Article 3.
- Gauzente, C. (1999). "Comparing market orientation scales: A content analysis". *Marketing Bulletin*, 10, 76-82. Research note 4.
<http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., y Matheson, P. (1998). "Developing a better measure of market orientation". *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884-903.
- Homburg, C. y Becker, J. (1998): "Market-oriented Management –A System-based Approach". 27th EMAC Conference, pp. 129-137, Stockholm.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol 54, abril 1990, pp 1-18
- _____; _____ y Kumar, A., "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No.4 November, 1993, pp. 467-477.
- Lambin, J: J, "Marketing estratégico", Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995.
- _____ (1996): "The Misunderstanding about Marketing". *CEMS Business Review*, 1, pp. 37-56.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 18 de Abril 2014.
- Linstone, H. A. y Turoff, M. (1975) (Eds.). "The Delphi Method. Techniques and Applications". Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

- Martín, J. (2003): "Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas" (Tesis Doctoral) Universidad de Málaga.
<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/1669952x.pdf>
- McCarthy E.J. y Perrault, W.D.,(1984), "Basic Marketing". 8th ed. Homewood, IL. Richard D. Irwin, Inc.
- Muñiz, J.; Elosua, P.; y Hambleton R. K., "Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición" . Psicothema, Vol. 25, No. 2, 2013, pp 151-157.
- Narver, J. C. y Slater, S., "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, October 1990, pp. 20-35.
- Pelham, A.M. (1993): "Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Marketing Orientation and Performance". Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University.
- _____ y Wilson, D.T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance". Journal of the Academy of Marketing Science, 24 (1), p. 27-43.
- Quintana, A. (2001): "La orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades y otros recursos intangibles: Un modelo explicativo de los resultados empresariales". (Tesis Doctoral). Universidad de las Palmas, Gran Canaria.
<http://www.tesisenred.net/handle/10803/18898>
- Ruekert, R. (1992). "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective". International Journal of Research in Marketing, 9, 225-245.
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F. y Pérez, M.L.; (1991) "Metodología de la Investigación". Mc Graw-Hill.
- Shapiro, B.P. (1988): "What the Hell is Market Oriented?". Harvard Business Review, 66 (6), pp. 119-125.
- Tuominen, M. y Möller, K. (1996): "Market Orientation: A State of Art Review". 25th EMAC Conference, pp.1161-1181, Budapest.
- Webb, D.; Webster, C.; y Kreppa, A. (2000). "An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation". Journal of Business Research, Vol 48, pp. 101-112.

- Webster, F.E. (1988). "The rediscovery of the marketing concept". Business Horizons, 31, 9-16.
- _____, "Market-Driven Management", John Wiley & Sons, Inc. NY, 1994.
- Wrenn, B. (1997). "The market orientation construct: Measurement and scaling issues". Journal of Marketing Theory and Practice, 5(3), 31-54.

Referencias de Internet.

- "Creating innovation positional advantages: the combined role of market intelligence, innovativeness, and learning".
http://www.kmuhsg.ch/rencontres2012/resources/Topic_B/Rencontres_2012_Topic_B_Baldauf_Schwaiger.pdf
- "Chilean wine producer market orientation: comparing MKTOR versus MARKOR".
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17511061311317291>
- "Market Orientation of Saudi Banking Sector by MKTOR Market Orientation Measure Scale".
<http://omicsonline.com/open-access/market-orientation-of-saudi-banking-sector-2223-5833.10009.pdf>
- "The Current Methods of Measurement of Market Orientation".
http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/09_3_p10.pdf
- "Interfunctional Coordination at Hi Tech Firms".
<http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/viewFile/1224/1221>
- "Adjusted Narver and Slater's Market Orientation Concept and Firm Performance in Nigerian Companies".
https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/7-Adjusted-Narver-and-Slaters-Market-Orientation-Concept.pdf
- "The Capabilities of Market-Driven Organizations"
<http://www.jstor.org/stable/1251915>
- "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation"
http://www.kellogg.northwestern.edu/conference/marketingsummit/2013%20summit/2013%20Presentations%20PDF/Carpenter,%20Gregory_Article_2006%20JM%20GFGebhardt%20GSCarpenter%20JFSherryJr.pdf
- <http://journals.ama.org>

Anexos

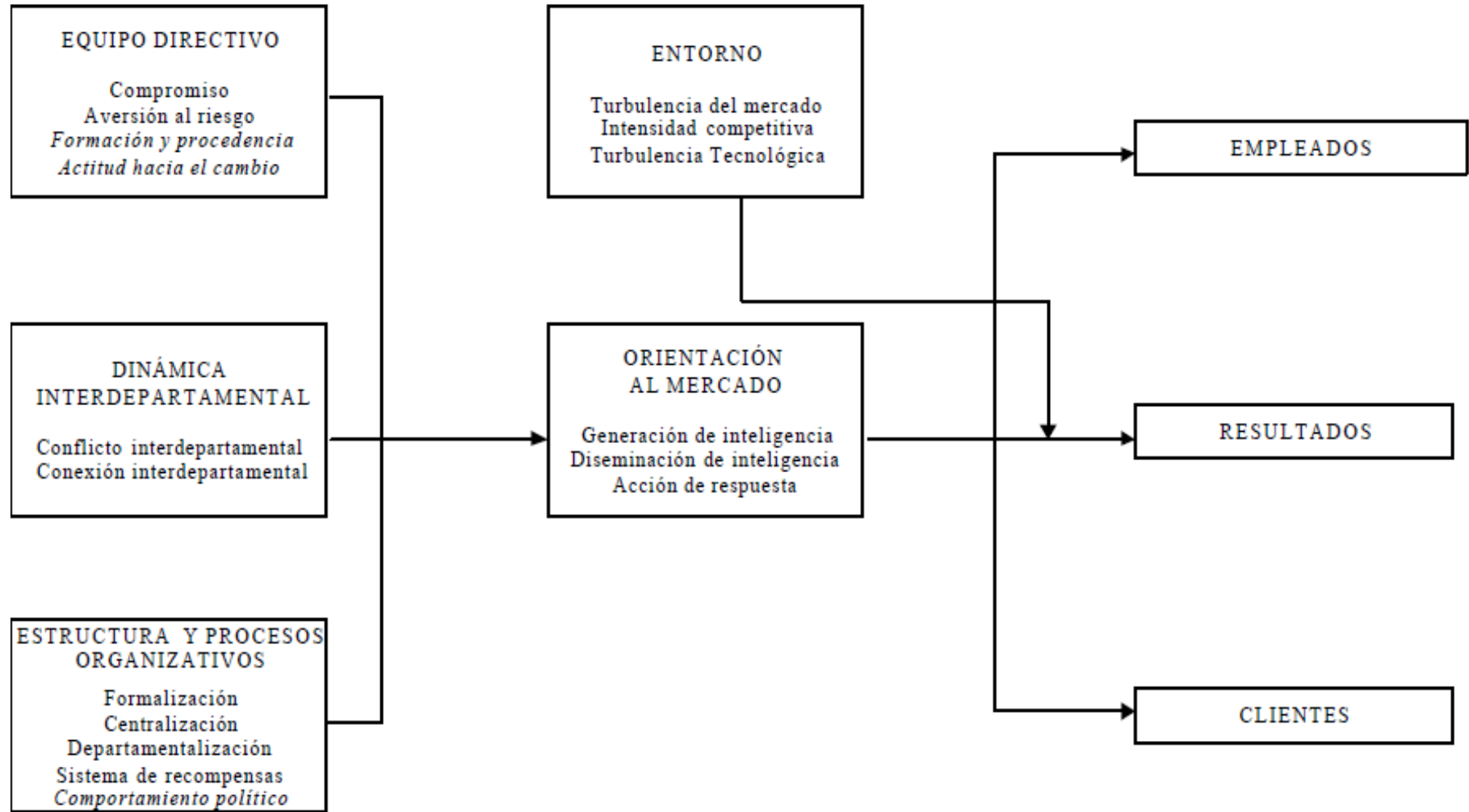
Anexo No. 1
La matriz de la nueva orientación de marketing

		Alto	Bajo
Nivel de aceptación de la filosofía de marketing	Alta	1 <i>"Excelencia de Marketing"</i>	2
	Baja	3	4
		Nivel de conocimientos de marketing	

Fuente: Denison y McDonald (1995)

Anexo No. 2

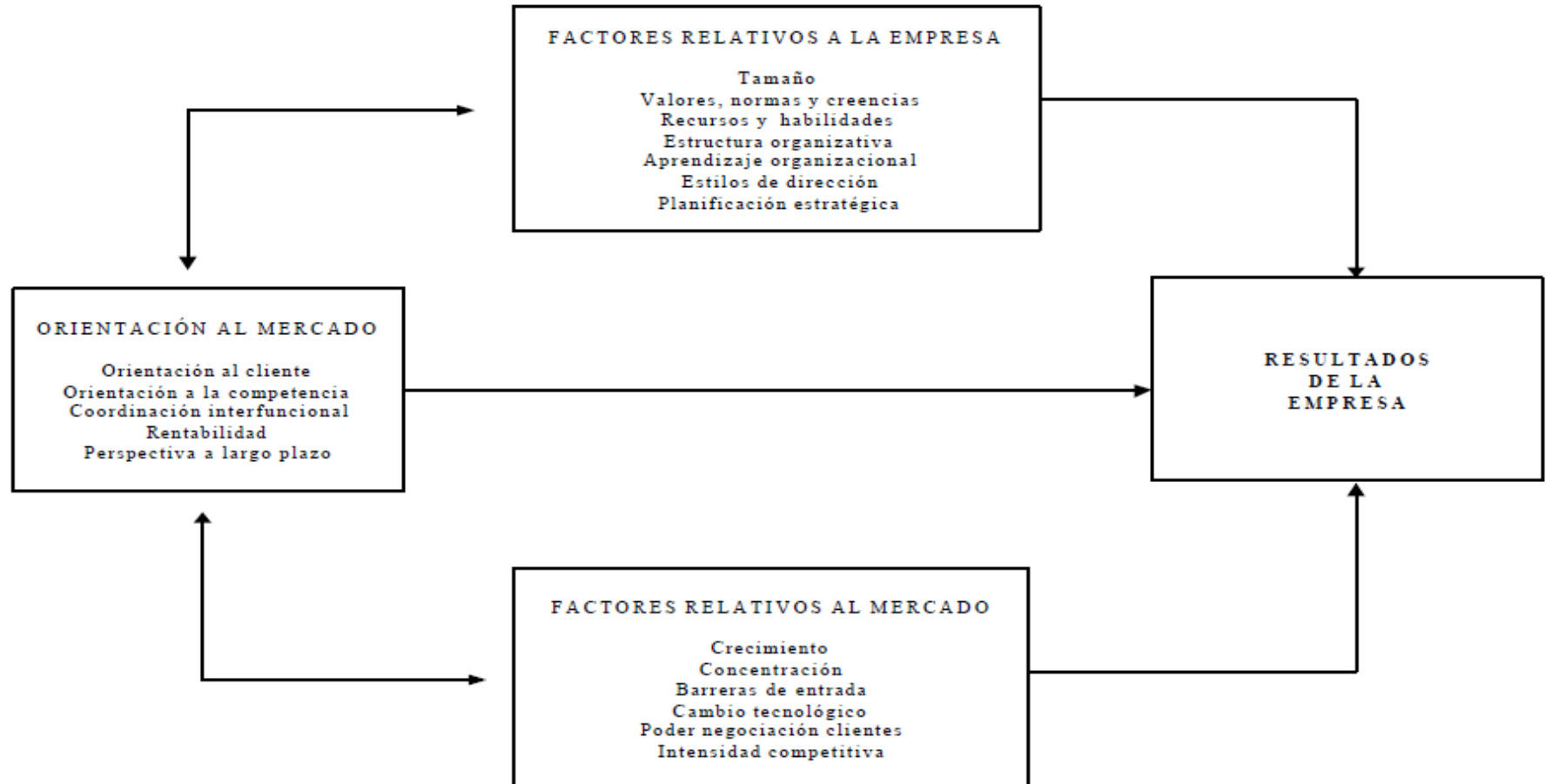
Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado



Fuente: Kohli y Jaworski (1990).

Anexo No. 3

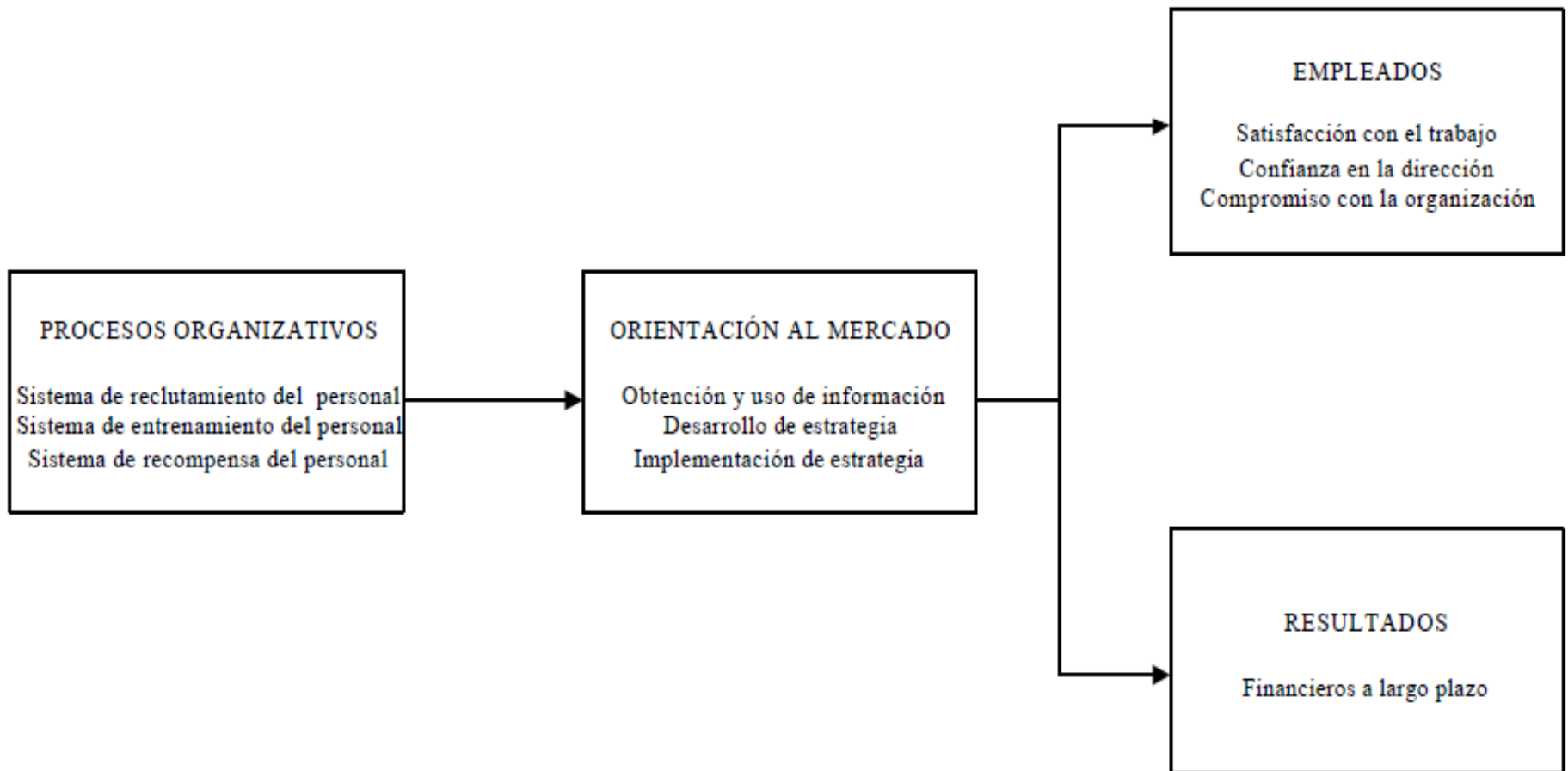
Efectos de la orientación al mercado en el resultado de la empresa



Fuente: Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1995).

Anexo No. 4

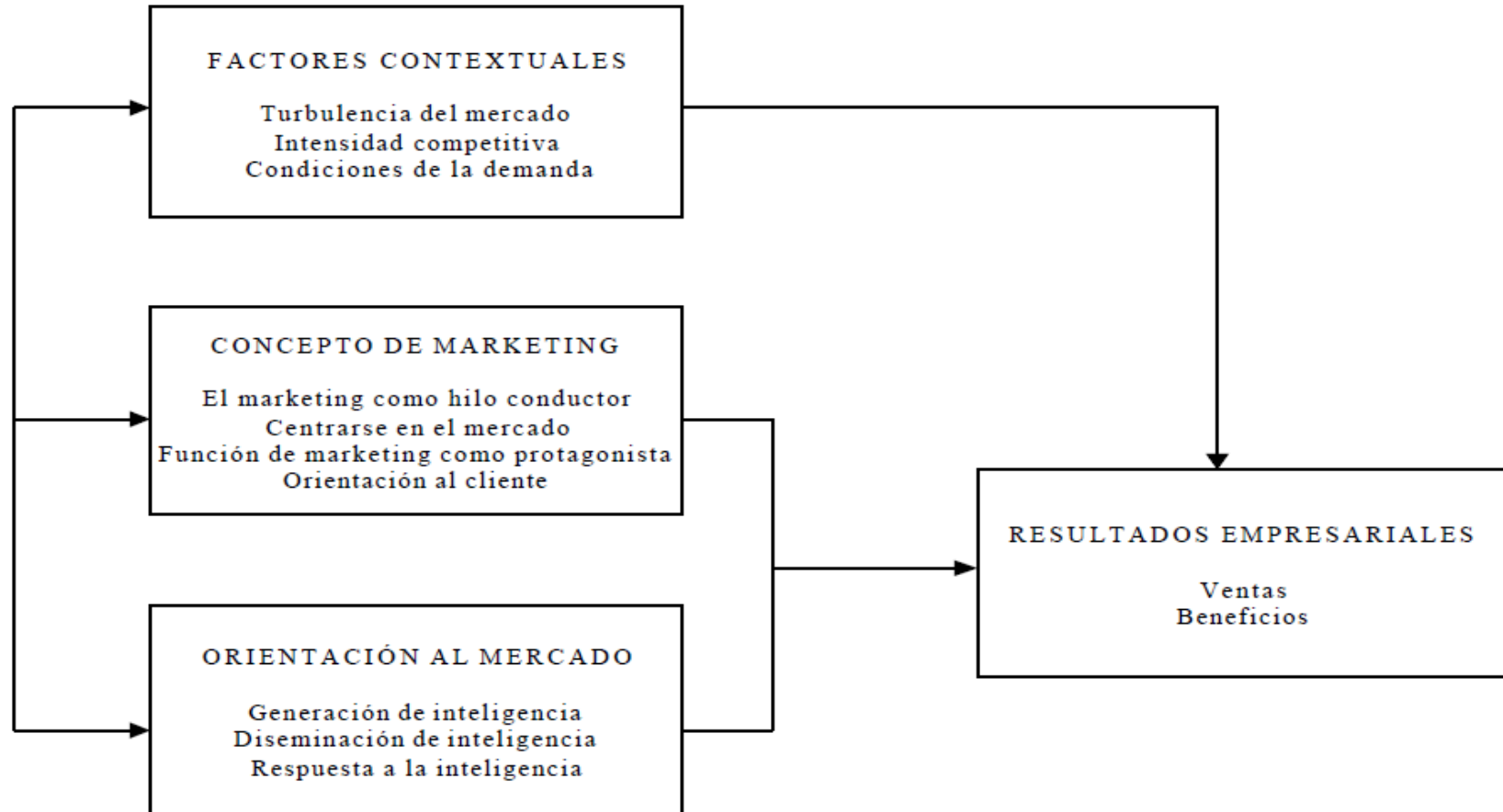
Antecedentes de la orientación al mercado y sus efectos sobre los resultados



Fuente: Ruekert (1992).

Anexo No. 5

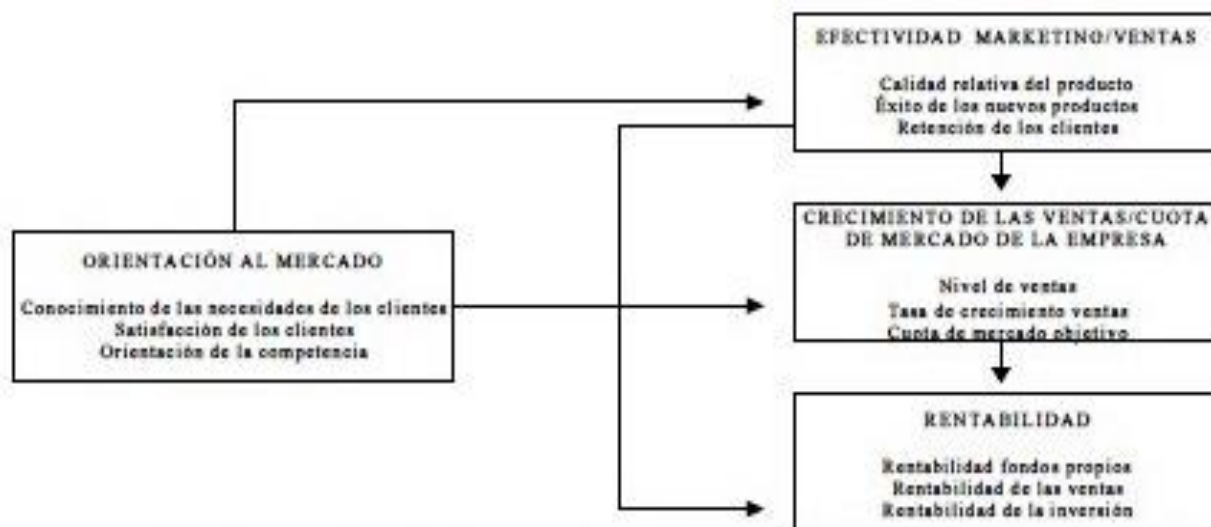
Adopción y operativización del concepto de Marketing: Consecuencias y factores contextuales



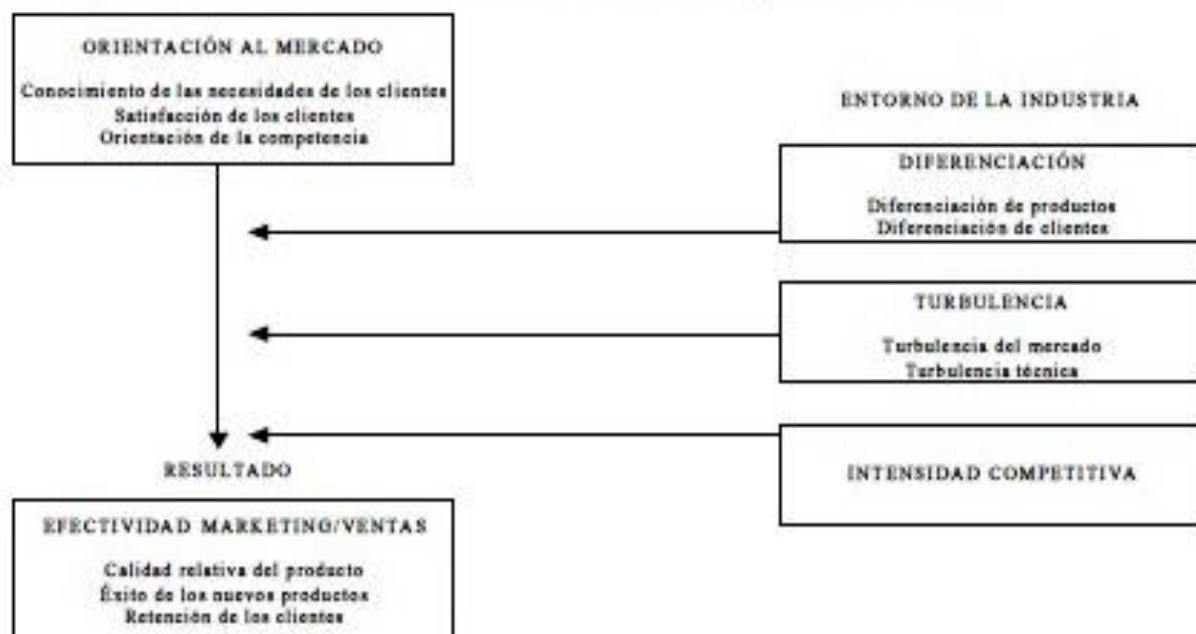
Fuente: Diamantopoulos y Hart (1993).

Anexo No. 6

Modelo integral de determinación de la rentabilidad del negocio



- La influencia de la orientación al mercado sobre la rentabilidad es indirecta
- Existe relación entre la orientación al mercado y la efectividad del marketing/ventas
- La efectividad del marketing/ventas es una variable mediadora entre orientación al mercado y rentabilidad
- La influencia de la orientación al mercado sobre el crecimiento/cuota de la empresa es directa e indirecta

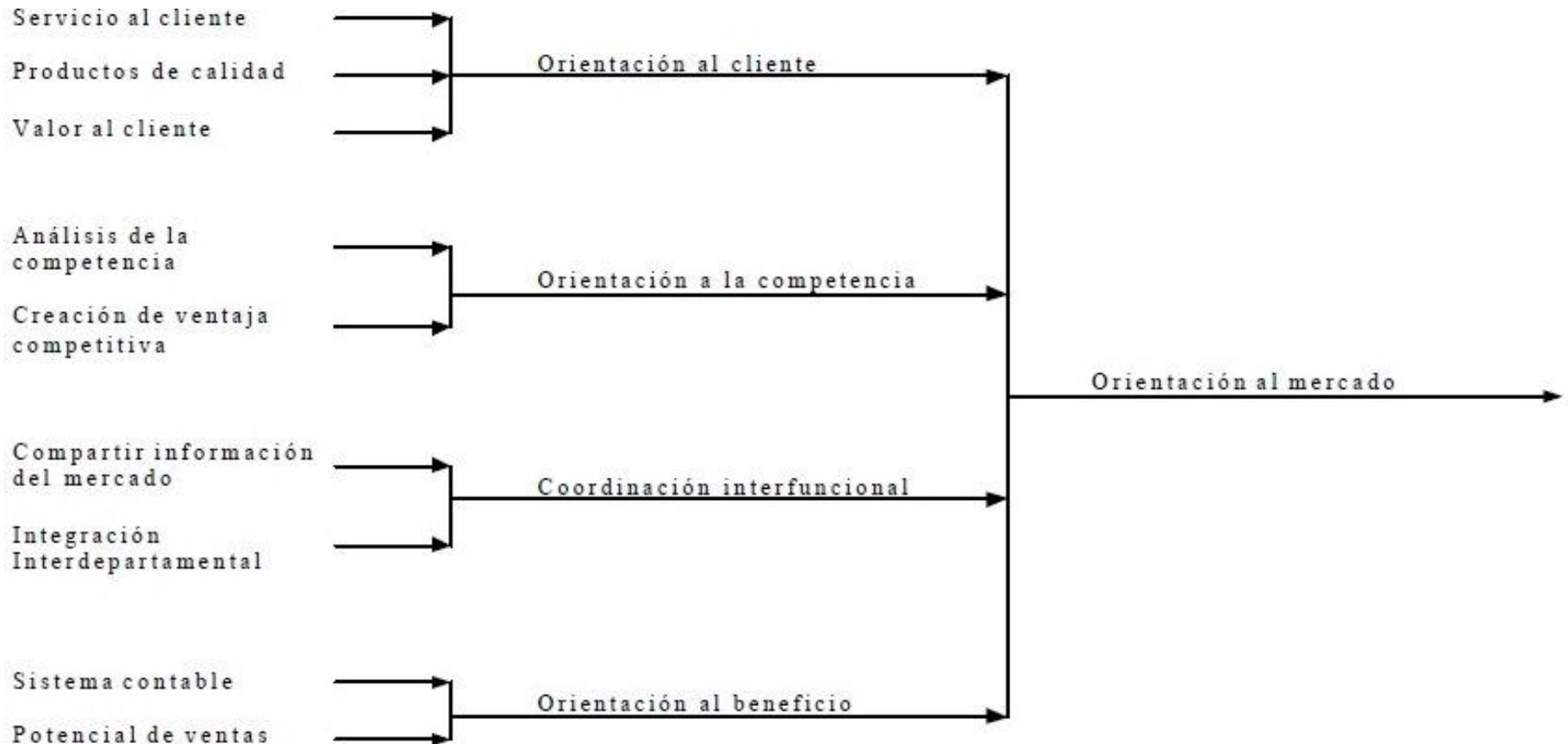


- La orientación al mercado tiene una mayor influencia sobre la efectividad del marketing/ventas en industrias con altos niveles de diferenciación en clientes y productos en comparación con aquellas que tienen menor nivel de diferenciación
- La orientación al mercado tiene una mayor influencia sobre la efectividad del marketing/ventas en industrias con altos niveles de turbulencia de mercado y técnica en comparación con aquellas que tienen menor nivel de turbulencia
- La orientación al mercado tiene una mayor influencia sobre la efectividad del marketing/ventas en industrias con altos niveles de intensidad competitiva en comparación con aquellas que tienen menor nivel de intensidad competitiva

Fuente: Pelham y Wilson (1996).

Anexo No. 7

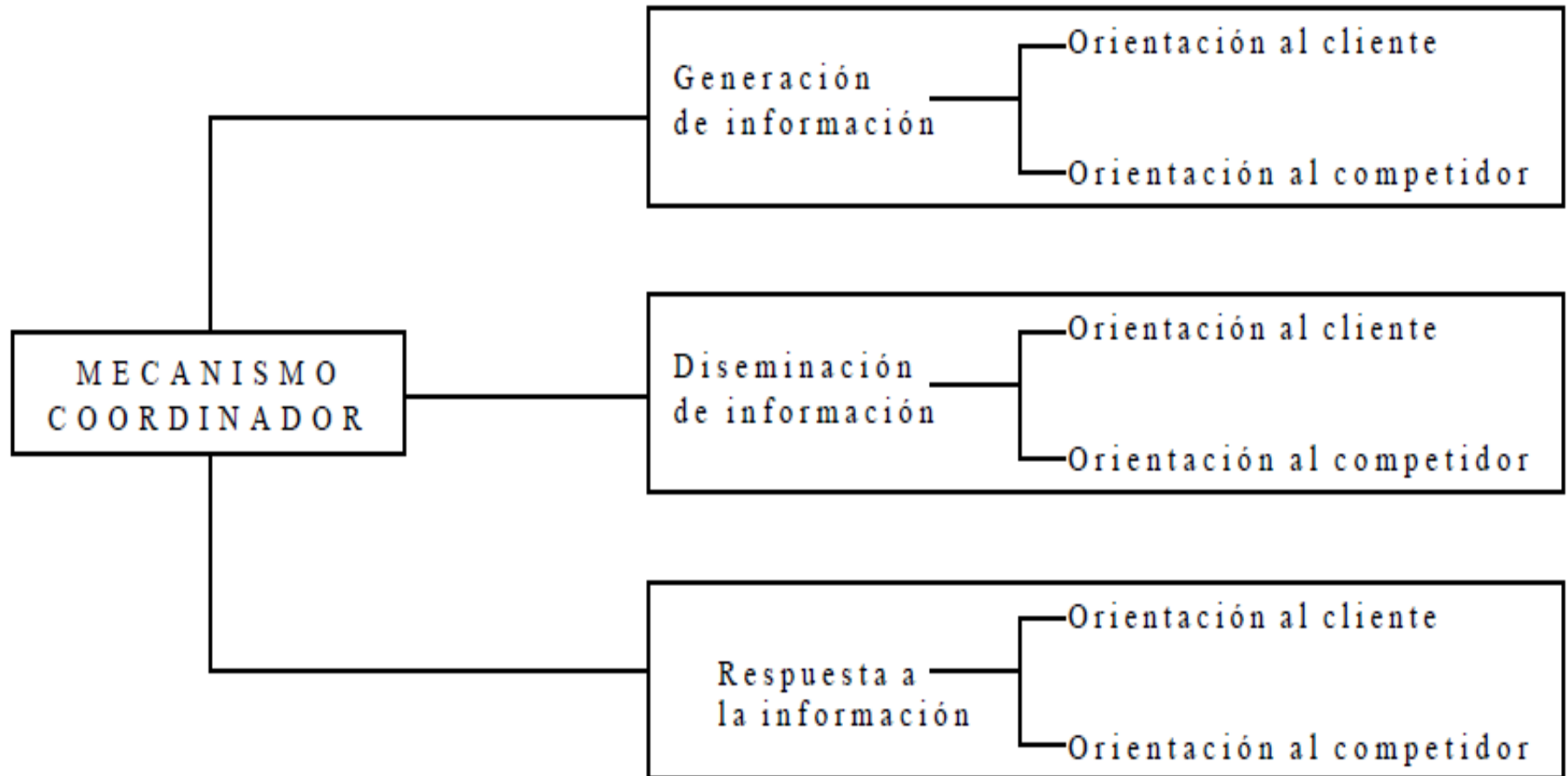
Orientación al mercado



Fuente: Deng y Dart (1994).

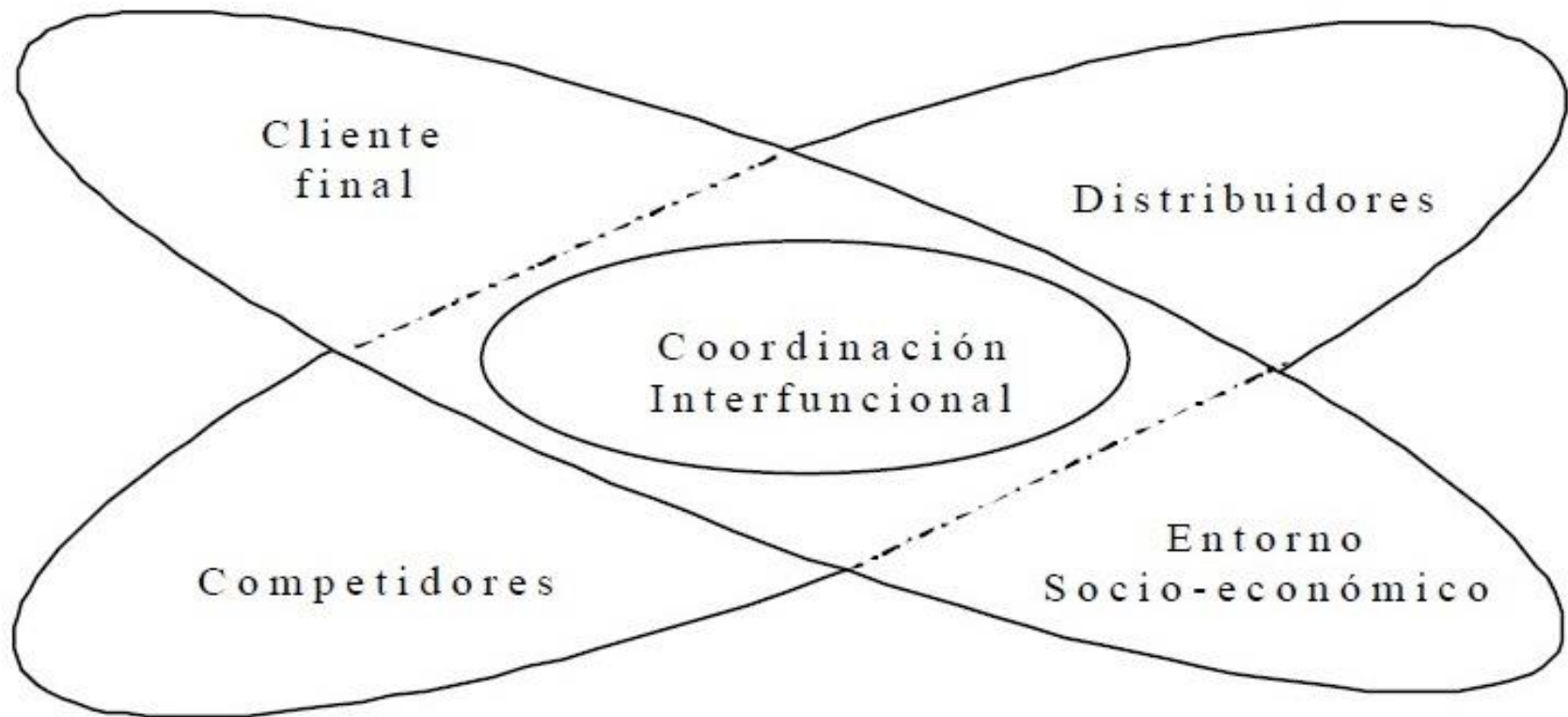
Anexo No. 8

La orientación al mercado como mecanismo coordinador



Fuente: Cadogan y Diamantopoulos (1995).

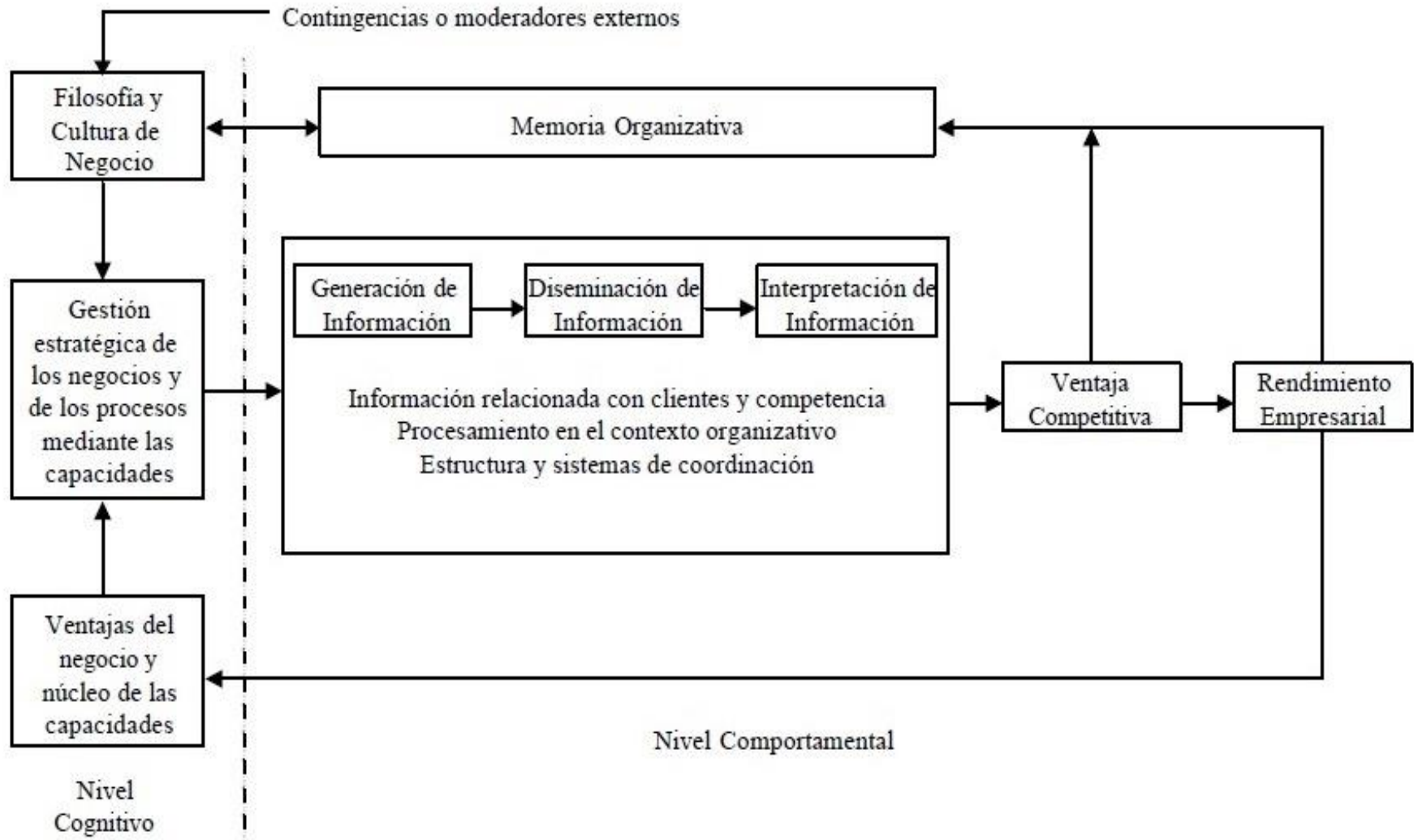
Anexo No. 9
Componentes de la orientación al mercado



Fuente: Lambin (1996).

Anexo No. 10

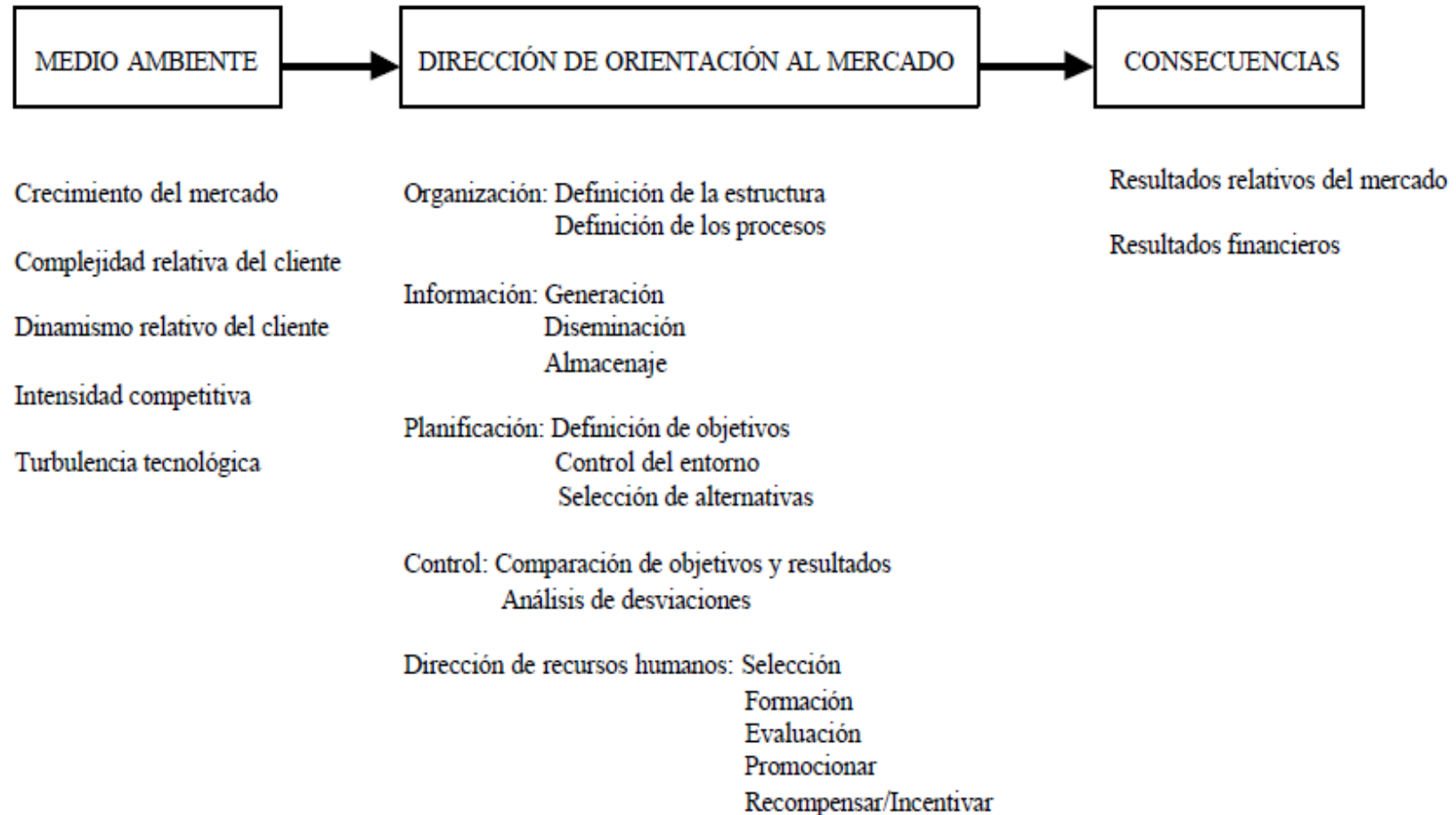
Orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo



Fuente: Tuominen y Möller (1996).

Anexo No. 11

Modelo de estudio de la orientación al mercado



Fuente: Homburg y Becker (1998).

Anexo No. 12

MKTOR

-
1. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.
 2. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.
 3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.
 4. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
 5. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales.
 6. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
 7. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
 8. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.
 9. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.
 10. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
 11. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.
 12. La dirección regularmente discute las fortalezas/estrategias de los competidores.
 13. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.
 14. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.
 15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio.
-

Anexo No. 13

MARKOR

Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. y Kumar 1993.

Appendix A
MARKET ORIENTATION SCALE

Scale Items	Marketing		NonMarketing	
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
Intelligence Generation				
1. In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.	4.41	.92	3.91	1.27
2. Individuals from our manufacturing department interact directly with customers to learn how to serve them better.	—	—	—	—
3. In this business unit, we do a lot of in-house market research.	3.39	1.22	3.19	1.06
4. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)	2.45	.96	2.40	1.03
5. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.	3.94	1.33	3.38	1.48
6. We often talk with or survey those who can influence our end users' purchases (e.g., retailers, distributors).*	—	—	—	—
7. We collect industry information by informal means (e.g., lunch with industry friends, talks with trade partners).	—	—	—	—
8. In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments.	—	—	—	—
9. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)*	2.29	.95	2.22	.98
10. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.*	3.73	.96	3.90	.94
Intelligence Dissemination				
11. A lot of informal "hall talk" in this business unit concerns our competitors' tactics or strategies.*	—	—	—	—
12. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.*	3.63	1.24	3.63	1.31
13. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with <i>other</i> functional departments.	3.74	.91	3.57	1.09
14. Our business unit periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers.*	—	—	—	—
15. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.*	3.87	1.14	3.89	1.07
16. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.	3.49	1.22	3.17	1.13
17. There is minimal communication between marketing and manufacturing departments concerning market developments. (R)	—	—	—	—
18. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)*	2.52	.92	2.45	.98
Responsiveness				
19. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes. (R)	2.07	1.03	2.39	1.16
20. Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.	—	—	—	—
21. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs. (R)	2.22	1.05	2.23	.96
22. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.	3.71	.97	3.83	.93
23. Our business plans are driven more by technological advances than by market research. (R)	—	—	—	—
24. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.	3.41	.99	3.55	1.01
25. The product lines we sell depends more on internal politics than real market needs. (R)*	—	—	—	—
26. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.	3.84	.99	3.61	1.15
27. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.*	3.34	.98	3.27	.90
28. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)*	1.76	.88	1.93	1.00
29. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)*	2.46	1.16	2.39	1.17
30. We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures.*	—	—	—	—
31. When we find out that customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.*	—	—	—	—
32. When we find that customers would like us to modify a product of service, the departments involved make concerted efforts to do so.*	3.51	.99	3.61	.87

(R) denotes reverse coded item.

*Refers to addition of item during or after completion of the second pretest.

Anexo No. 14

Deshpande y Farley

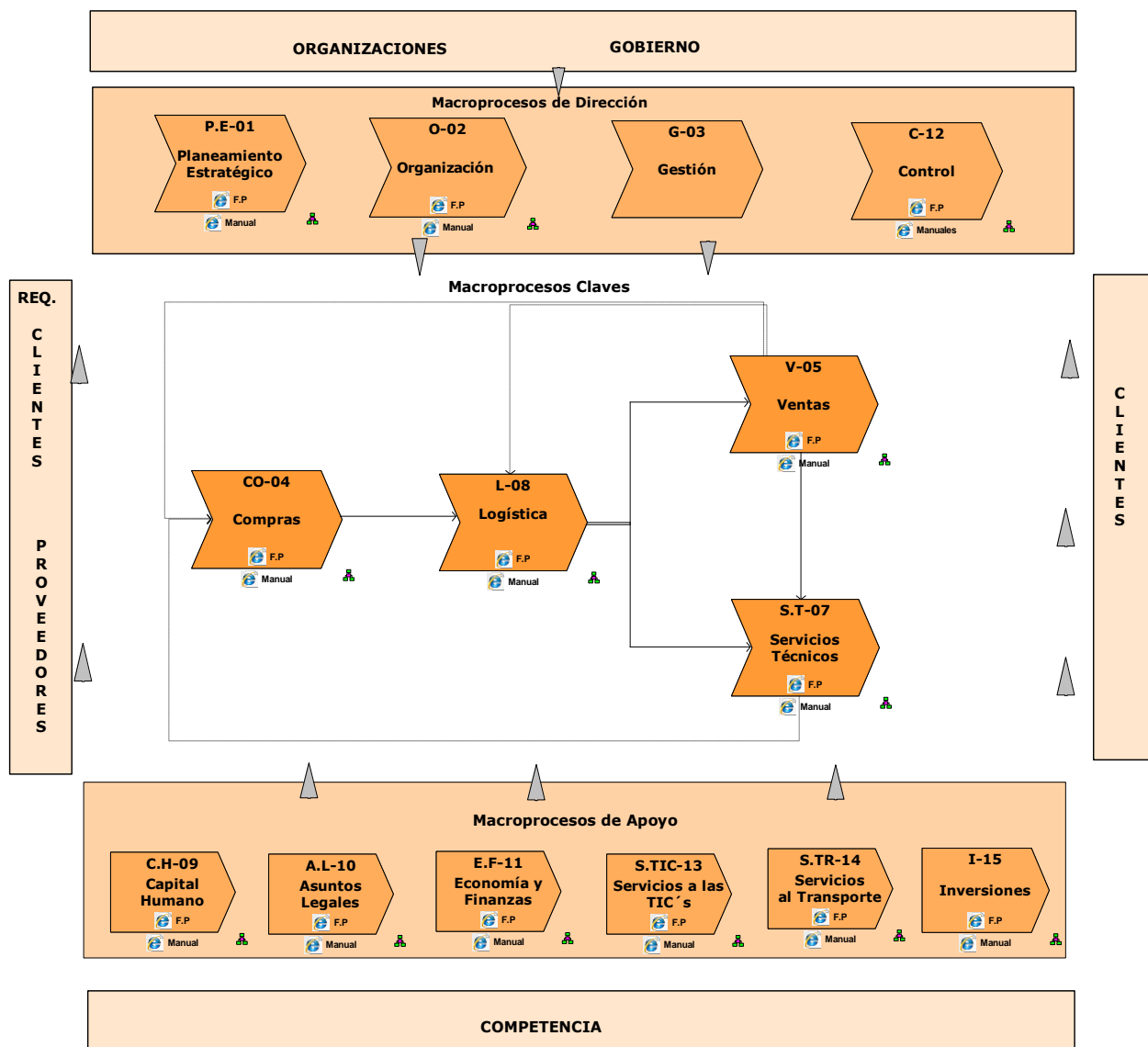
-
1. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción del cliente.
 2. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes
 3. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
 4. Nuestra estrategia, dirigida a obtener una ventaja competitiva, está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
 5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
 6. Medimos de forma rutinaria y regular el servicio al cliente.
 7. Estamos más orientados a los clientes que nuestros competidores.
 8. Pensamos que este negocio existe principalmente para servir a nuestros clientes.
 9. Contactamos con los clientes finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
 10. Datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles en cada unidad de negocio sobre una base regular.
-

Fuente: Escala traducida y elaborada por Bello, Polo y Vázquez (1999)

Anexo No. 15

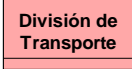
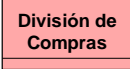
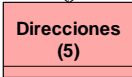
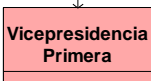
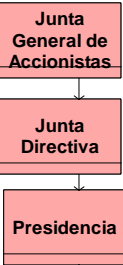
Mapa de procesos

Mapa de Procesos
Corporación Copextel S.A.

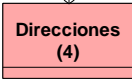


Anexo No. 16

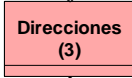
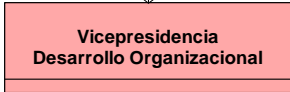
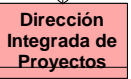
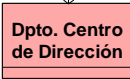
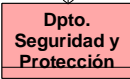
Organigrama



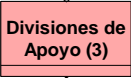
- Exportaciones
- Política Comercial
- Relaciones Internacionales
- Regulación y Control de Logística, Transporte y Energía
- Técnica



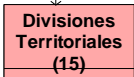
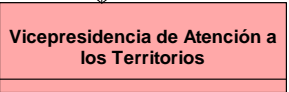
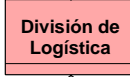
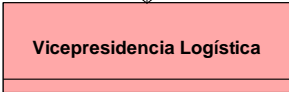
- Auditoría
- Cuadros
- Jurídica
- Control



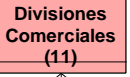
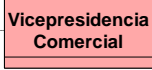
- Capital Humano
- Economía
- Inversiones



- TIC
- Fincopex
- Administración

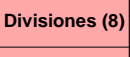
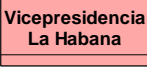


- P. del Río
- I. de la Juventud
- Artemisa
- Mayabeque
- Matanzas
- Villa Clara
- Cienfuegos
- Sancti Spiritus
- Ciego de Ávila
- Camagüey
- Las Tunas
- Holguín
- Granma
- Stgo. de Cuba
- Guantánamo



- MPC
- TVS
- PCMáx
- Electrodoméstico, Audio y Luces
- Maxso

- Soluciones de Clima y Tratamiento de Agua
- Tegos Gastronomía
- Ecosol Energía
- Ecosol Eléctrico
- Gong
- Depósitos



- Comercial Habana
- STI Norte
- STI Sur
- STI Este
- STI Oeste
- STI UCI
- ST Especializados
- Soluciones Habana

Anexo No. 17

Encuesta para el cálculo del coeficiente de competencia

(Área de competencia del experto)

Nombre y Apellidos: _____

Nivel Educativo: _____

Cargo: _____

Unidad Organizativa: _____

Especialidad: _____

1- Marque con una cruz, en una escala creciente de 1 a 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre su área de competencia.

Experto No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										

2- Autovaloración, nivel de argumentación o fundamentación sobre su área de competencia.

Marque con una cruz el grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios .

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo No. 18

Resultados del cálculo del coeficiente de competencia de los candidatos

Nombre y Apellidos	Unidad Organizativa	Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc)	Coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka)	Coeficiente de Competencia (K)
Jorge Bolaños Queral	Departamento de Inteligencia Comercial	0,8	0,7	0,8
Susana Delgado Carreras	Dirección Política Comercial	0,8	0,9	0,9
Enrique Plasencia Márquez	Dirección Política Comercial	0,8	0,9	0,9
Gladys Gómez Carrillo	Dirección Política Comercial	0,6	0,7	0,7
Odalys Hernández González	Dirección Capital Humano	0,7	0,8	0,8
José Manuel Rodríguez	Dirección Capital Humano	0,8	0,9	0,9
Maria Cristina Bravo Rodríguez	Dirección Capital Humano	0,7	0,8	0,8
Patricia Pérez Guardiola	Dirección Capital Humano	0,6	0,7	0,7
Karla M Villarreal Morales	División de Compras	0,8	0,6	0,7
Boris Luis Jiménez Torriente	Dirección Técnica	0,7	0,9	0,8

Anexo No. 19

Composición del grupo de expertos.

Nombre y Apellidos	Unidad Organizativa	Cargo	Nivel Educativo	Especialidad
Jorge Bolaños Queral	Departamento de Inteligencia Comercial	Especialista en Gestión Comercial	Nivel Superior	Ingeniero en Máquinas Computadoras
Susana Delgado Carreras	Dirección Política Comercial	Jefe de Departamento de Políticas y Gestión de Ventas	Nivel Superior	Licenciada en Química Msc. Aseguramiento de la Calidad
Enrique Plasencia Márquez	Dirección Política Comercial	Especialista B en Gestión Comercial	Nivel Superior	Ingeniero en Telecomunicaciones Diplomado en Comercio Exterior
Odalys Hernández González	Dirección Capital Humano	Especialista en Gestión de Recursos Humanos.	Nivel Superior	Licenciada en Psicología
José Manuel Rodríguez	Dirección Capital Humano	Director	Nivel Superior	Ingeniero Industrial
Maria Cristina Bravo Rodríguez	Dirección Capital Humano	Especialista en Marketing.	Nivel Superior	Ingeniera Mecánica.
Karla M Villarreal Morales	División de Compras	Especialista en Comercio Exterior	Nivel Superior	Ingeniera en Sistemas Automatizados de Dirección.
Boris Luis Jiménez Torriente	Dirección Técnica	Especialista en Asistencia Técnica	Nivel Superior	Licenciado en Educación.

Anexo No. 20

Comunicación al presidente COPEXTEL

La Habana, 23 de marzo de 2015.

"Año 57 de la Revolución"

Atte.: Cro. Rubén Ruiz Capote
Presidente
COPEXTEL

Asunto: Investigación para determinar el grado de orientación al mercado de nuestra Corporación.

Estimado Rubén,

Por medio de la presente solicito tu aprobación para la emisión de una carta dirigida a un grupo de cuadros de nuestra empresa con el objetivo de motivarlos a participar, de forma objetiva y sincera, en la investigación dirigida a determinar el grado de orientación al mercado de nuestra Corporación.

La implantación de la filosofía de marketing en la gestión empresarial es lo que se conoce como "Orientación al Mercado", la cual le proporciona a una organización la información y el compromiso necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias (actuales y futuras) de sus clientes y la comprensión de los factores externos que las afectan, convirtiéndose, de ese modo, en fuente constante de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados así como en la supervivencia a largo plazo de la organización.

La utilización de las técnicas del marketing en la empresa estatal cubana se encuentra validada en el Decreto 281 de agosto de 2007, "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal", el cual determina el sistema de mercadotecnia como uno de sus 18 componentes y le atribuye gran importancia estratégica en la orientación de la misión y visión de las entidades *"...tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes..."* para elaborar programas de acción que tiendan a la satisfacción de las mismas de forma eficiente.

A partir de la aprobación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución durante el VI Congreso del PCC, en abril de 2011,

Recibido
M. Cruz
23/3/2015



se abre un nuevo escenario de actualización del modelo económico cubano que ha implicado la asignación a la empresa de las funciones de Comercializador Mayorista de una amplia nomenclatura de productos y la de Concentrador de Importaciones en la línea de productos asociados a la Informática, lo cual incrementa su importancia y responsabilidad en el sistema de la economía nacional.

El actual contexto está matizado además por la aprobación en septiembre del 2013 del Decreto Ley 313, De la zona especial de desarrollo Mariel, por la aprobación en el mes de marzo del 2014 de la Ley 118, Ley de la inversión extranjera, sin olvidar el anuncio en diciembre de ese año de la decisión de los Gobiernos de Cuba y los Estados Unidos de Norteamérica de restablecer las relaciones diplomáticas y trabajar por la normalización de las relaciones entre ambos países.

Tal dinámica de cambios en el escenario económico del país genera oportunidades y amenazas para la Corporación, por lo cual se realiza esta investigación con el objetivo de evaluar las potencialidades de la empresa en términos de capacidad de respuesta a eventos externos y para trazar una línea base o punto de partida del trabajo que sea pertinente realizar para asegurar el cumplimiento con eficiencia las tareas asignadas e incrementar la competitividad y los resultados de la Corporación.

En esta investigación serán convocados a participar en una encuesta los miembros de la Junta Directiva y los Gerentes Generales de las Divisiones Comerciales, Territoriales, de Servicios Técnicos y de Apoyo; así como los compañeros responsables de la actividad comercial en esas unidades organizativas. Te anexo a la presente, para tu consideración, el documento propuesto.

Agradeciendo tu atención a la presente,

Saludos cordiales,
Ramón Luis Torres Gutiérrez
Director de Política Comercial



Anexo No. 21

Comunicación a los Gerentes Generales

RS150356

La Habana, 16 de marzo de 2015

"Año 57 de la Revolución"

Compañeros Gerentes Generales de Divisiones Comerciales y Territoriales.
Vicepresidente Comercial, Vicepresidente para la atención a los territorios y
Vicepresidente para la atención al territorio La Habana.

Ref.: Investigación para determinar el grado de orientación al mercado de la
Corporación COPEXTEL S.A.

Compañeros:

Por medio de la presente los convoco a participar en la investigación dirigida a
determinar el grado de orientación al mercado de nuestra Corporación.

La implantación de la filosofía de marketing en la gestión empresarial es lo que
se conoce como "Orientación al Mercado", la cual le proporciona a una
organización la información y el compromiso necesarios para el desarrollo de
una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias
(actuales y futuras) de sus clientes y la comprensión de los factores externos
que las afectan, convirtiéndose, de ese modo, en fuente constante de ventajas
competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados así
como en la supervivencia a largo plazo de la organización.

A partir de la aprobación de los lineamientos de la política económica y social
del partido y la Revolución durante el VI Congreso del PCC, en abril de 2011,
se abre un nuevo escenario de actualización del modelo económico cubano
que ha implicado la asignación a la empresa de nuevas funciones que
incrementan su importancia y responsabilidad en el sistema de la economía
nacional.



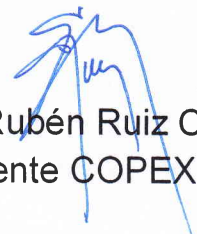
La actual dinámica de cambios en el escenario económico del país genera no sólo oportunidades sino también amenazas para la Corporación, por lo cual se realiza este diagnóstico con el objetivo de evaluar las potencialidades de la empresa en términos de capacidad de respuesta a eventos externos y para trazar una línea base o punto de partida del trabajo que sea pertinente realizar para asegurar el cumplimiento con eficiencia de las tareas asignadas, la satisfacción de nuestros clientes, el incremento de la competitividad de la Corporación y por tanto de sus resultados y de los ingresos de nuestros trabajadores.

Compañeros, dado el importante rol que ustedes y los responsables de la actividad comercial en sus respectivas unidades organizativas desempeñan en nuestra organización, los invito a participar con objetividad y sinceridad en esta investigación para poder captar la situación real de la empresa en los elementos que serán objeto de estudio. Un correcto diagnóstico ahora es imprescindible para realizar las necesarias reflexiones y diseñar las estrategias más adecuadas para garantizar el éxito en los importantes retos que tenemos por delante.

Esta investigación será conducida por el compañero Ramón Luis Torres Gutiérrez, Director de Política Comercial, para el cual solicito le brinden su cooperación y apoyo.

Agradeciendo su atención a la presente,

Con saludos cordiales,



MSc. Rubén Ruiz Capote
Presidente COPEXTEL



Anexo No. 22

Encuesta Divisiones Comerciales

Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Encuesta Divisiones Comerciales		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
Generación de información sobre el mercado						
		1	2	3	4	5
1	En esta unidad organizativa nos reunimos al menos una vez al año con los clientes para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.					
2	En esta unidad organizativa hacemos muchas investigaciones de mercado por nuestros propios medios.					
3	Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos y servicios de nuestros clientes.					
4	Encuestamos al menos una vez al año a los consumidores finales de nuestros productos y servicios para determinar la calidad de los mismos.					
5	Somos lentos en detectar los cambios fundamentales en nuestro sector. (competidores, cambios tecnológicos, cambios en las regulaciones jurídicas).					
6	Revisamos periódicamente los posibles efectos en nuestros clientes de los cambios que acontecen en nuestro entorno de negocios (ejemplo, regulaciones).					
Diseminación de la información en la empresa.		1	2	3	4	5
7	Tenemos reuniones entre las áreas al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y el desarrollo del mercado.					
8	El personal de ventas de nuestra unidad organizativa destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales de la empresa.					
9	Cuando ocurre algo importante con un cliente relevante, toda la unidad organizativa lo conoce en un corto período de tiempo.					
10	Los datos de la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente a todos los niveles de la unidad organizativa.					
11	Cuando un área descubre algo importante sobre los competidores, normalmente es lenta para alertar a las demás áreas.					
Capacidad de Respuesta de la Empresa		1	2	3	4	5
12	Nos toma mucho tiempo decidir sobre cómo responder a los cambios de precios de nuestros competidores.					
13	Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes.					
14	Revisamos periódicamente nuestros esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para asegurarnos que estén alineados con lo que los clientes quieren.					
15	Varias áreas se reúnen periódicamente para planear una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno de negocios.					
16	Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.					
17	Las actividades de las diferentes áreas de la unidad organizativa están bien coordinadas.					
18	En esta unidad organizativa las quejas de los clientes caen en <i>oídos sordos</i> .					
19	Aunque desarrollemos un gran plan de marketing, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo.					
20	Cuando los clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, las áreas involucradas realizan esfuerzos concertados para satisfacerlos.					

Anexo No. 23

Encuesta Divisiones Territoriales

Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Encuesta Divisiones Territoriales		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
Generación de información sobre el mercado						
		1	2	3	4	5
1	En esta unidad organizativa nos reunimos al menos una vez al año con los clientes para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.					
2	En esta unidad organizativa hacemos muchas investigaciones de mercado por nuestros propios medios.					
3	Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos y servicios de nuestros clientes.					
4	Encuestamos al menos una vez al año a los consumidores finales de nuestros productos y servicios para determinar la calidad de los mismos.					
5	Somos lentos en detectar los cambios fundamentales en nuestro sector. (competidores, cambios tecnológicos, cambios en las regulaciones jurídicas).					
6	Revisamos periódicamente los posibles efectos en nuestros clientes de los cambios que acontecen en nuestro entorno de negocios (ejemplo, regulaciones).					
Diseminación de la información en la empresa.						
		1	2	3	4	5
7	Tenemos reuniones entre las áreas al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y el desarrollo del mercado.					
8	El personal de ventas de nuestra unidad organizativa destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales de la empresa.					
9	Cuando ocurre algo importante con un cliente relevante, toda la unidad organizativa lo conoce en un corto período de tiempo.					
10	Los datos de la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente a todos los niveles de la unidad organizativa.					
11	Cuando un área descubre algo importante sobre los competidores, normalmente es lenta para alertar a las demás áreas.					
Capacidad de Respuesta de la Empresa						
		1	2	3	4	5
12	Nos toma mucho tiempo decidir sobre cómo responder a los cambios de precios de nuestros competidores.					
13	Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes.					
14	Revisamos periódicamente nuestros esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para asegurarnos que estén alineados con lo que los clientes quieren.					
15	Varias áreas se reúnen periódicamente para planear una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno de negocios.					
16	Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.					
17	Las actividades de las diferentes áreas de la unidad organizativa están bien coordinadas.					
18	En esta unidad organizativa las quejas de los clientes caen en <i>oídos sordos</i> .					
19	Aunque desarrollemos un gran plan de marketing, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo.					
20	Cuando los clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, las áreas involucradas realizan esfuerzos concertados para satisfacerlos.					

Anexo No. 24

Encuesta Junta Directiva

Por favor, indique con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Encuesta

Junta Directiva

Totalmente
en
desacuerdo

En
desacuerdo

Ni de
acuerdo ni
en
desacuerdo

De acuerdo

Totalmente
de acuerdo

1

2

3

4

5

Generación de información sobre el mercado

1

2

3

4

5

1

En esta unidad organizativa nos reunimos al menos una vez al año con los clientes para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.

2

En esta unidad organizativa hacemos muchas investigaciones de mercado por nuestros propios medios.

3

Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos y servicios de nuestros clientes.

4

Encuestamos al menos una vez al año a los consumidores finales de nuestros productos y servicios para determinar la calidad de los mismos.

5

Somos lentos en detectar los cambios fundamentales en nuestro sector. (competidores, cambios tecnológicos, cambios en las regulaciones jurídicas).

6

Revisamos periódicamente los posibles efectos en nuestros clientes de los cambios que acontecen en nuestro entorno de negocios (ejemplo, regulaciones).

Diseminación de la información en la empresa.

1

2

3

4

5

7

Tenemos reuniones entre las áreas al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y el desarrollo del mercado.

8

El personal de ventas de nuestra unidad organizativa destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales de la empresa.

9

Cuando ocurre algo importante con un cliente relevante, toda la unidad organizativa lo conoce en un corto período de tiempo.

10

Los datos de la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente a todos los niveles de la unidad organizativa.

11

Cuando un área descubre algo importante sobre los competidores, normalmente es lenta para alertar a las demás áreas.

Capacidad de Respuesta de la Empresa

1

2

3

4

5

12

Nos toma mucho tiempo decidir sobre cómo responder a los cambios de precios de nuestros competidores.

13

Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes.

14

Revisamos periódicamente nuestros esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para asegurarnos que estén alineados con lo que los clientes quieren.

15

Varias áreas se reúnen periódicamente para planear una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno de negocios.

16

Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.

17

Las actividades de las diferentes áreas de la unidad organizativa están bien coordinadas.

18

En esta unidad organizativa las quejas de los clientes caen en oídos sordos.

19

Aunque desarrollemos un gran plan de marketing, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo.

20

Cuando los clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, las áreas involucradas realizan esfuerzos concertados para satisfacerlos.

Anexo No. 25

**Instrucciones para cumplimentar la
encuesta**

Estimado compañero(a),

La Corporación está realizando un estudio para conocer las opiniones en cuanto a la implantación de la filosofía de marketing en la gestión de nuestra empresa. Por tal motivo le pedimos que responda el siguiente cuestionario pero antes, por favor, dedique un minuto a la lectura de estas indicaciones:

1. Para responder la encuesta ubíquese mentalmente en su unidad organizativa.
2. Para responder la encuesta refiérase al trabajo desarrollado en su unidad organizativa en el período desde Enero 2014 hasta la fecha.
3. Tenga en cuenta que el término “clientes” se refiere también a los internos.
4. Para la mayor fiabilidad del estudio se requiere que sea objetivo y sincero en sus respuestas.
5. Por favor, refleje sus criterios con total libertad.
6. Esta encuesta tiene carácter anónimo y no constituye una evaluación de su trabajo.

Para el estudio que estamos llevando a cabo es esencial obtener esta información, por lo cual quedamos muy agradecidos por su colaboración.

Muchas gracias.

Dirección de Política Comercial.

Anexo No. 26

Matriz de datos

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	CLASIFICACION
C2	4	2	4	2	4	3	4	5	4	2	4	4	4	3	4	2	4	2	4	2	COMERCIAL
C3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	2	4	4	COMERCIAL
C4	2	3	2	1	2	4	3	5	4	2	4	3	1	5	1	5	5	2	2	4	COMERCIAL
C5	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	2	4	2	4	4	COMERCIAL
C6	4	1	4	1	4	1	4	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	3	2	2	COMERCIAL
C7	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	COMERCIAL
C8	5	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	COMERCIAL
C9	2	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	3	3	COMERCIAL
C10	4	2	3	3	2	2	4	4	3	2	4	5	2	4	3	3	2	1	5	4	COMERCIAL
C11	5	3	4	5	4	4	2	3	4	2	3	5	5	5	4	2	3	4	5	3	COMERCIAL
C12	4	4	5	4	5	4	1	2	2	2	4	5	5	4	1	1	1	2	4	2	COMERCIAL
C13	4	4	2	2	3	3	4	4	5	3	2	2	2	4	4	3	5	1	4	1	COMERCIAL
C14	4	1	3	1	3	2	2	3	3	1	4	3	2	3	2	2	3	2	3	4	COMERCIAL
C15	1	1	4	1	5	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	COMERCIAL
C16	4	4	4	2	2	2	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	COMERCIAL
C17	5	4	4	2	4	2	5	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	1	5	4	COMERCIAL
C18	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	4	COMERCIAL
C19	4	1	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	COMERCIAL
C20	1	1	1	1	1	4	3	5	4	4	1	5	1	5	5	3	2	1	4	4	COMERCIAL
T20	4	2	3	5	4	4	2	3	2	4	2	3	3	2	2	4	4	2	2	4	TERRITORIAL
T21	5	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	5	4	2	2	2	2	2	4	2	TERRITORIAL
T22	1	1	1	5	1	1	5	1	5	3	1	1	2	3	5	1	5	2	1	3	TERRITORIAL
T23	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	TERRITORIAL
T24	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	TERRITORIAL
T25	4	3	5	1	5	2	1	3	4	3	4	5	5	5	4	2	4	1	3	3	TERRITORIAL
T26	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	1	5	4	1	5	4	4	1	2	4	TERRITORIAL
T27	4	4	2	2	2	4	5	5	5	5	2	5	2	4	5	3	5	1	2	5	TERRITORIAL
T28	4	3	4	3	4	2	2	3	4	2	5	5	4	2	3	2	2	1	4	3	TERRITORIAL
T29	5	3	4	3	4	2	2	2	3	2	4	5	4	3	3	2	2	1	4	3	TERRITORIAL
T30	1	2	4	1	4	2	1	1	4	2	4	3	5	1	1	4	4	1	1	5	TERRITORIAL
T31	4	2	2	4	4	4	2	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	1	4	4	TERRITORIAL
T32	4	4	3	4	4	3	4	2	4	2	4	3	3	2	4	4	4	1	2	4	TERRITORIAL
T33	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	TERRITORIAL
T34	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	1	2	2	1	2	3	3	2	1	TERRITORIAL
T35	3	2	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	TERRITORIAL
T36	4	2	2	4	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	1	2	3	TERRITORIAL
T37	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	1	4	4	TERRITORIAL
T38	4	2	2	4	4	4	2	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	1	4	4	TERRITORIAL
T39	4	2	4	1	2	2	2	4	4	4	4	5	5	2	2	1	2	1	1	2	TERRITORIAL
T40	3	2	4	3	4	2	2	3	4	2	4	5	4	2	3	3	2	1	4	3	TERRITORIAL
T41	4	2	3	2	4	4	3	4	4	2	2	5	4	3	2	4	4	1	2	4	TERRITORIAL
T42	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	4	TERRITORIAL
T43	4	1	4	1	5	2	5	4	4	1	5	5	5	4	2	1	2	1	1	5	TERRITORIAL
T44	1	1	3	1	3	4	4	3	4	1	3	4	3	2	2	1	4	1	3	3	TERRITORIAL
T45	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	4	TERRITORIAL
T46	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	2	3	2	3	3	2	4	1	3	2	TERRITORIAL
T47	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	4	5	5	1	1	1	2	1	2	1	TERRITORIAL
T48	4	2	4	2	4	1	4	3	4	2	3	5	3	1	3	1	4	1	3	3	TERRITORIAL
T49	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	TERRITORIAL
T50	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	TERRITORIAL
T51	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	5	1	3	4	TERRITORIAL
T52	3	3	4	2	5	3	1	3	3	1	4	5	4	2	1	2	3	2	4	2	TERRITORIAL
T53	3	2	4	2	3	2	2	3	4	2	4	4	3	2	3	4	3	2	3	3	TERRITORIAL
T54	3	3	4	2	4	4	1	3	3	1	4	5	4	2	2	2	4	1	4	2	TERRITORIAL
T55	4	4	2	2	2	4	4	4	5	3	2	3	2	4	4	3	4	1	4	4	TERRITORIAL
T56	2	1	3	1	3	4	4	3	5	1	3	4	3	2	2	1	3	3	3	2	TERRITORIAL
T57	1	3	3	5	3	4	2	1	4	3	4	5	3	3	1	5	3	1	1	3	TERRITORIAL
T58	4	1	5	1	5	2	1	4	1	1	4	5	4	2	2	1	2	2	3	2	TERRITORIAL
J50	2	1	2	2	2	2	2	3	4	2	3	5	4	3	2	3	4	2	3	2	JUNTA DIRECTIVA
J51	5	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	JUNTA DIRECTIVA
J52	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	2	4	4	4	3	1	1	3	JUNTA DIRECTIVA
J53	3	2	4	2	3	2	2	3	4	2	4	4	3	2	3	4	3	2	3	3	JUNTA DIRECTIVA
J54	4	2	4	5	4	2	1	2	4	2	3	2	4	2	2	4	2	1	4	5	JUNTA DIRECTIVA
J55	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	JUNTA DIRECTIVA

Anexo No. 27

COPEXTEL
Estadísticas descriptivas y tablas de
frecuencias

```

FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P1
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.

```

Anexo No.27 COPEXTEL

Notas

Entrada	Resultados creados	09-abr-2015 10:43:07
	Comentarios	
	Datos	C:\Users\omarys\AppData\Local\Temp\Rar\$DI03.229\COPEXTEL.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
Manipulación de los valores perdidos	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	58
	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Recursos	Sintaxis	FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE /ORDER=ANALYSIS.
	Tiempo de procesador	00:00:00
	Tiempo transcurrido	00:00:00

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\omarys\AppData\Local\Temp\Rar\$DI03.229\COPEXTEL.sav

Estadísticos

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
N	Válidos	58	58	58	58	58	58	58
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Media	3,5345	2,6207	2,7069	2,6724	2,6207	2,8103	2,9483
	Mediana	4,0000	2,0000	2,5000	2,0000	2,0000	3,0000	3,0000
	Moda	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00
	Desv. típ.	1,11159	1,12121	1,02613	1,31640	1,08946	1,05060	1,27627
	Rango	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Estadísticos

		P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
N	Válidos	58	58	58	58	58	58	58
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Media	3,1724	3,5517	2,6552	2,7414	2,0690	2,8793	2,9828
	Mediana	3,0000	4,0000	2,5000	2,0000	2,0000	3,0000	3,0000
	Moda	4,00	4,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00
	Desv. típ.	1,06191	1,01173	1,13248	1,08515	1,09002	1,18585	1,13155
	Rango	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Estadísticos

		P15	P16	P17	P18	P19	P20
N	Válidos	58	58	58	58	58	58
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	2,9138	2,9138	3,2414	4,3276	2,8103	3,3103
	Mediana	3,0000	3,0000	3,5000	5,0000	3,0000	4,0000
	Moda	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	4,00
	Desv. típ.	1,23238	1,24653	1,08110	,94382	1,13101	1,06305
	Rango	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Tabla de Frecuencias

P1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	6	10,3	10,3	10,3
	2,00	4	6,9	6,9	17,2
	3,00	7	12,1	12,1	29,3
	4,00	35	60,3	60,3	89,7
	5,00	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	10	17,2	17,2	17,2
	2,00	20	34,5	34,5	51,7
	3,00	11	19,0	19,0	70,7
	4,00	16	27,6	27,6	98,3

P2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5,00	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	8,6	8,6	8,6
	2,00	24	41,4	41,4	50,0
	3,00	14	24,1	24,1	74,1
	4,00	13	22,4	22,4	96,6
	5,00	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	13	22,4	22,4	22,4
	2,00	18	31,0	31,0	53,4
	3,00	7	12,1	12,1	65,5
	4,00	15	25,9	25,9	91,4
	5,00	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	8	13,8	13,8	13,8
	2,00	23	39,7	39,7	53,4
	3,00	12	20,7	20,7	74,1
	4,00	13	22,4	22,4	96,6
	5,00	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	8,6	8,6	8,6
	2,00	22	37,9	37,9	46,6
	3,00	11	19,0	19,0	65,5
	4,00	19	32,8	32,8	98,3
	5,00	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	8	13,8	13,8	13,8
	2,00	19	32,8	32,8	46,6
	3,00	4	6,9	6,9	53,4
	4,00	22	37,9	37,9	91,4
	5,00	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	8,6	8,6	8,6
	2,00	9	15,5	15,5	24,1
	3,00	19	32,8	32,8	56,9
	4,00	21	36,2	36,2	93,1
	5,00	4	6,9	6,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	5,2	5,2	5,2
	2,00	7	12,1	12,1	17,2
	3,00	9	15,5	15,5	32,8
	4,00	33	56,9	56,9	89,7
	5,00	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	10	17,2	17,2	17,2
	2,00	19	32,8	32,8	50,0
	3,00	11	19,0	19,0	69,0
	4,00	17	29,3	29,3	98,3
	5,00	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	8,6	8,6	8,6
	2,00	25	43,1	43,1	51,7
	3,00	11	19,0	19,0	70,7
	4,00	14	24,1	24,1	94,8

P11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5,00	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	23	39,7	39,7	39,7
	2,00	15	25,9	25,9	65,5
	3,00	15	25,9	25,9	91,4
	4,00	3	5,2	5,2	96,6
	5,00	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	9	15,5	15,5	15,5
	2,00	15	25,9	25,9	41,4
	3,00	10	17,2	17,2	58,6
	4,00	22	37,9	37,9	96,6
	5,00	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	6	10,3	10,3	10,3
	2,00	15	25,9	25,9	36,2
	3,00	15	25,9	25,9	62,1
	4,00	18	31,0	31,0	93,1
	5,00	4	6,9	6,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	9	15,5	15,5	15,5
	2,00	15	25,9	25,9	41,4
	3,00	10	17,2	17,2	58,6
	4,00	20	34,5	34,5	93,1
	5,00	4	6,9	6,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	9	15,5	15,5	15,5
	2,00	16	27,6	27,6	43,1
	3,00	8	13,8	13,8	56,9
	4,00	21	36,2	36,2	93,1
	5,00	4	6,9	6,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	5,2	5,2	5,2
	2,00	14	24,1	24,1	29,3
	3,00	12	20,7	20,7	50,0
	4,00	24	41,4	41,4	91,4
	5,00	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	3,4	3,4	3,4
	2,00	1	1,7	1,7	5,2
	3,00	4	6,9	6,9	12,1
	4,00	20	34,5	34,5	46,6
	5,00	31	53,4	53,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	8,6	8,6	8,6
	2,00	23	39,7	39,7	48,3
	3,00	13	22,4	22,4	70,7
	4,00	12	20,7	20,7	91,4
	5,00	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

P20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	5,2	5,2	5,2
	2,00	12	20,7	20,7	25,9
	3,00	12	20,7	20,7	46,6
	4,00	26	44,8	44,8	91,4

P20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5,00	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

>Error # 2085

>El periodo temporal para ejecutar IBM SPSS Statistics sin una licencia ha
>caducado. Utilice el Asistente para autorización de licencias para conta
ctar

>con SPSS Inc. y obtener un código de licencia.

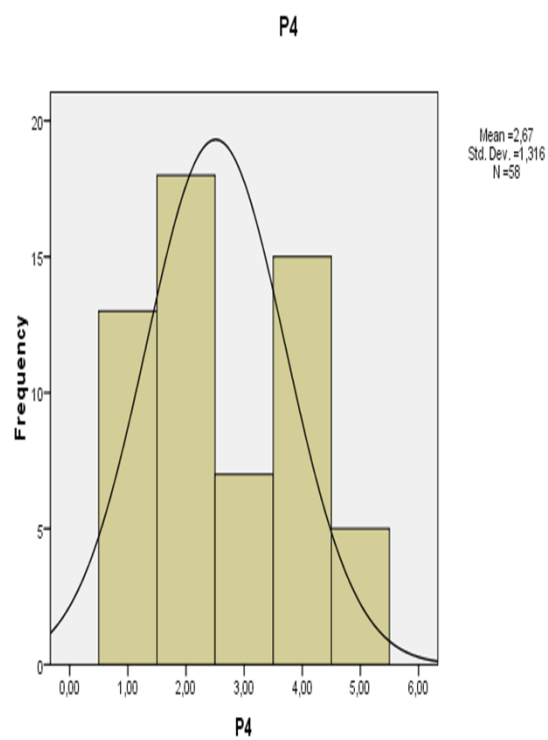
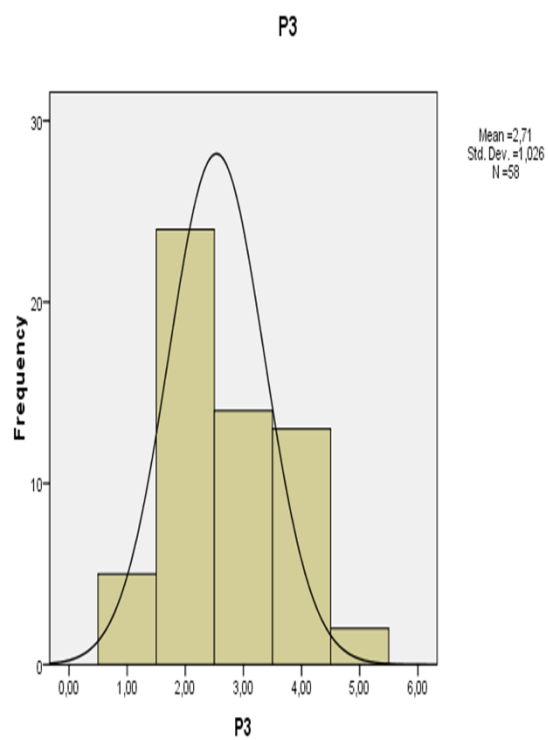
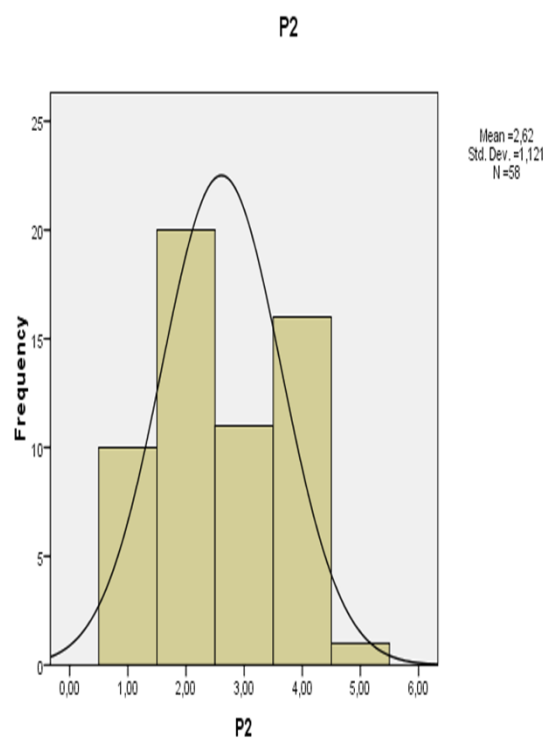
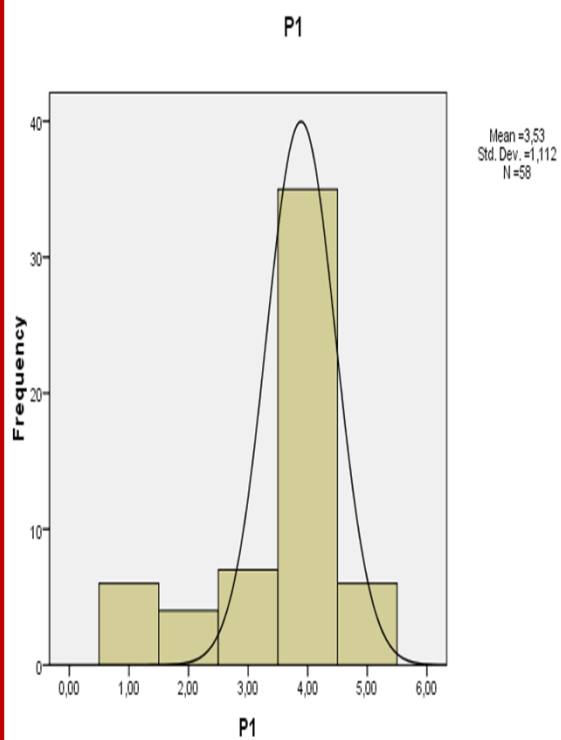
>La ejecución de este comando se detiene.

>Número de síntoma específico: 37

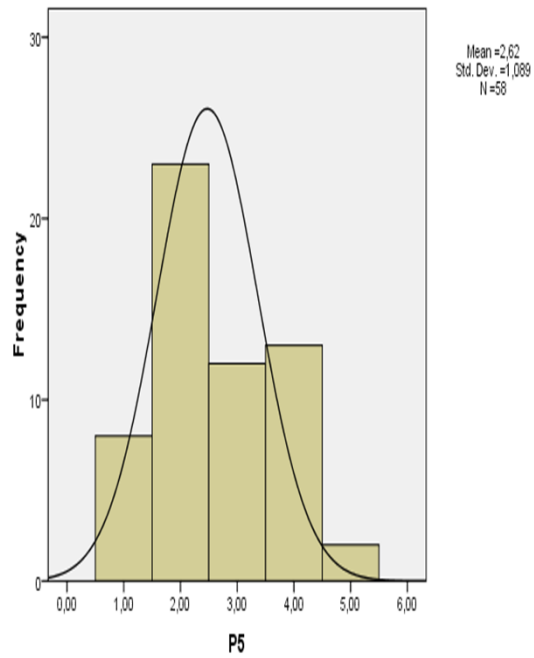
End of job: 2 command lines 1 errors 0 warnings 0 CPU seconds

Anexo No. 28

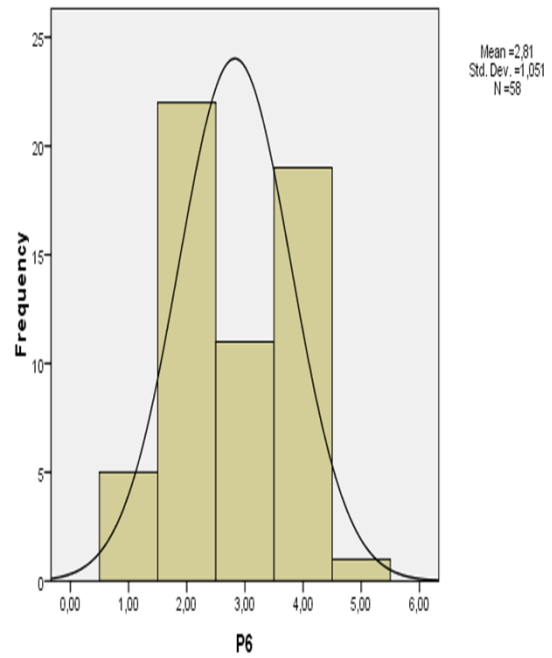
COPEXTEL
Histogramas de frecuencias



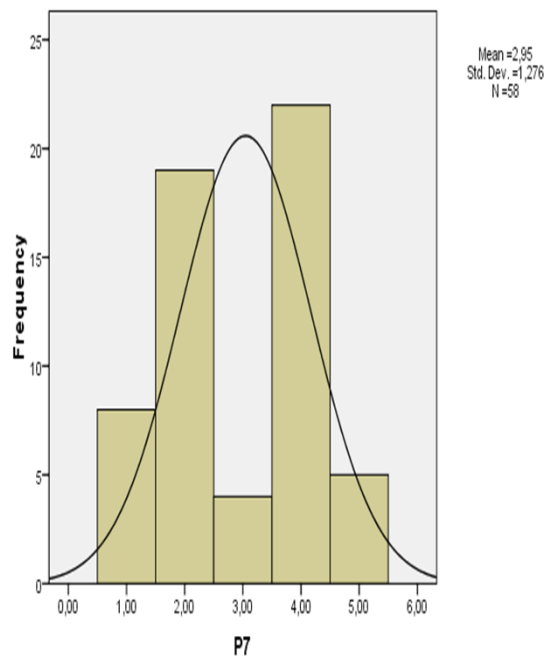
P5



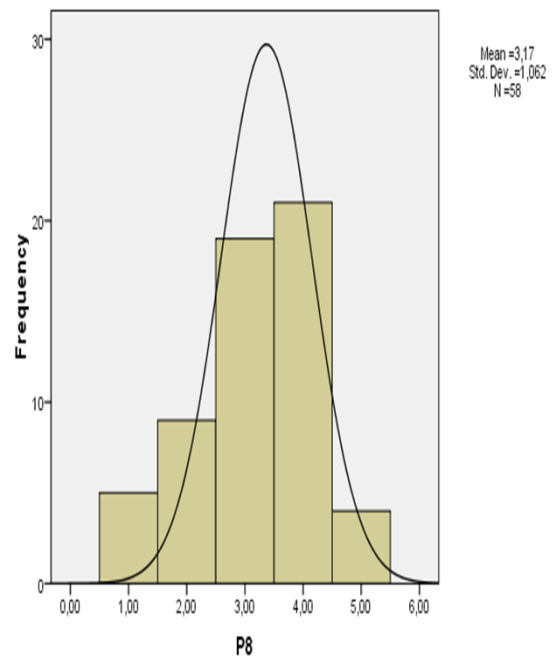
P6



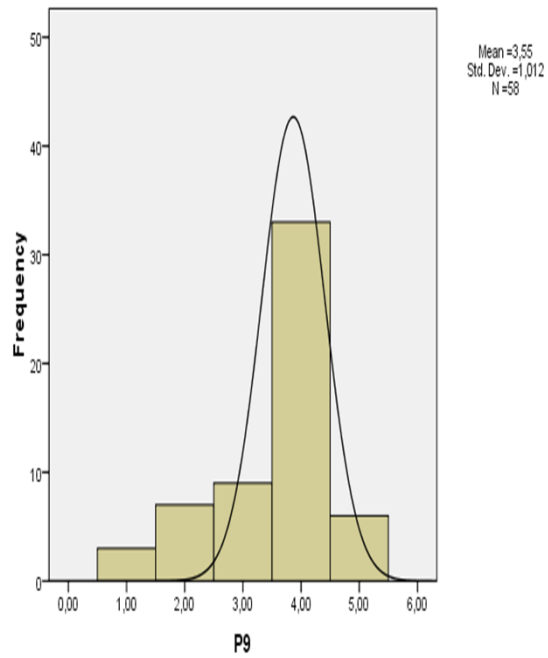
P7



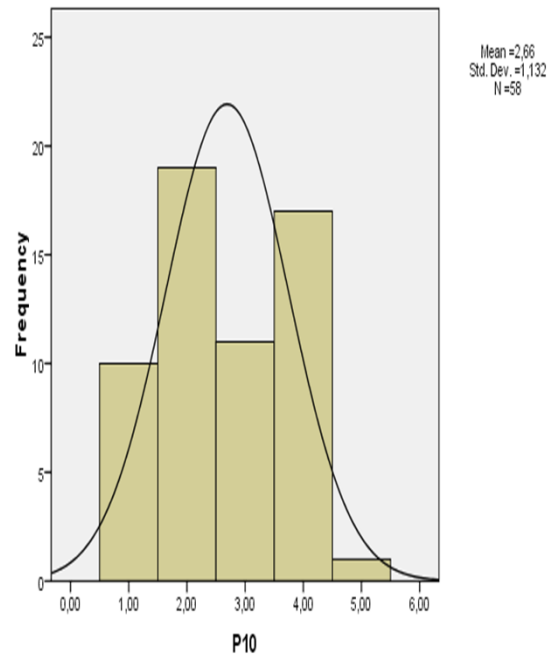
P8



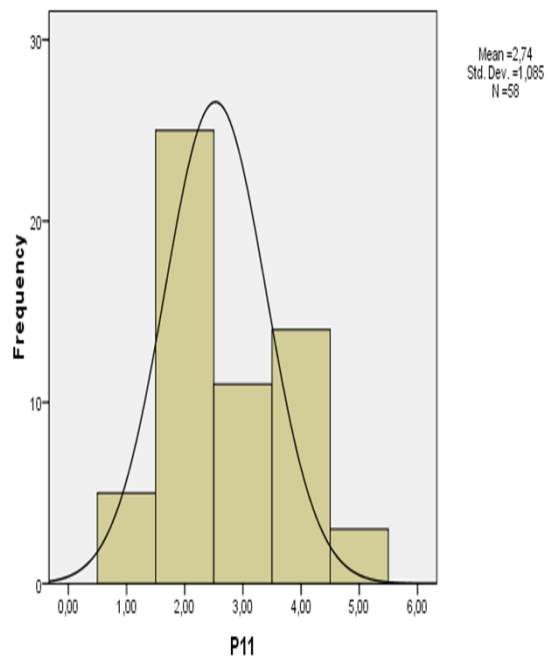
P9



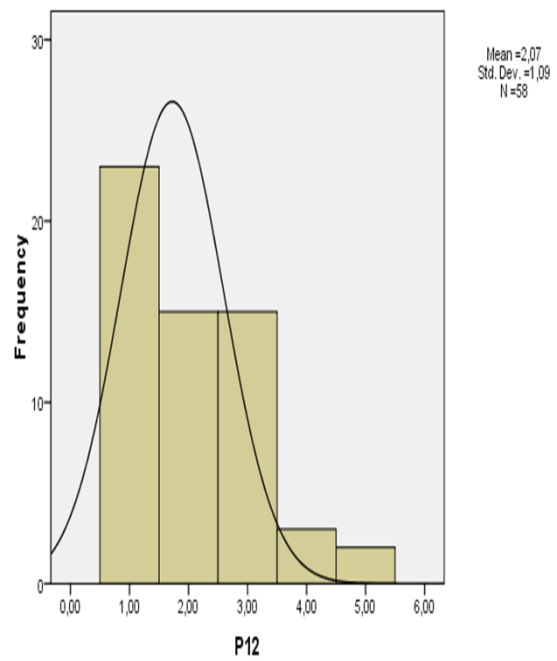
P10



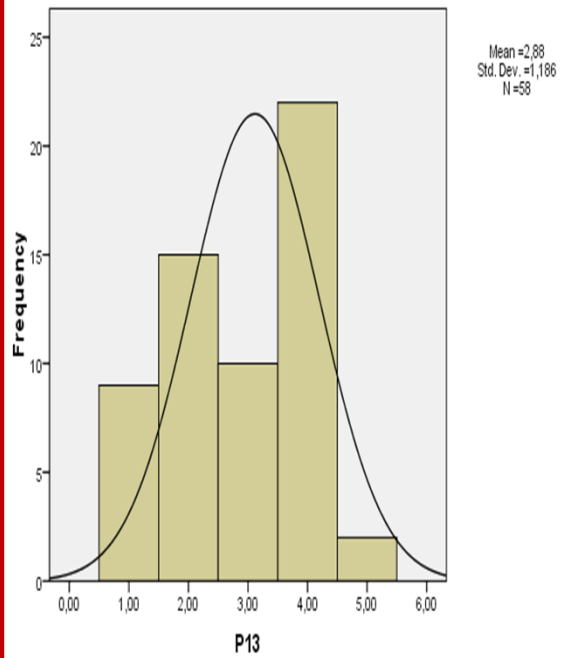
P11



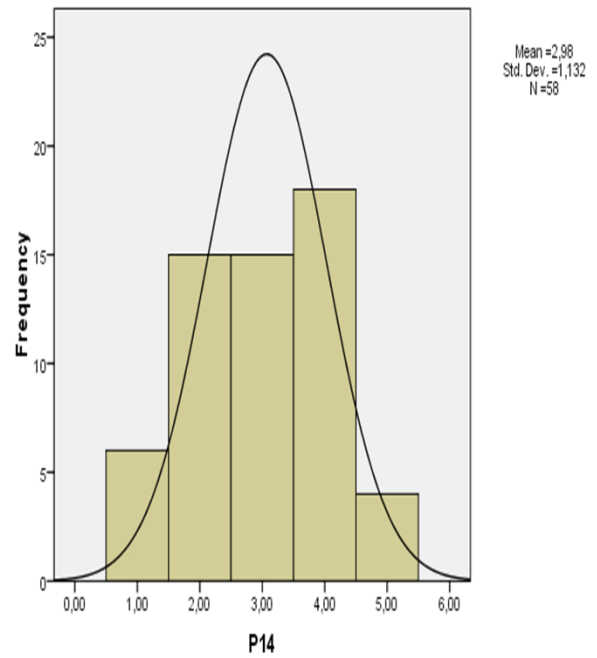
P12



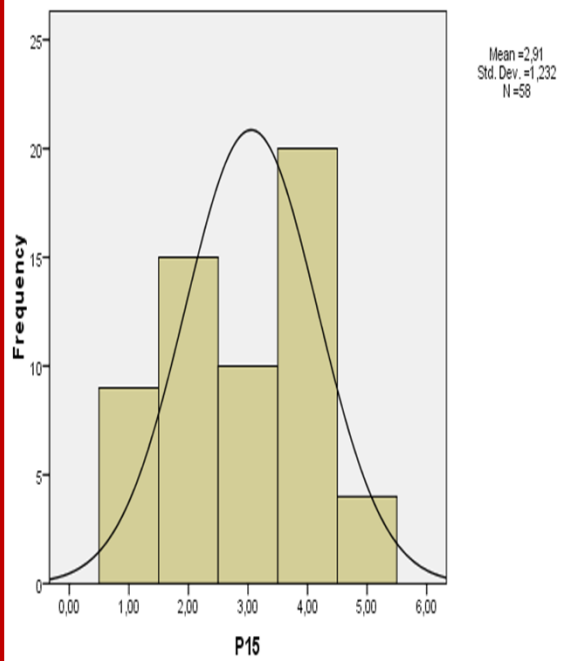
P13



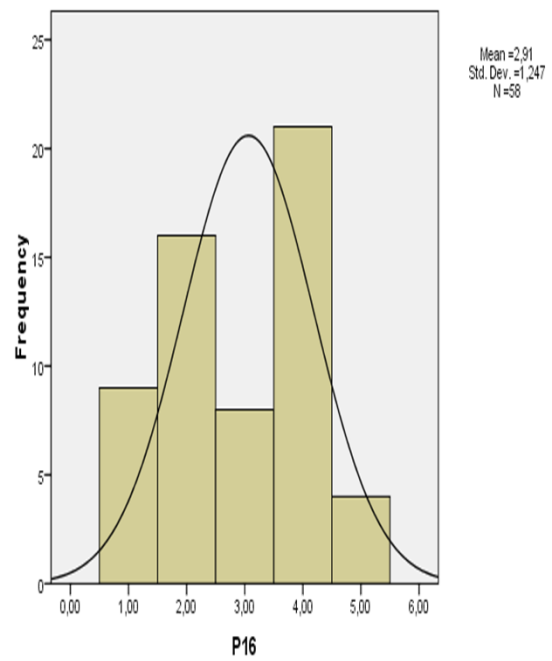
P14



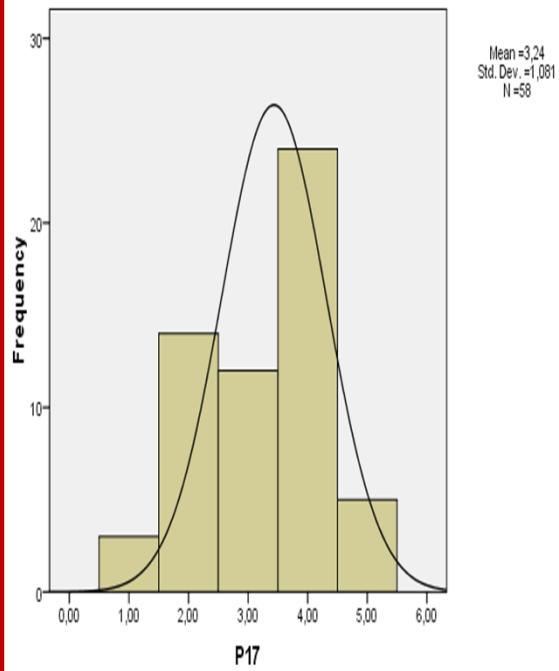
P15



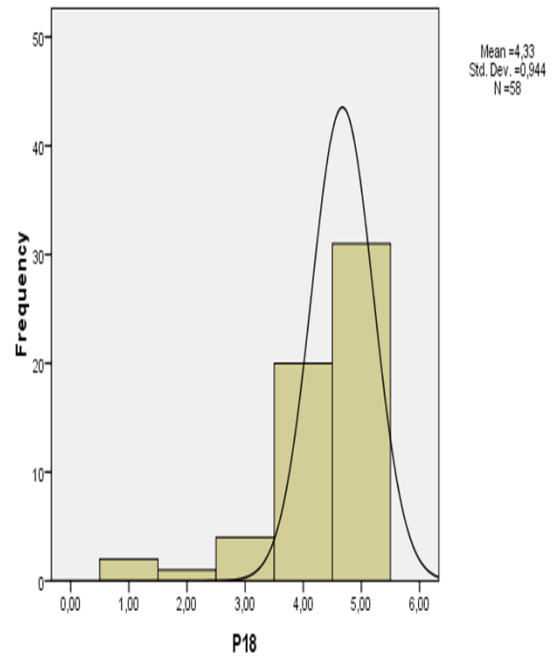
P16



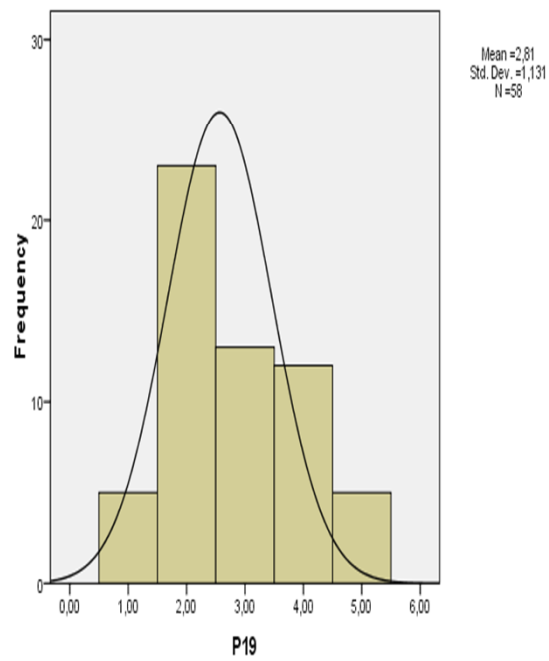
P17



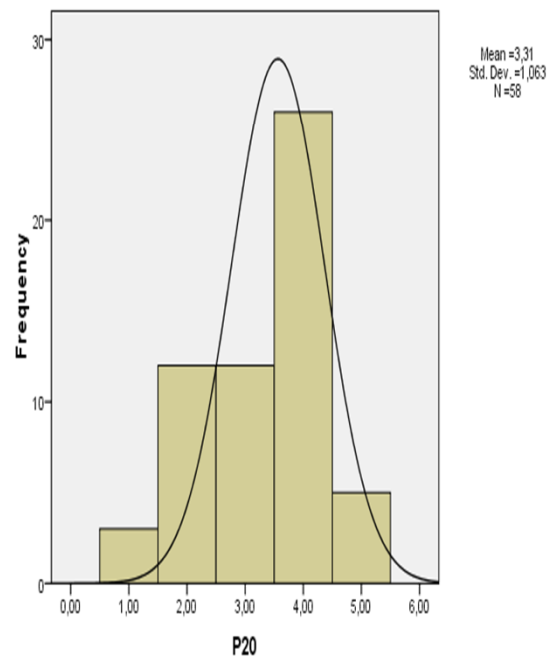
P18



P19



P20



Anexo No. 29

Junta Directiva
Estadísticas descriptivas y tablas de
frecuencias

```

DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P
16 P17 P18 P19 P20
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.

```

Anexo No. 29 Junta Directiva

Notas

Entrada	Resultados creados	09-abr-2015 11:25:46
	Comentarios	
	Datos	C:\Users\omarys\AppData\Local\Temp\Rar\$DI02.140\JUNTA DIRECTIVA.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	6
	Definición de los valores perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
Manipulación de los valores perdidos	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
	Sintaxis	FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE /ORDER=ANALYSIS.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00
	Tiempo transcurrido	00:00:00

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\omarys\AppData\Local\Temp\Rar\$DI02.140\JUNTA DIRECTIVA.sav

Estadísticos

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
N	Válidos	6	6	6	6	6	6	6
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Media	3,5000	2,1667	2,5000	3,0000	2,6667	2,5000	2,5000
	Mediana	3,5000	2,0000	2,0000	2,5000	2,5000	2,0000	2,0000
	Moda	3,00 ^a	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Desv. típ.	1,04881	,75277	,83666	1,26491	,81650	,83666	1,22474
	Rango	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
	Mínimo	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
	Máximo	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Estadísticos

		P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
N	Válidos	6	6	6	6	6	6	6
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Media	2,8333	3,6667	2,3333	2,6667	2,1667	2,6667	3,1667
	Mediana	3,0000	4,0000	2,0000	2,5000	2,0000	2,5000	3,5000
	Moda	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00
	Desv. típ.	,75277	,81650	,81650	,81650	,98319	,81650	,98319
	Rango	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
	Mínimo	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
	Máximo	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Estadísticos

		P15	P16	P17	P18	P19	P20
N	Válidos	6	6	6	6	6	6
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	3,0000	3,6667	2,8333	4,1667	2,8333	3,1667
	Mediana	3,0000	4,0000	3,0000	4,5000	2,5000	3,0000
	Moda	2,00 ^a	4,00	3,00	5,00	2,00	2,00 ^a
	Desv. típ.	,89443	,51640	,75277	1,16905	1,16905	1,16905
	Rango	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00
	Mínimo	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Máximo	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla de Frecuencias

P1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	16,7	16,7	16,7
	3,00	2	33,3	33,3	50,0
	4,00	2	33,3	33,3	83,3
	5,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	16,7	16,7	16,7
	2,00	3	50,0	50,0	66,7
	3,00	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	4	66,7	66,7	66,7
	3,00	1	16,7	16,7	83,3
	4,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	50,0	50,0	50,0
	3,00	1	16,7	16,7	66,7
	4,00	1	16,7	16,7	83,3
	5,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	50,0	50,0	50,0
	3,00	2	33,3	33,3	83,3
	4,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	4	66,7	66,7	66,7
	3,00	1	16,7	16,7	83,3
	4,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	16,7	16,7	16,7
	2,00	3	50,0	50,0	66,7
	4,00	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	33,3	33,3	33,3
	3,00	3	50,0	50,0	83,3

P8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	16,7	16,7	16,7
	4,00	5	83,3	83,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	5	83,3	83,3	83,3
	4,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	50,0	50,0	50,0
	3,00	2	33,3	33,3	83,3
	4,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	16,7	16,7	16,7
	2,00	4	66,7	66,7	83,3
	4,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	50,0	50,0	50,0
	3,00	2	33,3	33,3	83,3
	4,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	33,3	33,3	33,3
	3,00	1	16,7	16,7	50,0
	4,00	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	33,3	33,3	33,3
	3,00	2	33,3	33,3	66,7
	4,00	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	2	33,3	33,3	33,3
	4,00	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	33,3	33,3	33,3
	3,00	3	50,0	50,0	83,3
	4,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	16,7	16,7	16,7
	4,00	2	33,3	33,3	50,0
	5,00	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

P19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	50,0	50,0	50,0
	3,00	2	33,3	33,3	83,3
	5,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

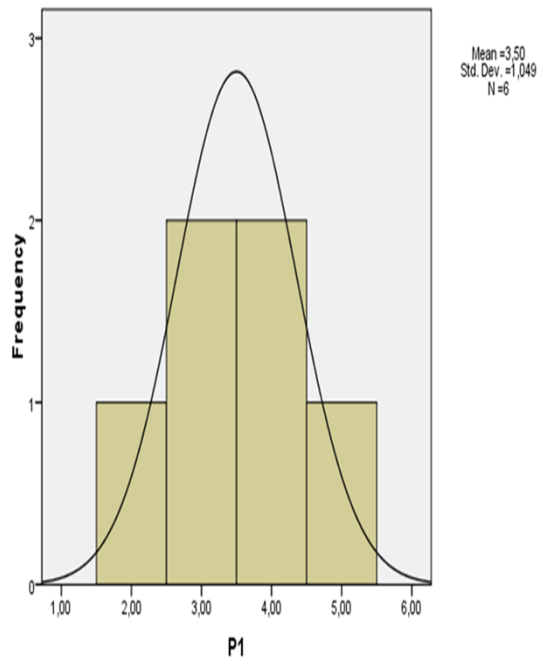
P20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	33,3	33,3	33,3
	3,00	2	33,3	33,3	66,7
	4,00	1	16,7	16,7	83,3
	5,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

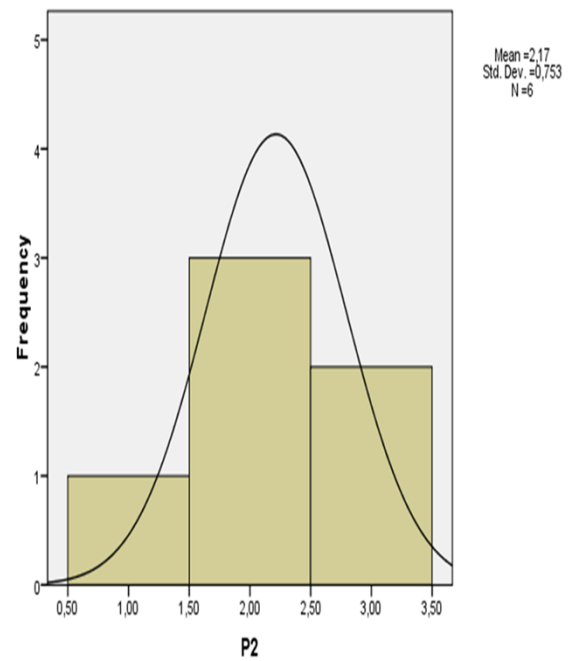
Anexo No. 30

Junta Directiva
Histogramas de frecuencias

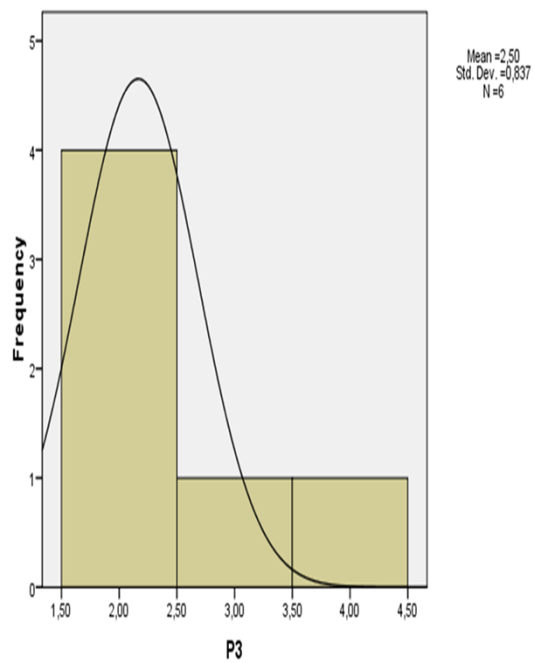
P1



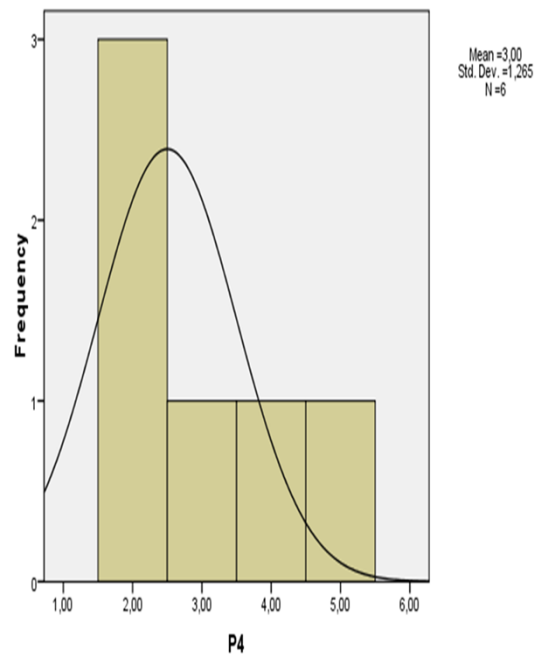
P2



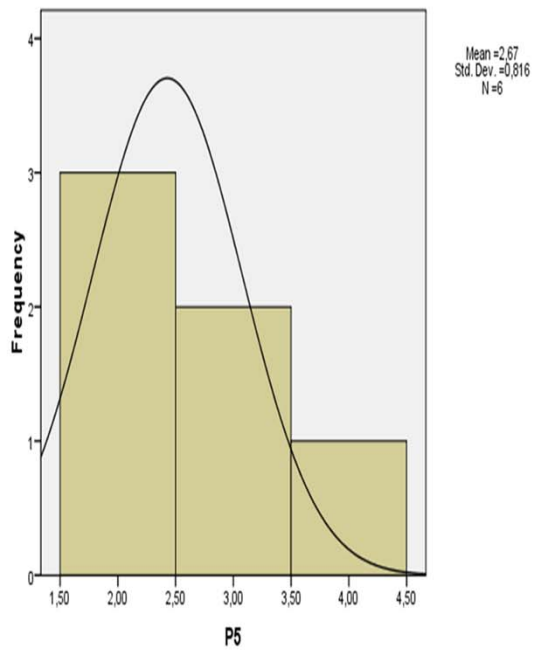
P3



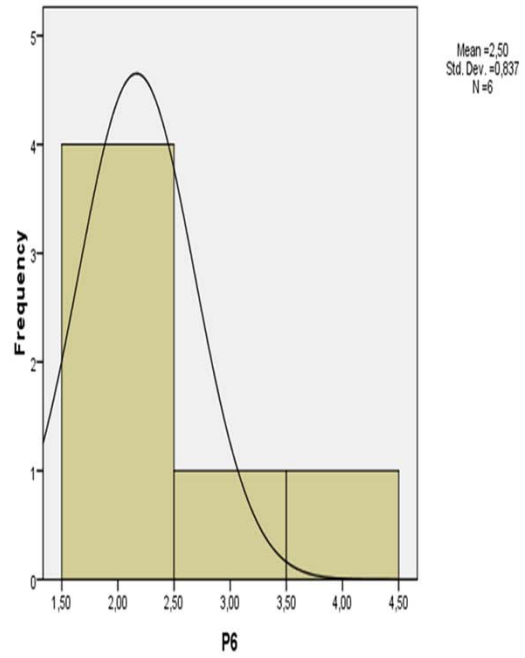
P4



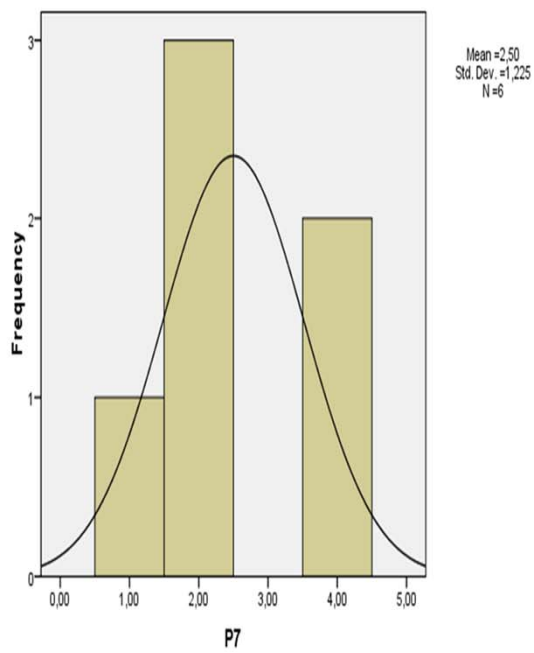
P5



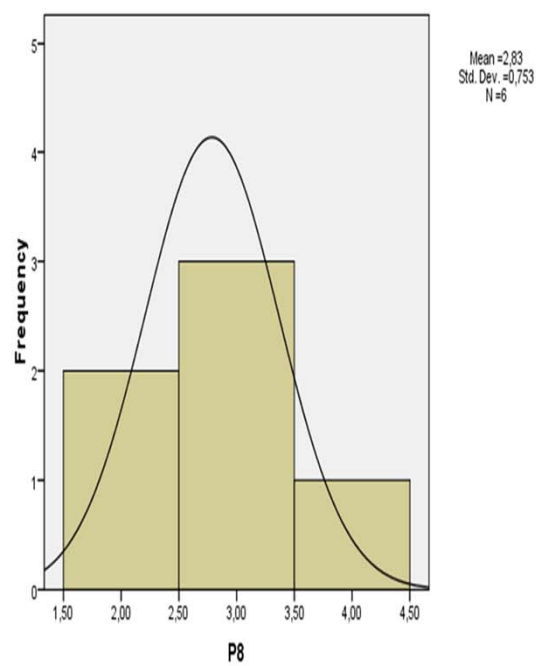
P6

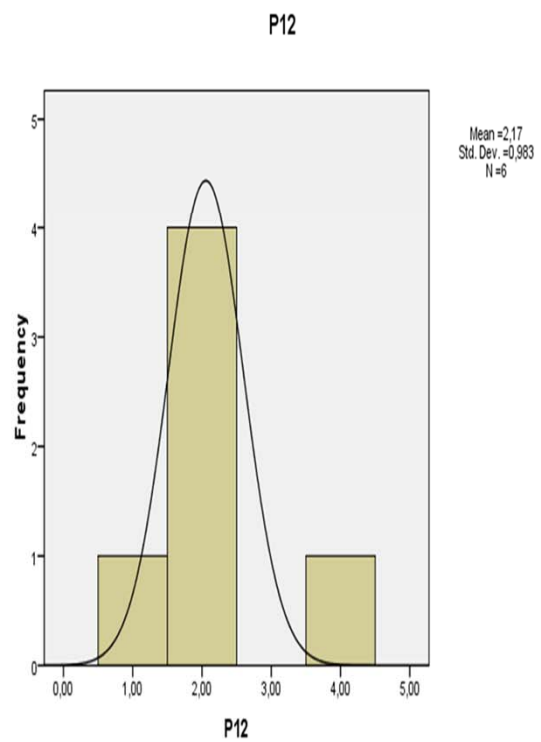
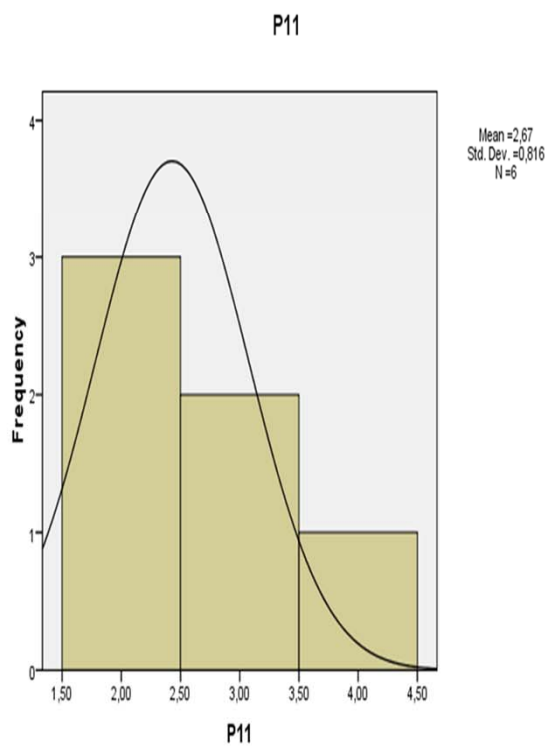
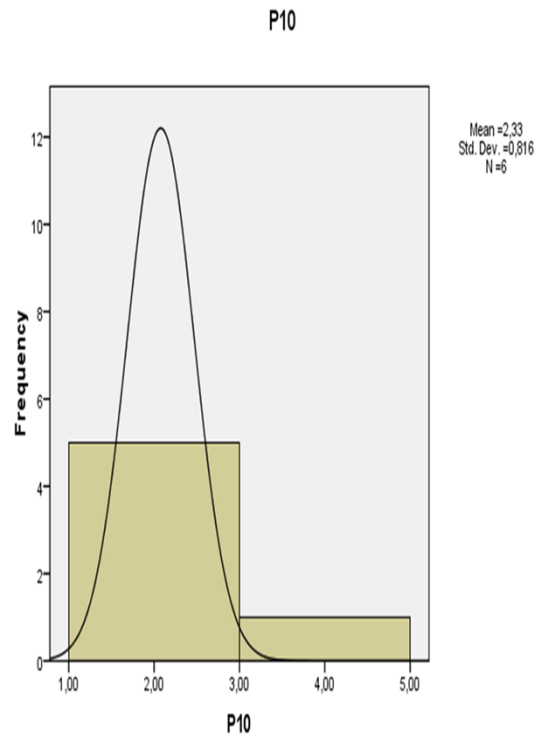
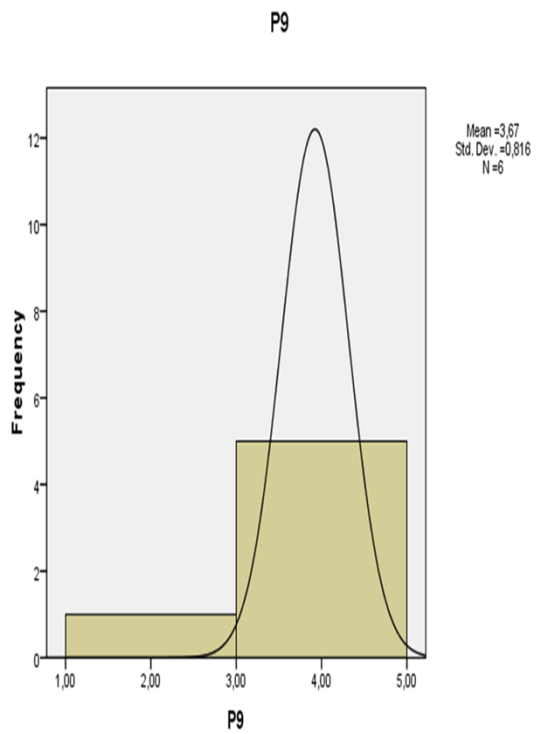


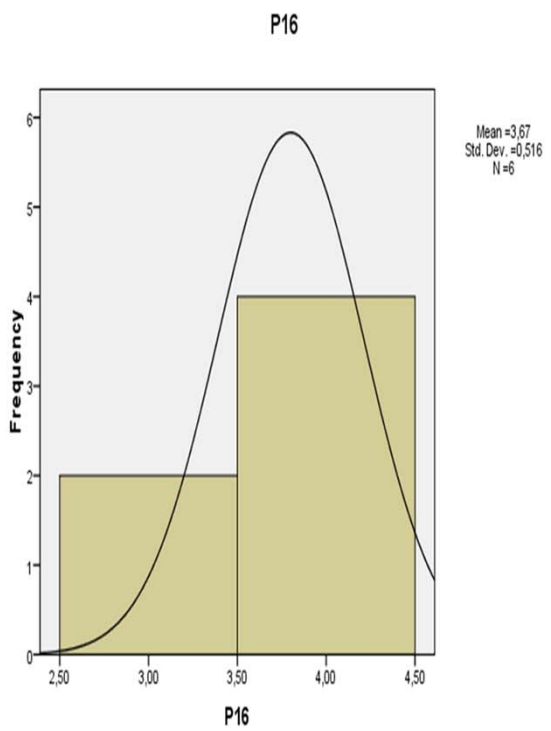
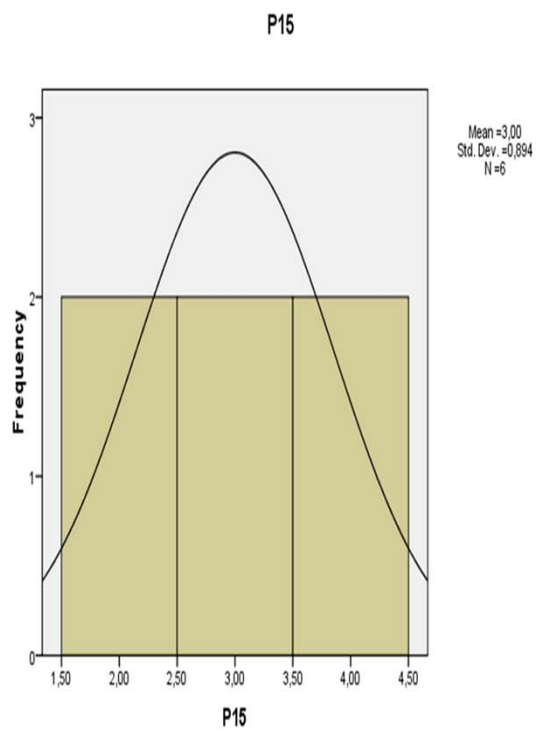
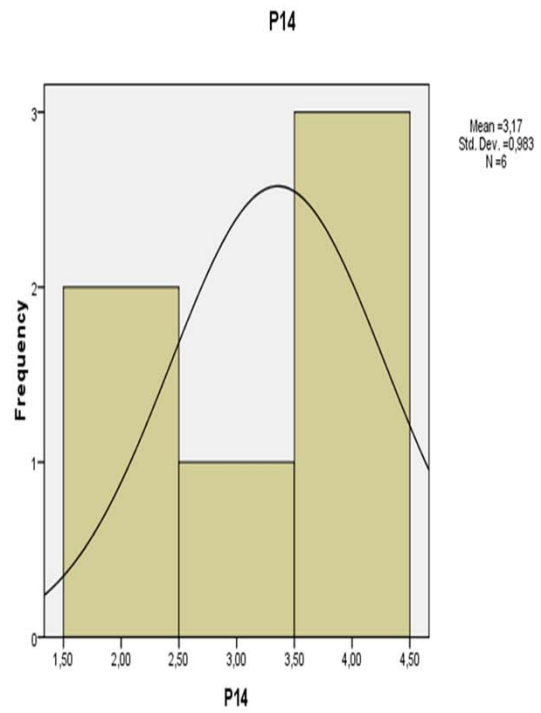
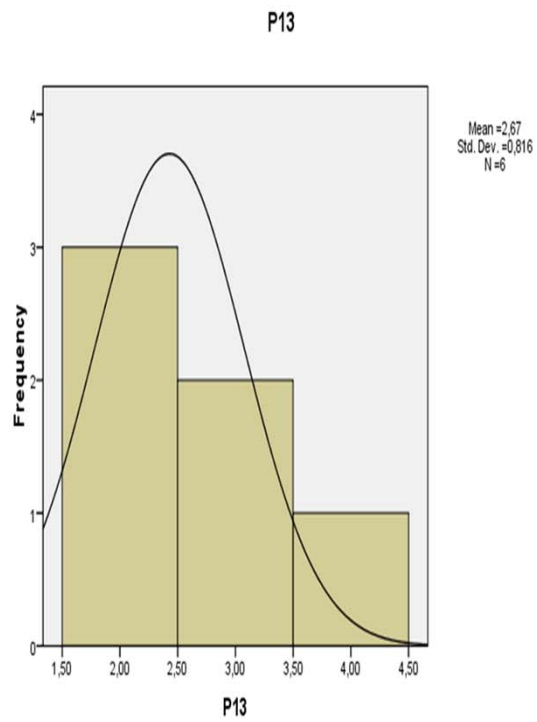
P7



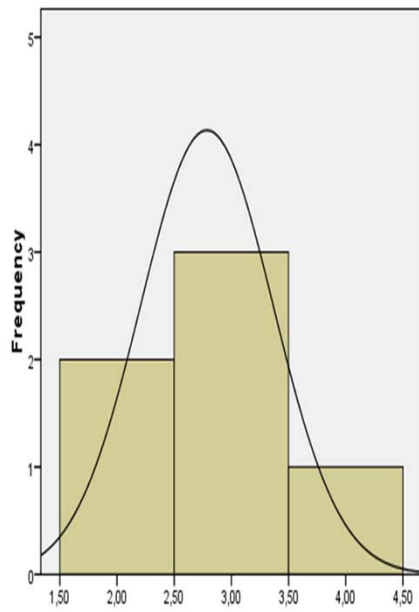
P8



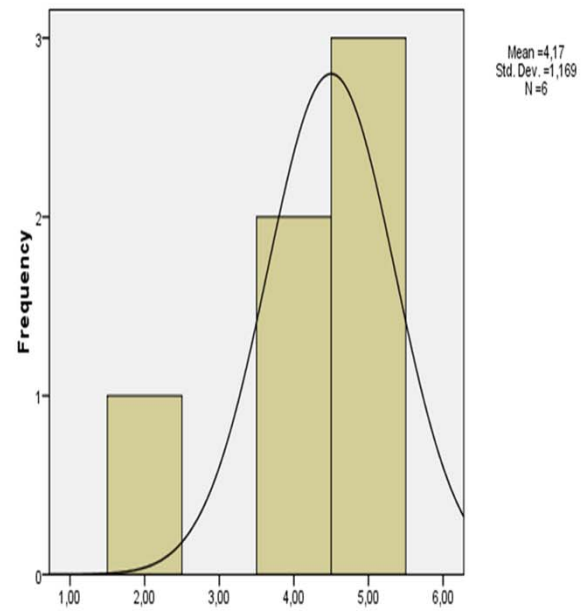




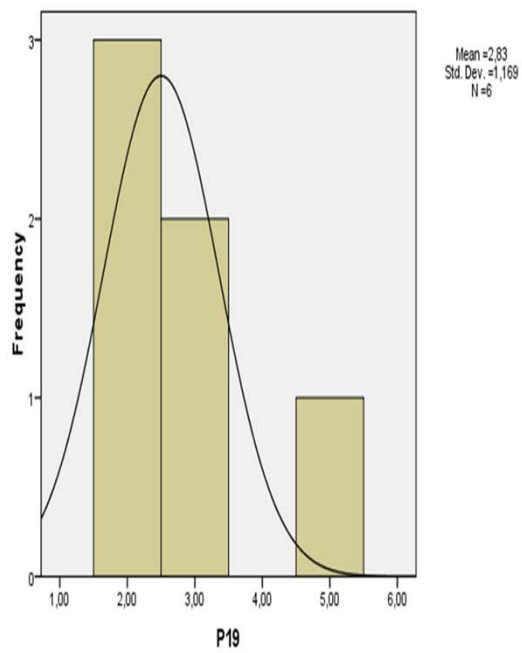
P17



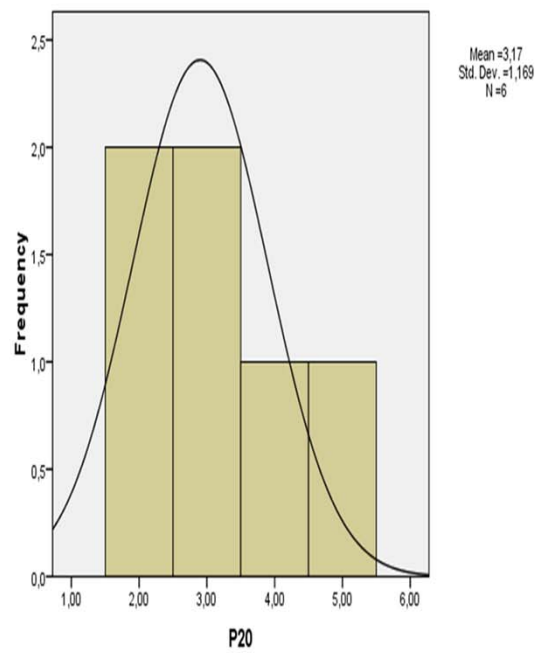
P18



P19



P20



Anexo No.31

COPEXTEL Resultados por cada variable

COPEXTEL. Valoración General para cada una de las variables.

Generación de información sobre el mercado		Valoración
1	En esta unidad organizativa nos reunimos al menos una vez al año con los clientes para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.	Favorable
2	En esta unidad organizativa hacemos muchas investigaciones de mercado por nuestros propios medios.	Desfavorable
3	Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos y servicios de nuestros clientes. (R)	Desfavorable
4	Encuestamos al menos una vez al año a los consumidores finales de nuestros productos y servicios para determinar la calidad de los mismos.	Desfavorable
5	Somos lentos en detectar los cambios fundamentales en nuestro sector. (competidores, cambios tecnológicos, cambios en las regulaciones jurídicas). (R)	Desfavorable
6	Revisamos periódicamente los posibles efectos en nuestros clientes de los cambios que acontecen en nuestro entorno de negocios (ejemplo, regulaciones).	Desfavorable
Diseminación de la información en la empresa.		Valoración
7	Tenemos reuniones entre las áreas al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y el desarrollo del mercado.	Desfavorable
8	El personal de ventas de nuestra unidad organizativa destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales de la empresa.	Desfavorable
9	Cuando ocurre algo importante con un cliente relevante, toda la unidad organizativa lo conoce en un corto período de tiempo.	Favorable
10	Los datos de la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente a todos los niveles de la unidad organizativa.	Desfavorable
11	Cuando un área descubre algo importante sobre los competidores, normalmente es lenta para alertar a las demás áreas. (R)	Desfavorable
Capacidad de Respuesta de la Empresa		Valoración
12	Nos toma mucho tiempo decidir sobre cómo responder a los cambios de precios de nuestros competidores. (R)	Desfavorable
13	Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes. (R)	Desfavorable
14	Revisamos periódicamente nuestros esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para asegurarnos que estén alineados con lo que los clientes quieren.	Desfavorable
15	Varias áreas se reúnen periódicamente para planear una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno de negocios.	Desfavorable
16	Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.	Desfavorable
17	Las actividades de las diferentes áreas de la unidad organizativa están bien coordinadas.	Desfavorable
18	En esta unidad organizativa las quejas de los clientes caen en oídos sordos. (R)	Favorable
19	Aunque desarrollemos un gran plan de marketing, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo. (R)	Desfavorable
20	Cuando los clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, las áreas involucradas realizan esfuerzos concertados para satisfacerlos.	Desfavorable

(R) Denota ítem de código revertido.

Anexo No. 32

**Resultados obtenidos por cada variable
Junta Directiva vs COPEXTEL**

Valoración General para cada una de las variables

Generación de información sobre el mercado		COPEXTEL	Junta Directiva
1	En esta unidad organizativa nos reunimos al menos una vez al año con los clientes para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.	Favorable	Desfavorable
2	En esta unidad organizativa hacemos muchas investigaciones de mercado por nuestros propios medios.	Desfavorable	Desfavorable
3	Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos y servicios de nuestros clientes. (R)	Desfavorable	Desfavorable
4	Encuestamos al menos una vez al año a los consumidores finales de nuestros productos y servicios para determinar la calidad de los mismos.	Desfavorable	Desfavorable
5	Somos lentos en detectar los cambios fundamentales en nuestro sector. (competidores, cambios tecnológicos, cambios en las regulaciones jurídicas). (R)	Desfavorable	Desfavorable
6	Revisamos periódicamente los posibles efectos en nuestros clientes de los cambios que acontecen en nuestro entorno de negocios (ejemplo, regulaciones).	Desfavorable	Desfavorable
Diseminación de la información en la empresa.		Valoración	Valoración
7	Tenemos reuniones entre las áreas al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y el desarrollo del mercado.	Desfavorable	Desfavorable
8	El personal de ventas de nuestra unidad organizativa destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales de la empresa.	Desfavorable	Desfavorable
9	Cuando ocurre algo importante con un cliente relevante, toda la unidad organizativa lo conoce en un corto período de tiempo.	Favorable	Favorable
10	Los datos de la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente a todos los niveles de la unidad organizativa.	Desfavorable	Desfavorable
11	Cuando un área descubre algo importante sobre los competidores, normalmente es lenta para alertar a las demás áreas. (R)	Desfavorable	Desfavorable
Capacidad de Respuesta de la Empresa		Valoración	Valoración
12	Nos toma mucho tiempo decidir sobre cómo responder a los cambios de precios de nuestros competidores. (R)	Desfavorable	Desfavorable
13	Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes. (R)	Desfavorable	Desfavorable
14	Revisamos periódicamente nuestros esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para asegurarnos que estén alineados con lo que los clientes quieren.	Desfavorable	Desfavorable
15	Varias áreas se reúnen periódicamente para planear una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno de negocios.	Desfavorable	Desfavorable
16	Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.	Desfavorable	Favorable
17	Las actividades de las diferentes áreas de la unidad organizativa están bien coordinadas.	Desfavorable	Desfavorable
18	En esta unidad organizativa las quejas de los clientes caen en oídos sordos. (R)	Favorable	Favorable
19	Aunque desarrollemos un gran plan de marketing, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo. (R)	Desfavorable	Desfavorable
20	Cuando los clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, las áreas involucradas realizan esfuerzos concertados para satisfacerlos.	Desfavorable	Desfavorable

(R) Denota Item de código revertido.

Anexo No. 33

**Grado de orientación al mercado de
COPEXTEL**

Grado de orientación al mercado COPEXTEL

Generación de información sobre el mercado		Media	Desv. Std.
1	En esta unidad organizativa nos reunimos al menos una vez al año con los clientes para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.	3,53	1,11
2	En esta unidad organizativa hacemos muchas investigaciones de mercado por nuestros propios medios.	2,62	1,12
3	Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos y servicios de nuestros clientes. (R)	2,71	1,03
4	Encuestamos al menos una vez al año a los consumidores finales de nuestros productos y servicios para determinar la calidad de los mismos.	2,67	1,32
5	Somos lentos en detectar los cambios fundamentales en nuestro sector. (competidores, cambios tecnológicos, cambios en las regulaciones jurídicas). (R)	2,62	1,09
6	Revisamos periódicamente los posibles efectos en nuestros clientes de los cambios que acontecen en nuestro entorno de negocios (ejemplo, regulaciones).	2,81	1,05
Diseminación de la información en la empresa		Media	Desv. Std.
7	Tenemos reuniones entre las áreas al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y el desarrollo del mercado.	2,95	1,28
8	El personal de ventas de nuestra unidad organizativa destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales de la empresa.	3,17	1,06
9	Cuando ocurre algo importante con un cliente relevante, toda la unidad organizativa lo conoce en un corto período de tiempo.	3,55	1,01
10	Los datos de la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente a todos los niveles de la unidad organizativa.	2,66	1,13
11	Cuando un área descubre algo importante sobre los competidores, normalmente es lenta para alertar a las demás áreas. (R)	2,74	1,09
Capacidad de Respuesta de la Empresa		Media	Desv. Std.
12	Nos toma mucho tiempo decidir sobre cómo responder a los cambios de precios de nuestros competidores. (R)	2,07	1,09
13	Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes. (R)	2,88	1,19
14	Revisamos periódicamente nuestros esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para asegurarnos que estén alineados con lo que los clientes quieren.	2,98	1,13
15	Varias áreas se reúnen periódicamente para planear una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno de negocios.	2,91	1,23
16	Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.	2,91	1,25
17	Las actividades de las diferentes áreas de la unidad organizativa están bien coordinadas.	3,24	1,08
18	En esta unidad organizativa las quejas de los clientes caen en <i>oídos sordos</i> . (R)	4,33	0,94
19	Aunque desarrollemos un gran plan de marketing, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo. (R)	2,81	1,13
20	Cuando los clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, las áreas involucradas realizan esfuerzos concertados para satisfacerlos.	3,31	1,06

(R) Denota ítem de código revertido.