

Universidad de La Habana
Centro de estudio de Técnicas de
Dirección (CETED)

Maestría en Dirección (MIC-15)

Título: Enfoque de gestión centrado en el
cliente para la División Maxso de
Copextel S.A

Autor: Ing. Carlos Alberto Sosa Manzanet

Institución: Copextel. S.A. MIC

Tutor: Luis Barreiro.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Carlos Alberto Sosa Manzanet declaro que el trabajo que presento como Tesis de la Maestría en Dirección, titulado Enfoque de gestión centrado en el cliente para la División Maxso de 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 12 días del mes de Marzo de 2014.

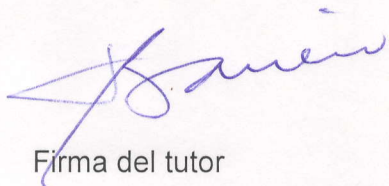
Firma del autor

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Carlos Alberto Sosa Manzanet', written over the text 'Firma del autor'.

AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo Dr.C. Luis Barreiro Pousa, tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada Enfoque de gestión centrado en el cliente para la División Maxso de Copextel S.A., del maestrante Carlos Alberto Sosa Manzanet, 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 3 días del mes de marzo de 2014.



Firma del tutor

Índice

	Pag
Introducción	1
Capítulo 1. La Orientación al cliente en la empresa y la creación de valor.	5
1.1 La orientación al cliente.	6
1.2 Creación de valor en la empresa.	9
1.3 La Auditoría de Marketing como herramienta de diagnóstico en la orientación al cliente.	17
Capítulo 2. Diagnóstico del grado de orientación al Cliente en la División Maxso.	32
2.1 Caracterización General de la Organización.	32
2.2 Diseño del diagnóstico.	37
2.3 La orientación al cliente de MAXO	49
Capítulo 3. Concepción estratégica de MAXSO para Orientarse al Cliente.	68
3.1 Situación actual de la orientación al cliente de la División Maxso.	68
3.2 Políticas para lograr una orientación al cliente en la División Maxso.	72
3.3 Plan de Acción.	75
3.4 Consideraciones finales para la Implementación del Plan de Acción	81
Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	85
Anexos	

Introducción.

Las organizaciones en la actualidad se encuentran en constante cambio y evolución, en la búsqueda de la excelencia y tratando de adaptarse y adelantarse a los cambios que la turbulencia del entorno internacional impone. Cuba no está exenta de estos cambios, de ahí que es de suma importancia que los directivos constantemente estén evaluando el estado en que se encuentra su organización y el camino previsto para el logro de sus metas.

En estos momentos, COPEXTEL se encuentra en un proceso de reorganización y reestructuración interna con el objetivo de perfeccionar y optimizar su estructura así como para la búsqueda de mayor productividad del trabajo y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

La División Maxso como parte de la corporación, también se encuentra inmersa en este proceso.

Es importante que las organizaciones cubanas enfoquen sus estrategias al mercado, no solo por el hecho de asegurar el cumplimiento de la Ley Fundamental del Sistema, sino porque la situación que enfrenta el país, agudizada además por una crisis mundial, obliga a la búsqueda constante de la mayor racionalidad en el uso de los recursos, empleándolos solo en aquello que realmente satisfaga la demanda. El hecho de que una empresa pueda ser exitosa o no, depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, los que serán sus principales protagonistas. Es por ello que todos los esfuerzos en una organización deben estar orientados hacia el mercado, que ya no es tan previsible y entendible. Hoy no basta con producir más y mejor, se deben adicionar nuevos criterios que obliguen a lograr lealtad de los clientes, incluso su motivación, basados en la plena satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas, tanto para clientes finales como organizacionales.

Es una responsabilidad de cada organización para lograr una orientación consciente hacia el mercado, alinear todas sus actividades a este fin y debe ser un criterio a considerar en ello, con particular énfasis en cómo administrar al personal, sus habilidades, los cuales deben jugar un papel preponderante para el logro de los fines propuestos, por lo que es necesario establecer estrategias que posibiliten e incentiven la creatividad bajo un marcado poder de

responsabilidad de todos los trabajadores. Es necesario un comprometimiento voluntario, jugando cada trabajador el papel que le toca desempeñar. Si cada trabajador en una organización hace lo que tiene que hacer, con el mayor compromiso, debe existir desarrollo organizacional con orientación al cliente.

La División MAXSO, es una división comercial de la Corporación COPEXTEL S.A., dedicada a la comercialización de soluciones integrales dirigidas al Control de Acceso, Registro Electrónico, Puntos de venta y sus periféricos, insumos y servicios de asistencia técnica, instalación y mantenimiento del equipamiento instalado. Esta actividad se brinda a nivel nacional, a través de representaciones territoriales, además de exportar dichas soluciones.

La División MAXSO, como su nombre lo expresa, Máxima Solución, debe enfocar su estrategia a la oferta de soluciones integrales a su mercado organizacional.

Debido a la organización existente, los clientes tienen que transitar por varias áreas para lograr una solución, y muchas veces ni siquiera llegan a la solución. Este problema se trató de solucionar mediante un cambio de estrategia, que consideró un cambio de estructura.

Sin embargo, en la actualidad no existe cooperación y hay muy poca comunicación entre las áreas, prevalece una visión no orientada al cliente, no existen procesos internos que organicen y monitoreen el trabajo en las áreas.

No hay un enfoque corporativo orientado al cliente, sino orientado al cumplimiento de los planes de ventas, por lo que hoy la División no está orientada al Cliente. De ahí se deriva el problema de investigación que es: ¿Cómo lograr la orientación al cliente en la División Maxso?

Precisamente la alineación de los elementos de la estrategia: la cultura, estructura, sistema de información y los objetivos permitirían una orientación al cliente de la División MAXSO, de ahí que esta será la idea que se defenderá para llegar al objetivo general de la investigación que es:

Determinar las bases, para lograr la orientación de la División Maxso al Cliente.

Para esto se tuvieron en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- 1- Sistematizar los basamentos teóricos e instrumentales que determinan la orientación al cliente, en las condiciones de Cuba.
- 2- Diagnosticar la orientación básica de la División Maxso.
- 3- Identificar los elementos que impactan en la orientación al cliente de la División.
- 4- Proponer las modificaciones que deben asegurar el cambio en la orientación básica de la División Maxso.

Para la investigación de este problema se utilizaron varios instrumentos.

- Encuestas a los clientes para determinar su satisfacción y su percepción sobre los servicios y soluciones de la división.
- Entrevistas a los principales dirigentes de la Corporación Copextel S.A. para tener una visión de cómo se evalúa el trabajo de la división y cuán cerca están los criterios recogidos en la guía de auditoría a esa evaluación.
- Guía de Auditoría de Marketing, adaptada por el Autor, para comprobar en qué medida está la organización comprometida con el cliente y si su gestión está alineada hacia la satisfacción del cliente.

Este trabajo está estructurado por capítulos de la siguiente manera:

CAPITULO 1. La orientación al cliente en la empresa y la creación de valor.

CAPITULO 2. Diagnóstico del grado de orientación al cliente en la División Maxso.

CAPITULO 3. Concepción estratégica de Maxso para orientarse al cliente.

La investigación confrontó en las postrimerías de su realización limitaciones que se derivan de que en la actualidad, la Corporación está enfrentando un proceso de redimensionamiento que se constituye en amenaza que puede influir negativamente en la implementación de los resultados de la investigación y que se concentran en:

- Mudada de la divisiones comerciales de la Corporación hacia el edificio Focsa, separando los servicios técnicos de la actividad comercial.
- El cambio de la dirección de la división, puede provocar una dilatación en la implementación del plan de acción, incluso la no implementación.
- La fusión de la División Maxso con la División Helposs, por lo que se le incorpora a la cartera de productos de la División Maxso los productos de oficina que comercializaba la División Helposs, lo cual habrá que considerar para la implementación del Plan de acciones.

Este proceso de redimensionamiento aún no ha concluido y existe el riesgo, incluso, de que la división se extinga.

CAPITULO 1. LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA Y LA CREACIÓN DE VALOR.

Las organizaciones se encuentran en constante cambio y evolución, en la búsqueda de la excelencia y tratando de adaptarse y adelantarse a los cambios que la turbulencia del entorno actual les exige.

Las empresas en la actualidad están obligadas a desarrollarse en un entorno que se caracteriza por un mayor nivel de información, con la evolución de la informática y las comunicaciones, el acceso a Internet, existen mayores ofertas y posibilidades de escoger. Todos esos factores fuerzan a las empresas a ser más competitivas.

Esto trae consigo que cada vez más se tenga que considerar el “valor para el cliente” como punto de partida en la búsqueda de nuevas formas para lograr y mantener una ventaja competitiva y eso obliga orientar la empresa hacia el cliente.

Según Narver y Slater (1995), **la orientación al cliente** tiene que ver con un profundo conocimiento y comprensión de los compradores al que sirve la organización con el objetivo de poder crear valor para ellos.

Hoy en día en el mercado existe un imperativo ineludible: **orientar toda la empresa al cliente**. Es así en la actualidad, y lo será aún más en el futuro.

El éxito de cualquier empresa dependerá, por tanto, de su capacidad para orientar de forma clara y decidida todas sus operaciones y actividades en función de sus consumidores, usuarios y clientes.

1. En este capítulo se reflejan los aspectos relacionados con el objeto teórico y el campo de la investigación, mediante el análisis del significado de la orientación al cliente en la creación de valor y la Auditoría de Marketing,

como instrumento de control estratégico para el diagnóstico de esa orientación.

1.1. La orientación al cliente.

Si se busca dentro de la empresa, un elemento clave para crear valor para el cliente ese es la estrategia. Esta es vista como un recurso estratégico; esto es, si la empresa quiere sacar provecho de los recursos que posee, tiene que saber cómo es formulada, compartida e implementada la estrategia en la empresa.

Para que la empresa pueda implementar la estrategia de forma eficaz, es necesaria la presencia de una cultura organizativa. Y, para que la empresa pueda al mismo tiempo aprovechar la cultura, también es necesaria una adecuada estructura con funciones y relaciones muy bien definidas.

La empresa orientada al cliente busca entender las necesidades explícitas y latentes de los clientes, y desarrollar mejores soluciones para esas necesidades, no basta con reaccionar, exclusivamente, a las necesidades explícitas de los clientes, la oportunidad de conseguir una fuerte lealtad de los clientes se alcanza cuando la empresa es capaz de entender y satisfacer también sus necesidades latentes.

Cuanto mayor sea la orientación al cliente de una empresa, mayor será la proporción de sus actividades que están orientadas a entender las necesidades latentes de los clientes y a satisfacerlas.

La orientación al cliente es además la cultura que:

- Pone la más alta prioridad en la creación y mantenimiento rentable de un mayor valor para el cliente.
- Ofrece normas para un comportamiento hacia el desarrollo organizacional y la reacción ante la información del mercado.

Sean cuales sean las condiciones del mercado, es fundamental que la empresa esté altamente orientada al cliente. En tales condiciones, la dirección debe asumir actividades en ese sentido mientras mantiene la flexibilidad para cambiar y adaptarse a las tendencias potenciales del mismo.

Para identificar este concepto de orientación al mercado se han revisado los siguientes autores:

- Day, 1994: “La necesidad del manejo del mercado en la Organización.”
- Deshpandé y Farley, 1998: “Orientación al Mercado.”
- Kohli y Jaworski, 1990: “La orientación al mercado. Volumen 1
- Narver y Slater, 1994: La orientación al mercado, valor para el cliente y características superiores”

Según estos autores, la orientación al cliente es el “conjunto de “actitudes”, que se reflejan en “comportamientos” y en “actividades organizativas” a través de las cuales una empresa obtiene información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, disemina dicha información dentro de la empresa y reacciona ante ella.

Se entiende que una empresa orienta su gestión hacia el cliente cuando todas las decisiones que se toman, en todas las áreas de la organización, se adoptan considerando y previendo cómo repercuten en los clientes, es decir, cuando las decisiones se toman considerando, en primer lugar, los intereses y las expectativas de los clientes.

Entonces, este autor adoptará como definición de una empresa orientada al cliente como: aquella empresa que desarrolla su estructura, su cultura, sus objetivos y procesos muy bien alineados en una estrategia que gestiona su relación con el

cliente para, sobre todo, ofrecer mayor valor al cliente sostenidamente a lo largo del tiempo.

En este trabajo se profundizará en la alineación de estas variables, en su contribución al incremento del valor para el cliente. Por tanto, si existe una alineación clara entre los procesos, la estructura, la cultura y los objetivos de la empresa hacia una estrategia de mercado, el valor creado para el cliente será mayor. La idea es analizar cómo, de manera conjunta e individual, se influye en el valor para el cliente; proponiendo además que la interrelación entre ellas puede constituir una capacidad de orden superior para el sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Entender lo que los clientes valoran de una oferta dada, y después gestionarlo a lo largo del tiempo para crear valor para ellos, han sido reconocidos durante mucho tiempo como elementos esenciales de la estrategia de negocio de las empresas.

Determinar lo que el cliente quiere de un producto/servicio ayuda a la empresa a formular su propuesta de valor. Tal y como refiere Porter (1986), la ventaja competitiva de una empresa proviene de su habilidad para crear valor para sus clientes, que exceda el costo en que la empresa incurre para crear ese valor.

La concepción de “valor para el cliente” surge en los años 90 como un tema de creciente interés para las empresas, tanto a nivel académico como a nivel profesional. Este concepto es considerado como uno de los factores más significativos para el éxito de una empresa y ha sido señalado como una fuente importante de ventaja competitiva. El valor para el cliente también es reconocido como la base fundamental en toda actividad de marketing y es visto como una herramienta estratégica para atraer y retener a los clientes.

Durante las últimas décadas, las empresas se han encontrado en un nuevo entorno competitivo complejo, en el que cada vez más los clientes piden insistentemente la creación de valor. Cada vez más empresas consideran el valor

para el cliente como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva. Esto ha generado un creciente interés en estudiar la manera de crear y entregar un mayor valor para el cliente.

1.2 Creación de valor en la empresa.

En la literatura se repite que “los consumidores y clientes sólo compran valor”, esto significa que no se compran los productos solo por lo que son físicamente, sino por los beneficios que aportan a sus compradores. Entonces una de las más importantes vías para identificar oportunidades de mercado es analizar las alternativas que tiene la organización para generar más valor para sus consumidores y/o clientes.

Por tanto, se creará valor para el cliente:

- **Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas:**

Tener claro en cuál segmento de mercado la empresa apostó en su competencia, así como las exigencias de este mercado en cuanto a necesidades, gustos y preferencias en cada momento, permitirá una respuesta rápida y flexible ante las oportunidades del mercado. El mercado determina la fuente de ingreso de la empresa y la propuesta de valor que se hará a sus clientes. La satisfacción de los clientes es una realidad si éstos siguen comprando, mantienen su fidelidad e incrementan el nivel de negocio.

- **Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados:**

Es en los procesos donde se crea valor para los clientes, por lo tanto, se deben aplicar métodos apropiados para alinearlos con la estrategia para darles un seguimiento, y medirlos. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

La adopción de un enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos implica que las organizaciones deben escuchar a sus clientes, proteger ferozmente su propiedad intelectual y, por último, ejecutar bien la **estrategia** mediante adecuados **procesos** de control de gestión.

En ISO 9001:2000, se establece: "La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

La forma en que se planteen los procesos, es demostrar como la empresa agrega valor a los procesos y cómo interactúan esos procesos. Desde el punto de vista estratégico es necesario identificar esos procesos y como éstos contribuyen al logro de los resultados planificados de la organización. Cuando en los procesos pertinentes se establecen los objetivos podemos decir que tenemos una organización alineada con su estrategia.

- **Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio:**

Cuando la empresa logra mantener al personal enfocado a una elevada disposición por la calidad de los servicios, los clientes estarán satisfechos con el nivel de servicio y la calidad de los productos que brinda la organización.

Enfocar la empresa hacia el cliente significa que se debe crear valor en los productos, ello implica un alto enfoque en el tema de la innovación, en donde la empresa continuamente desarrolla productos que ofrecen a sus clientes un desempeño superior. Debe ser el primero en el mercado, no hay oportunidad para el segundo y constantemente se penetra en nuevos segmentos de mercado aún no atendidos. Su enfoque consiste en brindar a

los clientes un flujo de productos innovadores en donde las necesidades de los clientes queden ampliamente satisfechas.

- **Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna:**

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe facilitar la implementación de la estrategia.

Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario evaluar los posibles cambios en la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.

La Dra. Esperanza Carballal (2006), plantea que no parece demasiado descabellado suponer que en algunos años más, el término “estructura” se sustituya por nuevos conceptos más apropiados para definir el conjunto de relaciones entre sí que se establecen entre las personas, entre los elementos y las actividades o mejor aún resultados que se logran o desarrollan dentro de una organización. Visto esto como algo mucho más abarcador que el simple término de “estructura” y se pueda hablar entonces de algo que actualmente está tomando fuerza en diferentes disciplinas asociadas a la administración que es la Gestión de Relaciones, este enunciado deja claro el valor que se le imprime a la estructura en función del cliente, una organización con orientación al cliente se enfoca a una estructura en función de esos objetivos, de esa estrategia hacia el cliente.

- **Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al Cliente:**

La organización debe crear un valor superior para el cliente, promoviendo una cultura y un comportamiento orientado al mercado, entenderlo,

solucionar sus problemas, asumir retos, proponer nuevas formas de hacer las cosas, entregar y producir resultados a los clientes.

La orientación al mercado es aquel componente de la cultura organizacional, que más efectiva y eficiente crea los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, obtener un mejor desempeño en la empresa.

Esto significa que se debe crear valor no solo en los productos, también en lo que la empresa define como imprescindible para lograr su gestión y orientación hacia el cliente, mantener una **cultura** dirigida a cuidar al cliente hace que las personas que laboran en la organización se sientan motivadas por lograr esto. Un personal desmotivado es uno de los principales frenos al desarrollo y crecimiento de cualquier organización.

- **Cuando la Organización está interesada y comprometida con sus estrategia:**

Definir una estrategia no es tomar decisiones en el futuro, más bien se trata de definir el futuro de las decisiones presentes. Se trata de imaginar un futuro que sea creíble para todos los miembros de la organización pero sobre todo para empezar a construirlo.

La estrategia permite alinear a toda la organización para obtener resultados concretos, pero sobre todo pasar a un control estratégico.

Desarrollar una estrategia permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible, aprovechando aquello que es distinto en la empresa. Esto se puede lograr realizando diferentes actividades que sus competidores o bien haciendo las mismas actividades de forma diferente.

La estrategia es también garantía de la orientación al cliente. La estrategia de una organización debe adaptarse a las necesidades de su mercado y debe centrar sus competencias distintivas en sus posibilidades de satisfacción a ese mercado.

Cuando la organización desarrolla una estrategia, se crea un marco de referencia que orienta sobre qué cosas debe hacer, pero también pone límite a aquellas decisiones que no contribuyen a la naturaleza y dirección de la organización.

Tener una estrategia consiste en definir con claridad cómo la empresa se va a diferenciar de la competencia para que sea única en brindar algo realmente valioso para sus clientes. Para ello debe tener claridad en su pensamiento estratégico de qué busca y cómo lograrlo.

La estrategia permitirá alinear a toda la organización, la cultura, los procesos, los recursos, la estructura para obtener resultados concretos, pero sobre todo orientarla en la gestión hacia el cliente, abandonar una estrategia orientada a un marcado control financiero para pasar a un control estratégico orientado a los clientes.

Esto permitirá alcanzar una ventaja competitiva sostenible, aprovechando aquello que es distinto en la empresa.

Para desarrollar una estrategia orientada a los clientes, hay que tener claridad en la propuesta de valor con la cual se buscará diferenciación ante los clientes.

Es necesario establecer una promesa o compromiso con los clientes, ser verdaderos competidores y ser consistente en la mejora continua de los procesos.

Hacer una realidad la propuesta de valor será posible si estos se reflejan en los procesos internos de la organización. Éstos, en conjunto con el recurso humano, deben estar alineados con la estrategia, de lo contrario serán un gasto innecesario para la empresa.

Conocer cómo se crea y se mantiene una ventaja competitiva, es algo fundamental en el campo de la dirección estratégica.

La estrategia como condición esencial para mover a la organización a una orientación al cliente será la esencia de una propuesta basada en el valor para el cliente.

Todo esto implica, ante todo, buscar en **la empresa, dónde se crea el valor.**

Una forma de mostrar donde se crea valor en la empresa es siguiendo la secuencia de funciones o pasos clave por las que atraviesa un producto o servicio desde su concepción inicial hasta su entrega y consumo en el mercado, diseño del valor, creación física del valor e incremento del valor (antes, durante y después del consumo).

Las reglas corporativas definen algunos dogmas sobre la forma de dirigir un negocio. La sabiduría convencional explica que las empresas deben innovar, diferenciarse y competir, que deben contratar y retener a las "mejores personas" para generar nuevas ideas, hacer nuevos descubrimientos y ampliar sus líneas de negocios.

Es de una alta importancia convertir al cliente en el centro alrededor del cual gire la organización, por lo que se debe desarrollar una estrategia de orientación al cliente que consista en:

- Actuar como agentes de cambio, modificando la percepción del servicio al cliente, lo cual implica cambios las normas básicas y en los sistemas de creencias de la gestión.
- Se debe ser capaz redescubrir a los clientes. Los procesos, la cultura, la estructura, implicarán cambios en la forma en que se debe organizar el trabajo en todas las áreas de la organización.

Una empresa bien gestionada hacia su cliente, debe satisfacer sus necesidades, conociendo éstas desde antes y, si no es así, siendo lo suficientemente flexible como para atenderlas, convertir al cliente en el eje de toda actividad que se desarrolle en la empresa. Cumplir con las expectativas de los clientes y lograr satisfacerlo, habrá una posibilidad alta de lograr fidelizarlo.

Se debe demostrar al cliente que todo lo que se hace, se hace por él. Flexibilidad, confianza, experiencia y, sobre todo, compromiso, estos valores se deben, no solamente desarrollar, sino también comunicar.

Es vital que los directivos la organización sean protagonistas principales en esta estrategia, se debe ser parte de esta creación, transmisión y desarrollo de un nuevo conjunto de valores y creencias con esta orientación, crear un clima favorable para el desarrollo de un liderazgo dinámico, de una buena comunicación y flujo de la información, aprendizaje y motivación en general de los trabajadores. Se debe crear un ambiente de capacitación continua y desarrollo de la profesionalidad, orientada a la búsqueda, y conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes para complimentar su satisfacción y lograr su lealtad, completando un ciclo dinámico y convertirse en una organización por la excelencia.

La creación de una base filosófica orientada al cliente, incluye el diseño de una nueva organización, donde están contenidos procesos y mecanismos, estrategias y políticas, estructuras, y esto desemboca en la conversión del cliente en el valor

más importante para la empresa. La importancia de las necesidades y la satisfacción de sus clientes, así como sus expectativas, condicionan todos los pensamientos y dirigen todos los procesos de la organización.

Cuando los clientes están satisfechos, los costos para lograr nuevos clientes disminuyen. Un cliente satisfecho recomendará a la empresa y sus productos o servicios.

La orientación al cliente, como estrategia, comprende un conjunto de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una carta de presentación, en toda su extensión, de la imagen de la empresa hacia el exterior.

La imagen que se pueda tener de una empresa ayuda mucho a favorecer la comunicación positiva de los productos y servicios de la misma.

La estrategia orientada al cliente no es una simple función de negocios, es una forma de pensar, de organizar y de actuar la empresa. La tarea esencial consiste en fortalecer la imagen de la empresa, sino también en encaminar los esfuerzos a mantener clientes rentables y satisfechos.

Mantener una actividad profesional, con alta disciplina, con una cultura, y todos los elementos alineados en función de esta estrategia de orientación al cliente son factores que influyen en la imagen de la organización, es la gestión de la imagen corporativa.

Mantener una imagen es decisiva para la competitividad, la imagen es valor añadido para cualquier producto, valor en todos los sentidos, la imagen es un factor importante para fidelizar a los clientes. Una fidelidad del cliente producida por una adecuada estrategia orientada a la satisfacción del cliente será una

inversión en imagen más rentable que la inversión en publicidad de los productos en sí.

La organización tendrá que mostrar una imagen que deje clara comunicación de su deseo por lograr plena satisfacción a las necesidades del cliente, tendrá que usar herramientas que le garanticen medir el crecimiento de la organización en cuanto a su competitividad, tiene que conocer siempre cómo está posicionada, para orientarse y cuál será en cada momento su punto de partida.

La Auditoría de Marketing es una herramienta de trabajo que permite a la empresa analizar y evaluar su adecuación al entorno y a la situación del momento.

1.3 La Auditoría de Marketing como herramienta de diagnóstico en la orientación al cliente.

La auditoría de marketing, como método de revisión en una organización, de su estrategia, sistemas, actividades y estructura data de los años '50. Su uso se extendió rápidamente recién en las décadas de los años '70 y los '80,

Muchas empresas recurren a la auditoría de marketing como instrumento para revisar su gestión. Esta disciplina es clave en los permanentes esfuerzos de *management* destinados a mejorar desempeños y resultados comerciales.

El mundo actual plantea nuevos retos para las empresas en general. Este siglo viene cargado de grandes cambios que han hecho evolucionar las formas y estilos de vida; lo cual obliga a la identificación de nuevos comportamientos y hábitos de consumo, las nuevas tendencias de los mercados y por ende la definición de los distintos segmentos, con vistas a orientar el trabajo hacia ellos. De esta forma se convierte la gestión de marketing en un requisito indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en el competitivo mundo de hoy. La auditoría de la gestión de marketing, es una herramienta estratégica que permite a la empresa de hoy diagnosticar estratégicamente cómo se está enfrentado al mundo competitivo

actual, sin embargo constituye una de las menos conocidas y aplicadas en las empresas de Cuba.

La Auditoría de Marketing no es más que una herramienta que permite analizar y evaluar los programas y acciones, así como la adecuación al entorno y a la situación del momento. Esta herramienta permite examinar todas las áreas de la empresa conocer las oportunidades y amenazas, más importante aún, señala las áreas sobre las que se deben incidir para aumentar la rentabilidad de la organización.

Se debe lograr un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar por lo que, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección, se busca elevar la eficiencia y la eficacia.

Para ello es fundamental la gestión efectiva del marketing, como proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. Reconociendo que la dirección es un proceso de análisis, planificación, gestión y control.

La auditoría presupone que todos los elementos interactúan y deben examinarse en conjunto. Además, las evaluaciones alcanzan a toda función que afecte al cliente, por lo que permitirá ver claramente qué se necesita cambiar para orientarse al Cliente.

La Auditoría de Marketing es una concepción de la cual toda la Organización debe participar, permite a la empresa darse cuenta hacia dónde debe enfocarse para una verdadera orientación al cliente, ubica en contexto, a la comunidad en la que se desenvuelve la empresa, permite dirigir o conducir la empresa con una nueva ideología de orientación al cliente, adaptarse constantemente a la realidad.

La Auditoría de Marketing sobre todas las cosas, permite crear las bases para lograr una inteligencia aplicada al desarrollo del mercado, de los productos, y a la interacción entre la organización y el entorno.

La más importante utilidad de la Auditoría, se inicia cuando al saber de dónde se parte, se puede empezar a crear, planificar y marcar objetivos. ¿Qué oportunidades se pueden identificar?, ¿Qué tanto se conoce a los clientes actuales y potenciales?, ¿Cuánto se ha analizado a la competencia?, ¿Cuál es la rivalidad en el sector?, ¿Cuáles son los patrones de reacción de los competidores?, ¿Qué estrategias de crecimiento internas y externas están desarrollando?, etc.

Si se quiere aprovechar al máximo todas las posibilidades para aumentar la rentabilidad, si se quiere descubrir las áreas de mejora de forma que se pueda ser mucho más competitivo, si se quiere orientar la organización al cliente bajo una estrategia bien formulada se necesita de una Auditoria de Marketing para hacer una buena planificación estratégica.

La Auditoria de Marketing además permite detectar puntos vulnerables en la Organización. Hacer un adecuado análisis tanto externo como interno de la empresa es lo que constituye el punto de partida a la Auditoria de Marketing. La obtención de información contrastada en esta fase es fundamental ya que permite tener una idea clara de dónde está la empresa y con qué cuenta para poder aprovechar todas las oportunidades que se le presentan en el mercado y superar las debilidades de su propia estructura.

Hacer un análisis de las principales actividades y de las variables de marketing permitirá analizar cada variable para ver el grado de eficiencia que se alcanza. Debe hacerse un análisis en profundidad a la cartera de clientes, ya que es fundamental para llevar a cabo una gestión inteligente del negocio.

Un análisis de la Planificación y Organización de Marketing de la empresa permite desarrollar una política en la empresa dirigida a un plan de marketing con respecto al establecimiento de objetivos y, consecuentemente, la asignación de medios y recursos para la implementación de las soluciones oportunas.

El marketing es una forma de pensar y de organizar a la empresa. La tarea esencial consiste en no engañar al consumidor y en no poner en riesgo la imagen de la empresa, sino encaminar los esfuerzos a crear, mantener clientes rentables y satisfechos.

Varios autores comprenden distintos procedimientos para el desarrollo de la auditoría en las empresas, pero todos coinciden en varios elementos indispensables que se deben tener en cuenta para cualquier auditoría de gestión de marketing de la empresa:

- Carácter periódico.
- Independencia del auditor, no debe pertenecer a la entidad.
- Conocimiento por parte del auditor de lo auditado.
- Debe existir una auditoria de marketing interno y marketing externo.

El diagnóstico que hace la Auditoria de Marketing es la manera de contextualizar las características de la empresa. A través del diagnóstico empresarial se visualiza, detecta y explica la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos de fortaleza y debilidades con repercusiones en las distintas áreas en la que estas influyan en ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal.

Ante las circunstancias que impone el mundo competitivo actual, la orientación de la empresa hacia el cliente, para satisfacer sus necesidades y expectativas, la

gestión efectiva del marketing tiene un impacto considerable. Es una necesidad investigar el estado de la óptica de marketing en la organización.

Diagnosticar a la empresa permitirá conocer cuán favorable es la gestión de marketing que se lleva a cabo, indicará cuánto hay que mejorar en este sentido, sobre todo en lo que respecta a la preparación de los directivos y demás trabajadores.

La Auditoria de Marketing permite evaluar cómo la empresa cubre las necesidades del cliente y cómo se orientan la definición y el flujo de bienes y servicios hacia su satisfacción, logrando simultáneamente la consecución de varios objetivos: los del cliente, los de la empresa y los de la sociedad en su conjunto.

Si se considera que se crea valor en los trabajadores, la Auditoría de Marketing considera a todo el personal, no importa su nivel, como eje fundamental de la organización, porque de cada trabajador depende la creatividad, la innovación y la mejor atención de los clientes.

Propone el desarrollo de inteligencia personal y organizacional con sinergia en la interrelación, como mejor manera de dar soluciones nuevas a una realidad en constante renovación.

Un enfoque estratégico dirigido a crear valor al cliente, lograr una orientación al cliente juega un rol importante la auditoria de Marketing, como esta permite buscar el camino, por un lado, se debe desarrollar un análisis del mercado para definir estrategias, por el otro, asumir la ejecución de los planes de acción concreta para poner en marcha la estrategia seleccionada.

Teniendo como meta los deseos y necesidades del cliente y el beneficio de la sociedad, se debe buscar el desarrollo de una estrategia que funcione como un

sistema, es decir, como un conjunto de entidades interdependientes que conforman un todo unificado.

La Auditoria de Marketing permitirá comprobar si se ha hecho un adecuado análisis del mercado y de la competencia, un análisis más detallado de los productos, la calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa, la eficiencia de los procesos que desarrolla, (procesos de producción, de comercialización, financieros, etc.), la capacidad de satisfacer al cliente, la experiencia y el know-how adquirido, la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del contexto, la capacidad de gestión de sus recursos humanos, la capacidad de innovación en los procesos internos, en el servicio al cliente y en las cualidades del producto la capacidad de crecimiento. Todo esto permitirá conducirnos por un desarrollo de la estrategia en la empresa y todas sus áreas y procesos: comercial, finanzas, producción, recursos humanos, administración.

La Auditoría de Marketing se encuentra dirigida a una de las funciones tendentes a evaluar o estudiar la calidad de las actividades de gestión de la organización, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la empresa, bajo la óptica de la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos. En otras palabras, implica eficiencia organizacional, rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Examina a la empresa bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

Consecuentemente con todo lo anterior, la Auditoría de marketing analiza:

1. **El entorno:** Este elemento de la auditoria del marketing analiza el grado de consideración que se tiene en la empresa de las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como de los principales factores del microentorno: mercados, clientes, competencia, distribuidores, suministradores y otros grupos de interés. Identifica si existe una cultura dirigida a conocer quiénes son los clientes, lo que necesitan, los

competidores y los proveedores actualmente, cuestiones sociales, políticas, tecnológicas y regulatorias.

Esto permite identificar las tendencias relevantes al mercado, evalúa el desempeño respecto a la competencia. Permite tomar una estrategia en función de la orientación deseada por la empresa.

Permite identificar cuán alineado están los elementos definidos que dan valor para el cliente considerando el entorno:

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados: Los procesos están diseñados para desarrollar cultura dirigida a conocer a los clientes, aumentar su satisfacción, conocer el macroentorno, se puede identificar si los procesos están bien dirigidos al objetivo fundamental, lograr una gestión dirigida al cliente.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio: Si se conoce realmente al cliente lo que quiere y necesita, el mercado, la competencia, entonces se logra una elevada disposición por la calidad de los servicios, los clientes estarán satisfechos con el nivel de servicio y la calidad de los productos que brinda la organización.

Cuando la Organización está interesada y comprometida con su estrategia: Si se conocen los competidores, se pueden realizar actividades que estos no realizan, si se conoce el mercado la estrategia se puede adaptar a ese mercado y a la satisfacción de ese mercado, esto permitirá una ventaja competitiva.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas: Permite identificar si la empresa conoce al mercado, si sabe cuáles son sus exigencias y cómo satisfacerlas.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna: La empresa debe conocer al cliente y qué necesita este, si le da respuesta a sus necesidades de manera oportuna.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al Cliente: El análisis del entorno, ayudará a conocer si existe una cultura en la empresa dirigida a satisfacer al cliente, si la empresa conoce y se preocupa porque los trabajadores conozcan al cliente.

2. **La Estrategia y objetivos:** Se basa en revisar los objetivos, procesos y estrategias de marketing para evaluar cómo se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto. Permitirá conocer cuán realistas y accesibles son, si son entendidos y comprendidos por los directivos. Permite conocer si la estrategia está realmente orientada al cliente y que se debe hacer para eso, conocer cuan alineados están los procesos a esa estrategia.

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados: Se podrá evaluar como los procesos están adaptados a la estrategia y si realmente están enfocados a satisfacer las necesidades del cliente.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio: Se podrá evaluar si los procesos, la estrategia está diseñada de tal manera que se encamine a lograr por los trabajadores una elevada vocación de servicio, encaminado a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

Cuando la Organización está interesada y comprometida con su estrategia: Permitirá evaluar si la Organización conoce la estrategia, si sus trabajadores están enfocados a esa estrategia, podrá evaluarse si los

procesos y objetivos están dirigidos a que los trabajadores se comprometan con esa estrategia, procesos y objetivos.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas: Permite evaluar si los procesos y estrategia están dirigidos a conocer el mercado, están dirigidos a lograr cumplir con las expectativas de ese mercado

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna: Permite evaluar si la estructura está alineada con la estrategia de la empresa, si la estructura responde a las necesidades de los clientes, si hay una estructura adecuada que no obstaculice el objetivo fundamental de satisfacción del cliente.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al Cliente: Evalúa si los procesos y la estrategia están dirigidos a crear una cultura en la empresa que cuide y proteja al cliente.

3. **La Organización:** Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados. Se debe verificar que las tareas y responsabilidades estén claras y que el sistema a evaluar o premiar motive a un buen desempeño. Permitirá conocer si realmente la empresa está Orientada al Cliente, si las funciones de cada área las tienen orientada al Cliente.

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados: Evalúa si la organización pone en práctica sus procesos, los controla y valora su desempeño. Si cada área conoce y está comprometida con los procesos.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio: Se podrá evaluar si los procesos, la estrategia está diseñada de tal manera que se

encamine a lograr por los trabajadores una elevada vocación de servicio, encaminado a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, si la organización se preocupa y vela por incentivar esta vocación de los trabajadores.

Cuando la Organización está interesada y comprometida con su estrategia: Permitirá evaluar si la Organización conoce la estrategia, si sus trabajadores están enfocados a esa estrategia, podrá evaluarse si los procesos y objetivos están dirigidos a que los trabajadores se comprometan con esa estrategia, procesos y objetivos.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas: Permite evaluar si los procesos y estrategia están dirigido a conocer el mercado, están dirigidos a lograr cumplir con las expectativas de ese mercado, si la organización se enfoca a su mercado.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna: Permite evaluar si la estructura está alineada con la estrategia de la empresa, si la estructura responde a las necesidades de los clientes, si hay una estructura adecuada que no obstaculice el objetivo fundamental de satisfacción del cliente.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al Cliente: Evalúa si los procesos y la estrategia están dirigidos a crear una cultura en la empresa que cuide y proteja al cliente.

4. **Sistemas en marketing:** Elemento de la auditoria de marketing que implica un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de marketing, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos. Toda auditoria juzgará la eficiencia y eficacia de los sistemas: desarrollo de nuevos productos, investigaciones

de mercado, evaluación del servicio al cliente, estimaciones de venta, generación de liderazgo en la materia, diseño y actualización de bases de datos sobre clientes, inteligencia.

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados: Evalúa la calidad y el control del desarrollo de los procesos, si han sido eficaces en función de los objetivos de la organización.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio: Se podrá evaluar la calidad y la eficiencia de los servicios, si existe el desarrollo de nuevos servicios se propician con la calidad que exigen los clientes.

Cuando la Organización está interesada y comprometida con su estrategia: Permitirá evaluar la eficacia de la estrategia en función de los objetivos deseados.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas: Permite evaluar la calidad del desarrollo de nuevos productos y servicios a partir de las investigaciones desarrolladas sobre el mercado.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna: Permite evaluar si la organización ha sido lo suficiente eficaz a partir de su estructura.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al Cliente: Evalúa si la organización tienen una cultura dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes a partir de la calidad de sus servicios.

5. **Auditoría de la mezcla de Marketing:** Este elemento consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de

marketing, que incluyen los productos, los precios, cómo se comporta la distribución, como es la fuerza de ventas, de publicidad, y la promoción.

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados: Evalúa si las funciones de los procesos, que están dirigidos a la satisfacción del cliente, como se comportan en función de las exigencias del mercado, de la estrategia diseñada en la organización.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio: Se podrá evaluar cómo se comportan los programas que tiene la organización de seguimiento sobre la disposición de servicio, encaminado a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes,

Cuando la Organización está interesada y comprometida con su estrategia: Permitirá evaluar las funciones principales de la organización en consonancia con su estrategia.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas: Permite evaluar cómo se comporta la organización ante las exigencias del mercado, como la empresa enfrenta los distintos sucesos que producen cambios a considerar en el mercado, la competencia.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna: Permite evaluar si la empresa cuenta con un programa destinado a revisar el comportamiento de la organización con la estructura diseñada.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al Cliente: Evalúa si la organización realmente cuenta con una cultura organizacional que permita dar cumplimiento a su estrategia.

6. **Auditoría de los resultados de Marketing:** Consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de marketing y en la efectividad de de las finanzas. Permitirá evaluar cuán alineados están los procesos, la estructura, la cultura y los objetivos de la empresa hacia una estrategia de orientación al cliente.

Cuando no se alcancen los resultados planificados, se deben llevar a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

- **Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados:** Evalúa si se conoce que los procesos de la empresa están diseñados en función de lo que se esperaba, en función de lograr un compromiso con la estrategia, de lograr una fidelidad de los clientes.
- **Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio:** Evalúa si los resultados de los servicios, su calidad demuestran que los trabajadores han elevado su vocación de servicio, si la empresa ha logrado que los trabajadores velen por la calidad de los servicios. Se evalúa si hay una satisfacción real de los clientes con la calidad y la rapidez de los servicios y los productos.
- **Cuando la Organización está interesada y comprometida con sus estrategia:** Evalúa ha obtenido resultados concretos y esperados en función del cumplimiento de su estrategia y objetivos.
- **Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas:** Evalúa si los resultados demuestran que la organización tiene claro su mercado, si está enfocada a ese mercado y sus expectativas, sus necesidades, sus gustos, si es flexible ante las oportunidades del mercado.

- **Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna:** Evalúa si ayudó a alcanzar los objetivos, si ayudó a desarrollar la estrategia.
- **Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al Cliente:** Evalúa si hay una cultura en la organización con un enfoque de satisfacción de las necesidades del cliente, si realmente se cuida al cliente como se esperaba, si los resultados demuestran que el cliente se siente complacido.

Permite además, descubrir las carencias y detectar los problemas con los que la empresa puede encontrarse en el futuro; es decir, actúa de manera preventiva. La auditoría de marketing no debe realizarse únicamente en momentos en los que la empresa se encuentra en problemas. Dado este carácter preventivo, debe llevarse a cabo de manera periódica y regular, evitando de este modo que los cambios futuros nos sorprendan.

Es por esto que la realización de una auditoría de marketing aunque no consigue resolver todos los problemas, sí proporciona una sólida base informativa y de actuación. Evita que surjan problemas, porque prever es salvar a la empresa.

Si se quiere lograr una orientación clara hacia el cliente, será necesario conocer cuál es el nivel de conocimiento que tiene la empresa sobre las conductas y actitudes de los clientes.

La Auditoría a la Organización y a la Gestión Empresarial pretende analizar la Empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la Empresa, las herramientas de información con las que se dispone para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la prestación de servicios, los procesos y procedimientos, con el fin obtener el estado de situación actual.

Su objetivo esencial es diagnosticar la situación actual y el funcionamiento de la empresa y establecer, identificar las necesidades y problemas reales.

Las auditorías de marketing reconectan a la empresa con el producto o servicio, haciendo una revisión profunda a través de los planes de marketing, los proyectos, el presupuesto, etc. y, así, logrando un mejor entendimiento de las elecciones hechas. También, la auditoría hace un recordatorio de las metas iniciales para que la empresa se adapte y tenga éxito; ya que las metas pueden cambiar a lo largo del tiempo.

La auditoría de marketing permite evaluar qué se ha trabajado y qué no; se podrá obtener una perspectiva sobre qué se ha hecho, cómo se ha hecho y los resultados positivos o negativos obtenidos. Así mismo, revela ineficacias que no habían sido identificadas.

Por último, la auditoría de marketing impulsa una nueva estrategia y dirección; después de revisar y descubrir sus debilidades, se pueden proponer nuevas maneras de alcanzar las metas iniciales, llevando el producto o servicio a un nuevo nivel. Un cuidadoso análisis del entorno, clientes, canales y competidores puede llevar a una reorientación más clara. La auditoría ayuda a definir prioridades. Philip Kotler propone una guía que permite llegar a un análisis de las debilidades, donde se ha trabajado y donde se debe trabajar llevar y encaminar una nueva estrategia.

Capítulo 2. Diagnóstico del grado de orientación al Cliente en la División Maxso.

Es necesario concebir el diagnóstico como una herramienta estratégica para que los directivos conozcan el estado en que se encuentra su organización y poder evaluar el camino previsto para el logro de sus estrategias. Constituye un proceso analítico que permite conocer la situación de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico integral de una organización implica partir de las siguientes consideraciones:

Conceptualizar a la organización como un sistema social abierto compuesto por diferentes partes, cada una de las cuales funcionan en forma particular pero con estrecha interdependencia con las demás áreas de trabajo, de tal forma se puede afirmar que el funcionamiento o fracaso de toda organización está en función del grado de armonía y colaboración que exista entre las partes que integran el sistema organizacional. Esto resulta especialmente importante en esta investigación puesto que la orientación al cliente tiene que asegurarse desde todos los componentes de la organización y no desde un área específica.

Con la realización de un diagnóstico en la organización no solo se pretende destacar los problemas que afectan a la misma sino mas bien se trata de reconocer las fortalezas y debilidades que esta tiene de tal forma que puedan reforzarse las primeras y disminuirse las segundas.

La idea es obtener información valida y confiable de todos aquellos aspectos que influyen en el funcionamiento de la organización.

2.1 Caracterización General de la Organización:

Maxso es una División Comercial de la Corporación COPEXTEL S.A., dedicada a la comercialización de soluciones integrales dirigidas al control de acceso, registro electrónico, puntos de venta y sus periféricos, insumos y servicios de asistencia técnica, instalación y mantenimiento del equipamiento instalado.

Su objeto social abarca la importación, comercialización de soluciones integrales de registro y control, puntos de ventas, identificación, calculadoras, insumos, partes y piezas necesarios para su funcionamiento, así como soporte de asistencia técnica, lo cual incluye, adiestramiento, programación y reparación para sus soluciones.

Esta actividad se realiza a nivel nacional, a través de representaciones territoriales, además de exportar dichas soluciones.

La División Maxso, cuenta con una Estrategia que incluye los siguientes elementos.

Objetivos:

- Cumplir con el presupuesto de ventas.
- Garantizar las ventas hacia los sectores priorizados del Turismo y la exportación.
- Mejoramiento de los indicadores económicos y financieros.
- Facilitar y permitir una mayor preparación y capacitación de sus trabajadores que permita alcanzar una adecuada competencia profesional.
- Perfeccionamiento de los mecanismos de Prevención y Control Interno en la División.

Misión:

Comercializar y desarrollar los servicios con sólidas convicciones revolucionarias, cultura integral y alto grado de competitividad y compromiso. Lograr soluciones tecnológicas en estrecha alianza con otras organizaciones empresariales y profesionales que nos permita contribuir a que la corporación se convierta en un destino de excelencia nacional.

También Maxso cuenta con un Tablero de Control Operativo, donde se plantean los criterios de medida de los objetivos o metas a lograr, las acciones que deben realizarse, las fechas de cumplimiento y los responsables de las

mismas (Ver Anexo No. 1).

La estrategia, además de no tener bien definidos sus objetivos, por ser muy generales y no poderse medir, no está dirigida a la satisfacción de la necesidades del mercado, no recoge la intención o voluntad de acercamiento al cliente, si bien se dirige a garantizar las ventas hacia los sectores del turismo y las exportaciones no deja definido como cubrir estos sectores a partir de sus necesidades, como queda evidenciado en la misión, totalmente enfocada hacia la empresa y no hacia el mercado.

La estrategia cuenta con los objetivos llevados a metas, las políticas las establece la corporación para todas sus divisiones y UEN y están definidas las acciones a realizar. Es necesario señalar que en muchos casos las acciones se quedan en una definición muy general que no indica lo que debe hacerse, como es el caso de: **Lograr un acercamiento de trabajo mucho más productivo con CASIO**, se plantea lo que se quiere hacer, pero no qué se va a realizar concretamente para lograr ese acercamiento, lo que deja la acción muy abierta. Además que no se deja claro qué significado tiene esta acción para el mejoramiento de la relación con el cliente, que acción concreta se debe realizar con el objetivo de que de satisfacer la necesidad del cliente. Se requiere entonces abrir más cada acción para concretar, establecer responsabilidades y poder ejercer el control del cumplimiento y enfocarla las necesidades reales del cliente.

La estrategia considera la capacitación de sus trabajadores como elemento importante para la competencia profesional, pero no deja claro cuál es esa competencia a alcanzar a partir de lo que requiere realmente el cliente, y hacia dónde estaría dirigida esa capacitación y cuales son la competencia que espera la organización de los trabajadores.

La estrategia espera como objetivo fundamental cumplir con su plan de venta y no considera al cliente como un elemento importante para cumplir ese plan de venta.

Del análisis del organigrama de la organización, (Ver Anexo 2), se puede evidenciar que las áreas de ventas, proyectos y servicios técnicos, están dirigidas a garantizar la comercialización de los productos de la División, pero

no considera en su enfoque la integración de una solución y estas funcionan de una manera independiente. Para dar una solución integral al cliente, este necesita recurrir a las tres áreas y firmar un contrato con cada una de ellas, en el área de Proyectos compraría el equipamiento, en el área de Ventas contrataría los insumos para este equipamiento y en el área de Servicios Técnicos contrataría la instalación, el montaje y el servicio de post venta de este equipamiento.

La actividad de marketing en la División no está definida como una actividad dentro de su estructura, existe a nivel corporativo una dirección de marketing que funciona muy dirigida al marketing corporativo y no va dirigido al marketing especializado por líneas de negocios o por divisiones comercializadoras, por lo que no se centra en el mercado específico según las necesidades de cada sector y dentro de este de cada rama, no existe una estrategia de marketing con políticas dirigidas a fortalecer dentro de cada línea de negocios el mantenimiento de los clientes, el descubrimiento de sus necesidades y como satisfacer estas.

La División forma parte de una Unidad Estratégica, que es además constituida por otras Divisiones, la que tiene representación a nivel nacional, facilitando los servicios a todo lo ancho y largo del país.

La División Maxso se dedica a la comercialización y el servicio de post venta y los insumos y accesorios de:

- Soluciones de puntos de ventas, Cajas registradoras (producto que identifica a la División por ser su principal producto) para tiendas.
- Soluciones de puntos de ventas, PC-POS, para restaurantes.
- Soluciones de Identidad con equipamientos biométricos.
- Soluciones de control y registros de asistencia biométricos y por tarjetas.
- Balanzas electrónicas.
- Calculadoras.
- Impresión de tarjetas personalizadas tanto para el sector del turismo, específicamente para los hoteles y empresas del sector estatal.

Sus principales clientes están en el sector del turismo como son las cadenas:

- CARACOL.

- ARTEX.
- PALMARES.
- ISLA AZUL.
- CUBANACAN
- TRD

La División Maxso, también brinda soluciones de control de asistencia y soluciones de identidad y de otros productos a todos los sectores del país y las exportaciones, particularmente Venezuela en los convenios Cuba-Venezuela.

La División ha mantenido una estabilidad en los clientes fundamentales. A partir de las encuestas, (Ver Anexo 3), realizadas por el autor a los clientes, la encuesta se aplicó a 11 de los clientes fundamentales de la División Maxso, se logró conocer que sus mayores satisfacciones vienen dadas por la calidad del equipamiento que comercializa la División y sus precios, además de que la calidad del equipamiento es valorada como muy superior, sus precios ubican a la División en una posición aceptada por sus clientes, también indican que prefieren comprar el equipamiento que comercializa la División por brindar una solución integradora a su demanda, aunque la consideran bastante demorada.

Las insatisfacciones principales están concentradas en la demora en la adquisición del equipamiento, ya que firman un contrato y se establece un tiempo de entrega que en ocasiones no se cumple, muchas veces adquieren el equipamiento como una solución integral y demora innecesariamente la instalación y el montaje de este. Consideran que el trámite de la contratación es muy demorado e innecesario ya que tienen que firmar tres contratos en la misma División para tener una solución integral.

Un 63% de los encuestados son compradores que no explotan directamente los equipos y el resto eran los que explotaban los productos (clientes finales) que la División comercializa, tanto los compradores como los clientes finales coinciden en que la calidad de los productos es un elemento fundamental para decidir por estos productos, y que el servicio es demasiado lento, tanto en el momento de la compra como el servicio de post venta, sin embargo los compradores señalan que además de la calidad los precios son muy competitivos, y tan solo dos de los clientes finales encuestados argumentan

que la División brinda una solución integral que la hace muy competitiva. De los 7 compradores encuestados, 2 de ellos se mostraban más insatisfechos que satisfechos, el resto de los encuestados se mostraban más satisfechos que insatisfechos.

La División en la actualidad pasa por un proceso de reordenamiento y redimensionamiento que debe llevarla a grandes cambios y evolución, debe encaminar su estrategia a la búsqueda de la excelencia y tratar de adaptarse y adelantarse a los cambios que el entorno actual les exige. De ahí que el diagnóstico es una herramienta fundamental para que los directivos conozcan el estado en que se encuentra la División y poder evaluar el camino previsto para el logro de sus estrategias.

2.2. Diseño del diagnóstico.

Sobre la base de los elementos considerados en el análisis del marco teórico-referencial que sustenta la presente Tesis de Maestría se llevó a cabo un diagnóstico de la División Maxso, para evaluar el grado de orientación al cliente, se desarrollaron herramientas como, la encuesta, la entrevista y la Guía de Auditoría de Kotler, adaptada por el autor orientado a las variables independientes desarrolladas en el primer capítulo.

Mediante el diagnóstico no solo se identifican los problemas que afectan a la División, sino más bien se reconocen las fortalezas y debilidades que esta tiene de tal forma que puedan reforzarse las primeras y disminuirse las segundas.

Para lograr la operacionalización de la variable **Orientación al Cliente**, se identificaron seis variables que faciliten poder llegar a indicadores que harán posible determinar el acercamiento de la organización a esta orientación. Este proceso fue posible mediante el análisis exhaustivo de la literatura científica sobre el tema, aclarando los conceptos, identificando los diferentes enfoques de los autores. Las variables identificadas a partir de las variables independientes son las siguientes:

Objetivos.

En esta variable el autor considera importante diagnosticar si realmente los objetivos están orientados al cliente, si se tiene un conocimiento claro de los

clientes y sus necesidades específicas y si se establecen las prioridades necesarias para lograr esto. Para demostrar que estos están diseñados para lograr una orientación al cliente, se consideran los siguientes criterios:

➤ **Definición precisa y clara de los objetivos.**

En este caso la orientación al cliente se relaciona con diagnosticar si están definidos de manera clara, de tal manera que los trabajadores y la dirección de la División vea con claridad hacia dónde van dirigido estos objetivos y qué se pretenden alcanzar, que sea preciso y se conozcan qué se debe hacer para cumplimentarlos y hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos, y que sean real, que sea posible su cumplimiento, y se tracen estos objetivos para que puedan ser cumplidos a partir de las condiciones reales y que sean coherentes con la misión y visión de la División que estarán en función de la satisfacción al cliente, y el grado en el que se involucran los directivos en establecer y apoyar los objetivos orientados al cliente.

➤ **Definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.**

En este caso, la orientación al cliente se manifiesta en diagnosticar si la División tiene definidos los objetivos generales y específicos y cuáles son los plazos para su cumplimiento, en función de satisfacer las necesidades del mercado. Si tiene definido sus objetivos en general, sobre los productos, soluciones y servicios que comercializa y en qué periodo están planteados para alcanzar sus metas, la División tiene que definir y satisfacer de forma permanente las necesidades y expectativas de los clientes.

La empresa para mantener una orientación al cliente tiene que tener claro cuáles son los objetivos que le permitirán mantener con los clientes una relación que favorezca añadir valor a largo, mediano y corto plazo.

Sin embargo, en un entorno competitivo, la diferenciación está en una gestión orientada al cliente, por lo que tener claro como se establecen

los objetivos en el tiempo, permitirá establecer una relación con el cliente duradera. Y esta diferenciación será posible si los objetivos son capaces de desarrollar conductas en el tiempo que transmitan a los clientes la visión de la empresa y sus valores.

➤ **Objetivos medibles.**

En este caso la orientación al cliente se relaciona con diagnosticar si los objetivos generales de la empresa, son cuantificables, posibles, realistas y específicos en cuanto al tiempo, congruentes entre sí. Si después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos para lograrlos la dirección los reflejó en cada área clave y se es capaz de obtener y medir sus resultados. Que sean capaces de motivar a los trabajadores. Si sus objetivos de marketing facilitan la medición de los resultados esperados, si resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa. Estos objetivos deben ser capaces de medir en el tiempo la satisfacción de las expectativas de los clientes para lograr su fidelidad, como ser capaces de medir en qué medida los competidores satisfacen a sus clientes.

Definir y satisfacer de forma permanente las necesidades y expectativas de los clientes, llevaba implícito la necesidad de medir si los objetivos trazados y sus resultados satisfacen a la empresa logrando una fidelización del cliente.

Para conseguir la competitividad, es necesario también medir si los objetivos orientados a la competencia son capaces de comprobar hasta donde los competidores satisfacen a sus clientes.

Cuando la empresa es capaz de medir sus objetivos, puede haber una mejora continua de los mismos, de los Procesos, con el fin de aumentar la eficiencia o la eficacia.

Los objetivos deben ser capaces de medir las metas, financieras, de marketing, de volumen de ventas, participación de mercado, utilidades, etc.

Procesos bien diseñados.

En esta variable el autor considera que es en los procesos donde la División crea valor para los clientes, por lo tanto, se diagnostica si se aplican o no métodos apropiados para alinearlos con la estrategia para darles un seguimiento, y medirlos.

Para demostrar que estos están diseñados para lograr una orientación al cliente, se consideran los siguientes criterios:

➤ **Alineación con la estrategia.**

La orientación al cliente está basada en procesos que establecen y despliegan sus políticas y estrategias dirigidas a una orientación clara hacia el cliente. Se diagnostica si esta gestión de procesos permite llegar a una alta calidad hacia la excelencia.

Se evalúa además si los procesos permiten centrar a la División en un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, si las áreas no se mantienen estáticas ante los necesarios cambios, si promueven la iniciativa en la búsqueda de soluciones hacia el cliente, logran matizar la creatividad en su funcionamiento y por supuesto alineado todo ello con la política y estrategia.

➤ **Resultados planificados y Control.**

En este caso la orientación al cliente se relaciona con diagnosticar si los resultados obtenidos demuestran que la División ha planificado con claridad sus resultados, con una orientación clara a su mercado, si la planificación facilita la medición de los resultados esperados, si resultan estos resultados apropiados.

Para su control, se diagnostica además si en la División existen métodos apropiados para el seguimiento de los resultados y medición de los procesos que demuestren la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

➤ **Documentación**

La orientación al cliente se manifiesta en diagnosticar si la División conoce cómo funcionan sus procesos, si los tiene documentados y si

realmente están orientado al cliente, cual es el grado de acercamiento que tienen estos procesos con los clientes, si están diseñado de tal manera que puedan resolver los problemas del cliente y si existe un sistema de monitoreo que indiquen si se va o no por el camino correcto, si realmente los procesos están enfocados al cliente.

Sistema de Información.

En esta variable se considera que para la toma de decisiones es fundamental obtener información, por lo que es necesario un sistema de información. Hay que prever entonces, recursos y procedimientos capaces de recoger, clasificar, analizar, evaluar y distribuir la información, por lo que se proponen los siguientes criterios a evaluar:

➤ **Diseño de un Sistema de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación.**

En este caso la orientación al cliente se relaciona con diagnosticar si la **inteligencia de Marketing** permite la obtención y análisis sistemático de la información sobre competidores, cambios del entorno, oportunidades y amenazas.

Se diagnosticará además si **Los datos internos** son capaces de representar información procedente de fuentes internas de la División y permiten evaluar la eficacia de las acciones o decisiones.

Habrá además que diagnosticar si se cuenta con un estudio o **investigación** científica para la búsqueda y análisis oportuno y sistemático de la información relevante para poder identificar y darle solución a cualquier problema que se presente en la División desde el punto de vista comercial, y que brinde información sobre el mercado y el entorno.

➤ **Sistema de Apoyo a las decisiones que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones.**

En este caso la orientación al cliente estará dada con la comprobación de la existencia de un conjunto de datos, sistemas, herramientas y técnicas, (Data Warehouse), que le permita a la organización reunir e

interpreta información del negocio y del entorno y pueda planificar y desarrollar acciones de marketing.

➤ **Análisis y empleo sistemático de la información.**

En este caso la orientación al cliente estará dada en diagnosticar si existe un empleo sistemático del sistema de información que permita darle seguimiento a las tendencias, los sucesos importantes, oportunidades y riesgos a los que se enfrenta la División, que la información sea confiable, y una herramienta necesaria para la evaluación de conductas y deseos de los clientes.

Estructura:

La estructura de la División ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe facilitar la implementación de la estrategia. Como indicadores que operan la variable se proponen los siguientes criterios a diagnosticar:

➤ **Existencia de un área dedicada a los aspectos de marketing, con autoridad:**

En este caso la orientación al cliente se relaciona con la comprobación de que exista un área de marketing dentro de la División que facilite el éxito en el cambio hacia la implantación de una estrategia orientada al mercado.

➤ **La empresa cuenta con una estructura adecuada en las áreas que atienden las actividades de marketing:**

Se puede decir que este indicador se orienta al cliente cuando esa área dispone de una adecuada organización y funciona con las distintas áreas vinculadas al área de marketing, que velan por la atención al cliente, de cómo satisfacer sus exigencias y necesidades.

➤ **Se reflejan los continuos cambios estratégicos debidos a la variabilidad del entorno:**

Aquí la orientación al cliente estará por diagnosticar si la División ha concebido prever posibles cambios de estructuras y de estrategia según impacte el entorno, tanto por los cambios externos como internos de la División sobre la estrategia actual.

Cultura

En esta variable se debe analizar si la División posee una cultura que crea un valor superior para el cliente, si promueve un comportamiento orientado al mercado, si atiende, soluciona sus demandas, si asume retos y proponer nuevas formas de hacer las cosas, entregar y producir resultados a los clientes. El autor propone los siguientes criterios para el diagnostico:

➤ **Comportamiento dirigido al mercado.**

El autor considera que este indicador está orientado al cliente cuando la División conoce los ciclos de vida de los productos, cuando es necesario renovarlos para satisfacer las necesidades de los clientes, cuando su interés por proteger al consumidor es notable y crece y conoce y se preocupa por estas políticas, cuando crece en la comercialización de servicios en función del cliente, cuando busca nuevos mercados a partir de entender al cliente, cuando diseña oferta en función de que respondan a las necesidades de los clientes.

➤ **Cuida al cliente.**

Este indicador está orientado al cliente cuando la División logra un diálogo con los clientes, a partir de una escucha atenta, cuando se facilitan los procesos se elaboran ofertas comerciales amplia, de calidad, que tenga en cuenta las preferencias y necesidades de cada cliente, cuando el servicio se convierte en una actividad integrada de la empresa cuyo negocio está orientado al cliente, donde se fortalece el diálogo con el cliente, si la División orienta una cultura hacia el diálogo pro activo y tiene diseñada una estructura comercial que de soluciones a las necesidades del clientes tanto internos como externos.

➤ **Motivación de las personas.**

Este indicador está orientado al cliente cuando la División es capaz de utilizar todo el potencial de sus recursos humanos en función de satisfacer las necesidades del cliente, si la División tiene una política sobre la motivación del personal, si se preocupa por la estabilidad de este y existen indicadores que gestionen la calidad del servicio con la profesionalidad de las personas. Si la División se preocupa por la superación del personal. Si la División da participación a los trabajadores en el diseño de las políticas y estrategia,

➤ **Trabajadores con alta vocación por el servicio.**

Diagnostica si la División logra mantener al personal enfocado a una elevada disposición por la calidad de los servicios con el objetivo de que los clientes estén satisfechos con el nivel de servicio y la calidad de los productos que se brinda, de forma explícita, del compromiso de la dirección de la División con la orientación hacia el cliente. Se evalúa y diagnostica la **Calidad de los servicios**, si se es capaz de conocer y comprender las necesidades del cliente y su esfuerzo y la eficacia con la que lleva a cabo este proceso, si es capaz de medir como la División trabaja por disminuir cada vez más la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Diagnosticar la **Calidad de los Productos**, si la División tiene claro los objetivos de sus líneas de productos, y realiza un análisis sistemático del comportamiento de estas, y de la percepción de los clientes sobre sus productos.

Estrategia:

En este caso la orientación al cliente se relaciona con la comprobación, de forma explícita, del compromiso de la alta gerencia con la orientación hacia el cliente. Se evalúa en qué grado los directivos son innovadores y propensos al cambio de las prácticas establecidas en función de promover la orientación al cliente. También se verifica el nivel de implantación de mecanismos de seguimiento y control de indicadores de orientación al cliente.

El autor consideró los siguientes criterios para conocer si realmente la estrategia está orientada al cliente:

➤ **Adaptación a las necesidades del mercado.**

Este indicador estará orientado a medir si la División es capaz de conocer cuál es su mercado y como satisfacer sus exigencias, si tiene una política de seguimiento de este índice de satisfacción, si conoce lo que necesita el mercado, si vigila y supervisa cuales son los cambios que pueden producirse a largo y mediano y corto plazo, está orientado este indicador al cliente si la División conoce cuál es el valor que le proporciona a su cliente y mantiene una estrategia de cómo mantenerlo.

➤ **Conocimiento de la competencia.**

El autor considera que este indicador está orientado al cliente cuando la División realiza un estudio de la competencia, cuando cuenta con indicadores que permiten conocer a la competencia y cuáles son sus estrategias de mercado, si estudia las necesidades del cliente que cubre la competencia, si tiene claro cuál es el mercado de sus competidores, por qué el cliente prefiere a sus competidores.

➤ **Su enfoque hacia el cliente.**

Este indicador está orientado al cliente si la División presenta una estrategia clara, una misión y visión enfocadas a satisfacer las exigencias de los clientes, si conoce al cliente, cuáles son sus necesidades, si se preocupa por establecer una política de seguimiento del cliente, si promueve en los trabajadores un servicio orientado al cliente, si estudia el comportamiento de los competidores hacia los clientes.

➤ **Dominio del Mercado y sus expectativas.**

Si la División tiene claro cuáles son sus segmentos de mercado, esto le permite diseñar una oferta adecuada que dé respuesta a esas oportunidades del mercado. El mercado determina la fuente de ingreso de la División y la propuesta de valor que se hará a sus clientes. La satisfacción de los clientes es una realidad si éstos siguen comprando, mantienen su fidelidad e incrementan el nivel de negocio, el **Conocimiento del cliente** estará de acuerdo con el nivel de conocimiento que se tenga de éste y el grado de conocimiento que tenga

este sobre los productos y los servicios que se ofertan; la claridad con que se hace llegar al cliente las soluciones que se brindan relacionado con el concepto básico del producto y del servicio, que se conozcan las necesidades de los clientes y que soluciones y servicios brindar para satisfacer estas necesidades según las **Exigencia de los clientes**, el **Conocimiento de la competencia** reflejará cuál es el grado de conocimiento que tiene la División Maxso de su competencia, cuáles son sus debilidades y sus fortalezas, por qué existen clientes que los prefieren a ellos y cuál es su estrategia para mantener la fidelidad de los clientes y su crecimiento.

➤ **Métodos de estimulación del mercado potencial y ventas.**

En este caso la orientación al cliente estará dada en diagnosticar si existen métodos prácticos para estimular al mercado y potenciar las ventas, modificando las características del producto mediante mejoras en la calidad, mejoras en las funciones o mejoras del estilo. Diagnosticar además si existe un mecanismo en la División que permita definir y estimular el esfuerzo de ventas.

Para la realización de la evaluación y diagnóstico de las variables y sus criterios, se utilizaron los siguientes métodos:

Se realizó tormenta de ideas para determinar los criterios de las variables analizadas.

Se aplicó una encuesta a todos los trabajadores de la organización (Ver Anexo 4) para obtener las principales fortalezas y debilidades de la División. Para validar las respuestas de las encuestas realizadas a los trabajadores, también se hicieron entrevistas (Ver Anexo 5) a determinados directivos de la corporación para ver el grado de acercamiento que se tenían por los trabajadores a la problemática real de la División.

La encuesta fue procesada utilizando el paquete estadístico SPSS versión 10.0 para Windows.

Se aplicó una encuesta a los clientes más significativos de la organización (Ver Anexo 3) para conocer si satisface la organización sus necesidades, y si estos

están satisfechos con los servicios y los productos que le ofrece la organización.

Para la determinación de las causas se utilizó el análisis de un grupo de expertos, que el autor consideró al Consejo de Dirección de la División y a especialistas funcionarios que de alguna manera determinaban en las decisiones de la División, que mediante una dinámica grupal a partir de sesiones de trabajo, facilitaron el entendimiento de las causas que originaban el problema de cómo la División debía orientarse al cliente.

Se utilizó la votación nominal para determinar las causas más importantes que inciden en el problema detectado.

Se utilizó la Guía de Auditoría de Marketing de Philip Kotler adaptada por el autor para la División Maxso, para determinar si está la Organización realmente comprometida con el cliente y si su gestión está alineada hacia el mercado, hacia la satisfacción del cliente. (Ver Anexo 6).

Se revisaron los documentos e informes de la organización.

La experiencia del autor fue también importante para la realización del trabajo.

En la Tabla No. 1 se integran las variables establecidas con sus correspondientes criterios y los instrumentos utilizados para la evaluación de cada uno de ellos. Se fundamentan los criterios de decisión de cada uno de los indicadores, que fueron entregados a los expertos (Consejo de Dirección de la División Maxso y especialistas superiores), para facilitar el análisis y responder los instrumentos para juzgar la validez de las variables e indicadores propuestos.

Tabla No. 1. Variables e indicadores de orientación al cliente.

Variables Independientes	Indicadores / Criterios	Instrumentos Utilizados							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Objetivos	➤ Definición precisa y clara de los objetivos y su Misión.	X	X	X	X				
	➤ Definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	X	X	X	X				
	➤ Objetivos medibles.	X	X	X	X				
Procesos bien diseñados.	➤ Alineación con la estrategia.	X	X	X		X			
	➤ Resultados planificados	X	X	X			X		

	➤ Documentados.	x		x			x		
	➤ Reconocen a los clientes Internos.	x		x			x		
Sistema de Información.	➤ Diseño de un Sistema de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación.	x	x	x			x	x	
	➤ Sistema de Apoyo a las decisiones que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones.	x	x	x			x	x	
	➤ Análisis y empleo sistemático de la información.	x	x	x			x	x	
Estructura	➤ Existencia de un área dedicada a los aspectos de marketing, con autoridad.	x	x	x			x	x	x
	➤ La empresa cuenta con una estructura adecuada en las áreas que atienden las actividades de marketing.	x	x	x			x	x	x
	➤ Se reflejan los continuos cambios estratégicos debidos a la variabilidad del entorno.	x	x	x			x	x	x
Cultura	➤ Comportamiento dirigido al mercado.	x	x	x			x	x	x
	➤ Cuida al cliente.	x	x	x			x	x	x
	➤ Motivación de las personas.	x	x	x			x	x	x
	➤ Trabajadores con alta vocación por los servicios.	x	x	x			x	x	x
Estrategia	➤ Adaptación a las necesidades del mercado.	x	x	x			x	x	x
	➤ Conocimiento de la competencia.	x	x	x			x	x	x
	➤ Su enfoque hacia el cliente.	x	x	x			x	x	x
	➤ Estrategia de Marketing.	x	x	x			x	x	x
	➤ Misión orientada al beneficio del cliente.	x	x	x			x	x	x
	➤ Dominio del Mercado y sus expectativas.	x		x			x	x	
	➤ Métodos de estimulación del mercado potencial y ventas.	x	x	x			x	x	

Leyenda: Instrumentos Utilizados

1. Encuestas a trabajadores.
2. Guía adaptada por el autor.
3. Reuniones de trabajo del Grupo de Experto.
4. Revisión de los Objetivos estratégicos del año.

5. Revisión de mapas de procesos de la corporación, Misión, de la División, tablero de control operativo de la División.
6. Revisión tablero de control operativo de la División, acta de los consejos de dirección.
7. Encuesta a los clientes.
8. Revisión del Organigrama de la División. Funciones de las áreas. Objeto Social.

Fuente: Elaboración propia.

2.3 La orientación al cliente de MAXO

A partir de las variables que definió el autor se analiza en qué estado se encuentra la División y si realmente está su estrategia dirigida a la satisfacción de las necesidades del cliente, A continuación se analiza cada una de ellas.

Objetivos.

A partir de la aplicación de los instrumentos empleados para la investigación, se analizaron los criterios señalados en esta variable y se llegó a los siguientes resultados.

➤ Definición precisa y clara de los objetivos y su Misión.

El análisis indica que la misión definida por la División no es clara y no define explícitamente quién es Maxso y cuál es su objetivo, la Misión definida es aplicable a cualquier empresa comercializadora y no identifica a la División, no está dirigida a lograr un comprometimiento de toda la División a la satisfacción de las necesidades del cliente, no está dirigida a lograr una fidelidad del cliente, los objetivos estratégicos no se dirigen a lograr mayor calidad de los productos y soluciones con el fin de mantener una fidelidad del cliente, los objetivos estratégicos van encaminados al cumplimiento de indicadores financieros, sin considerar como satisfacer a los clientes.

➤ Definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

A partir de los análisis de los instrumentos de la Guía de Auditoría de Marketing y las opiniones del Grupo de experto, se refleja que aunque existen objetivos definidos y existen acciones para su cumplimiento en el año, estos no están orientados al cliente, sus resultados no están dirigidos

a lograr la fidelidad del cliente, no se orientan a la satisfacción de estos, están diseñados de manera que se logren alcanzar resultados en función de aumentar un mayor volumen de ventas sin considerar cuáles son las exigencias del mercado que posibilite que este resultado se alcance, no reflejan ni están definidos a corto, mediano o largo plazo, estos enmarcan su cumplimiento durante el año y no es posible medirlos en el transcurso del año, no hay claridad ni definición de los objetivos de la División en función del marketing dirigido a las líneas de negocio de la División.

➤ **Objetivos medibles.**

El análisis de los instrumentos indican que a pesar de que se definen los objetivos de la División, no se logran indicadores que permitan cuantificarlos a lo largo del tiempo y no es posible determinar si las acciones planteadas están obteniendo los resultados esperados, no se planifican los recursos necesarios para la materialización de cada acción, no existen indicadores que posibiliten conocer mejor en qué medida se han cumplido dichos objetivos en el transcurso del año y cuáles han los más eficaces en este cumplimiento. No existen objetivos en función de un sistema de calidad que respondan a los productos, soluciones o servicios, capaz de medir en qué grado se satisfacen las necesidades del cliente. No está extendida la práctica de evaluar en qué medida el cumplimiento de dichos objetivos satisfacen o no las expectativas del cliente, ni tampoco cómo la competencia las satisface.

Procesos bien diseñados.

A partir de la aplicación de los instrumentos empleados para la investigación, de esta variable, se llegó a los siguientes resultados.

➤ **Alineación con la estrategia.**

Los procesos, aunque están definidos a nivel corporativo, no están definidos para cada División en específico, por lo que la División Maxso no cuenta con procesos internos que faciliten el su funcionamiento, en aras de satisfacer las necesidades de los clientes en correspondencia con sus intereses en específico, en función de los clientes y sus líneas de

negocio. No se cuenta con un conjunto de procesos claro e integrado que haga posible y garantice la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes dirigidos a la satisfacción del cliente, no se gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la División.

Los resultados de la Guía y la encuestas a los trabajadores, reflejan que no existen definidos objetivos que respondan a una gestión de la División a la satisfacción de las necesidades del cliente, por lo que no se establecen procesos, ni procedimientos dirigidos a esto, pero no existe una estrategia y procedimientos dirigidos a incrementar la cantidad de clientes, los objetivos estratégicos y los procesos van encaminados al cumplimiento de indicadores financieros, sin considerar como fuerza impulsora a los clientes, coinciden en que hay que identificar los procesos: que, áreas intervienen en estos y sus responsables.

➤ **Resultados planificados**

Los resultados se planifican a inicio de año en función del cumplimiento de un plan de venta y un plan de gastos, pero no existe una medición del mercado potencial y las previsiones de ventas, la Dirección de Marketing de la corporación no realiza ese trabajo y que sería muy provechoso desarrollar un seguimiento y control del comportamiento del mercado potencial de la División, así se podría tener un previsión más fiel de lo que nuestros clientes necesitan a partir de su crecimiento o desarrollo, que hay que analizar y proponer la creación de un grupo de marketing en la División que hiciera este tipo de trabajo para cada línea de negocio de la División.

Los resultados de los instrumentos de medición también arrojan que no existe un procedimiento de control sistemático y efectivo para asegurar que se cumplan los planes y objetivos de marketing, se da un seguimiento y se controla de manera efectiva el cumplimiento del plan de ventas de la División por incidir de manera directa en la estimulación de los trabajadores.

Un problema crucial es que no existen procesos de gestión de la calidad que faciliten planificar las actividades orientadas a la mejora de la eficacia de sus productos y servicios, y adecuándolos a las necesidades de los clientes.

➤ **Documentados.**

Los instrumentos de medición indican, que, a pesar de que la corporación cuenta con algunos procesos documentados, no todos están lo bien documentados que se necesita, no están en función de la especificidades de las líneas de negocios y mercado de la División, y esta ni siquiera cuenta con sus procesos internos, lo que no facilita el trabajo de la División, y no puede realizarse un análisis para la mejora de dichos procesos, por lo que no será posible hacer una evaluación de cómo están orientados al cliente y como irlos mejorando para lograr una mayor orientación al cliente.

Por la no existencia de procesos internos de la División, esta no cuenta con la posibilidad de evaluación de dichos proceso en función de la satisfacción del cliente, no existe por ende una documentación para que se pueda determinar qué proceso es el apropiado para las necesidades de la División en función de una estrategia orientada al cliente.

➤ **Reconocen a los clientes Internos.**

En la medición de este criterio se reconoce que la División no tiene implementado procesos en función de los clientes internos, reconocen la importancia que tiene establecer procesos que identifiquen también al cliente interno y respondan a sus necesidades, que la División no tiene desarrollada una cultura de servicio hacia lo interno, y no es posible que los clientes sientan que se vela por sus necesidades si no existe una calidad de servicio brindada por la División.

Actualmente es que se reconoce un interés por la dirección de la División en considerar a los clientes internos parte de los procesos claves en el mejoramiento de la satisfacción al cliente con el objetivo del lograr que se alcancen los resultados y que esto repercuta en la satisfacción de los clientes externos, las ventas y las utilidades.

No existen procedimientos claros y bien establecidos, para que la División pueda hacer una evaluación real de donde existen los problemas, que etapa de los procesos es responsabilidad de cada área, esto ayudaría mucho a lograr una buena relación y compromiso entre los clientes internos.

Sistema de Información.

A partir de la aplicación de los instrumentos empleados para la investigación, se analizaron los criterios señalados en esta variable y se llegó a los siguientes resultados.

➤ Diseño de un Sistema de Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación.

La empresa no posee sistemas de Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, por lo que no se cuenta con un sistema de apoyo a las decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés.

No se cuenta con un sistema de información fiable que proporcione información con la calidad requerida, y capaz de proporcionar la información relevante: que sea de tal importancia que permita hacer un estudio eficaz del mercado, de conocer sus exigencias, oportuno que permita conocer la competencia, lo que prefiere el cliente de esta, en el momento que se necesite.

Al no existir un interés de la División por la implementación de un sistema de inteligencia de marketing y ni siquiera un área de marketing que se encargue de llevar estas funciones, no existe un sistema de intercambio de información que facilite la toma de la decisión, además de que no permite un intercambio de conocimiento y las habilidades entre los comerciales y los técnicos en función de proyectarle al cliente una solución integral.

➤ **Sistema de Apoyo a las decisiones que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones.**

No existe en la División un sistema de apoyo que permita suministrar a los distintos niveles de la dirección la información necesaria para planificación, el control y la toma de decisiones, por lo que no es posible colaborar en la consecución de los objetivos de la División, apoyando la realización y coordinación de las tareas operativas.

Los instrumentos de evaluación señalan que no existe un sistema de apoyo a las decisiones reducir la carga administrativa y dedicar más tiempo a la atención del cliente, que permita una gestión integral del flujo de trabajo que genera cada interacción con el cliente. La cantidad de tareas manuales que actualmente se realizan, así como también los diversos procesos y flujos de trabajo que soportan la atención comercial, hace necesario que la División disponga de herramientas que permitan informatizar dichos flujos y minimizar la incidencia de la tarea administrativa y facilitar la atención comercial y de relación con el cliente.

No se favorece el flujo natural de trabajo como parámetro fundamental en el diseño de organizaciones. No existe una comunicación favorable entre las áreas que imposibilita que se materialice una gestión realmente orientada a favorecer las necesidades y exigencias de los clientes.

➤ **Análisis y empleo sistemático de la información.**

Al no existir un análisis y empleo sistemático de la información, la División no es capaz de lograr una ventaja competitiva, que permita obtener una rentabilidad superior.

La División no cuenta con un sistema de información que permita sistemáticamente la evaluación de cambios normativos, la evaluación del cumplimiento de las regulaciones, la evaluación de riesgo de sus soluciones y servicios de sus productos comerciales, la evaluación de riesgo de financiamiento.

También se señala que no existe es posible hacer un análisis de manera sistemática y flexible que permita la evaluación oportuna de la incorporación de nuevos productos y servicios en el menor tiempo

posible, según las exigencias del mercado, que permita la consolidación de toda la información que la División posee de sus clientes para gestionar una estrategia dirigida a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

➤ **Métodos de estimulación del mercado potencial y ventas.**

La División no lleva a la práctica métodos de estimulación del mercado potencial y ventas de la empresa, además se señala que la División no tiene facultad para tomar este tipo acción, ni siquiera la dirección de la División.

Hay que señalar, que a partir de estos instrumentos también se pudo constatar que la División no tiene definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación tanto interna como externa ya que esta función la ejerce la dirección de marketing, y las políticas y estrategia se trazan de manera corporativa, la División no tiene ni recursos ni posibilidad de decidir sobre esto, consideran que estas estrategias y políticas no están en función de los intereses de la División, en función de responder a las necesidades del cliente.

La División no conoce el nivel de aceptación de los clientes sobre la comunicación que se realiza, existen quejas de los clientes a Maxso por la baja información que se brinda con relación a sus inquietudes y exigencias, que a pesar que la corporación presenta un centro de atención al cliente, este no se explota correctamente.

La División no presenta un sistema de comunicación que permita entregar al cliente la información de manera oportuna, en este sentido la División es bastante pasiva, y reacciona cuando está presentada una queja del cliente, el cliente tiene una mala percepción del sistema de comunicación de la División, pero que no es porque exista un sistema dirigido a supervisar y accionar sobre estos resultados, si no que se conoce por las mismas observaciones que hace el cliente con relación a la comunicación de la División con el mercado.

La comunicación interna, entre las áreas no es oportuna, un área intercambia con un cliente para un problema en específico y a veces no se le comunica al área que puede resolver este problema.

A pesar de que la División conoce cuáles son los canales de comunicación, estos no se utilizan de forma eficiente y no son suficientes.

La División no cuenta con un adecuado desarrollo tecnológico que apoye y sirva como herramienta para lograr una efectividad de las acciones de comunicación tanto internas como externas. Que no se cuentan con herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación en cuanto a la promoción, la publicidad, de las soluciones de la División, ni se posee una cultura en cuanto a este tipo de comunicación que permita acercarse más al cliente y que este conozca mejor los productos de la División y el presupuesto destinado a esto, está limitado a la comunicación de acceso a internet, correo y teléfono, la División no tiene autoridad para presupuestar gastos relacionados a la promoción de productos y soluciones, que este tipo de gasto se presupuesta a nivel corporativo, por lo que consideran que esto limita mucho la comunicación en sentido general.

Estructura:

A partir de la aplicación de los instrumentos empleados para la investigación, de esta variable, se llegó a los siguientes resultados.

➤ **Existencia de un área dedicada a los aspectos de marketing, con autoridad.**

La División no cuenta con un área dedicada a los aspectos de marketing, con autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes, esta área es a nivel corporativo y no está en función de las líneas de negocio de las divisiones comerciales, por lo que su enfoque no está alineado con el objetivo de la División Maxso.

➤ **La empresa cuenta con una estructura adecuada en las áreas que atienden las actividades de marketing.**

La División no cuenta con una estructura adecuada en las áreas que atienden las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio. En las encuestas realizadas, el 100% reconoce que no

existe una instancia en la estructura que facilite la atención de la actividad de marketing por líneas de negocios o funciones.

Al no existir un área que vele por la gestión de marketing alineada con una estrategia de orientación al cliente, se vende y comercializa la solución del cliente como concepto, pero no se materializa como enfoque integral, el área de Proyecto al vender el producto no es capaz siquiera de coordinar con el resto de las áreas para que estas faciliten el resto del ciclo de la comercialización para lograr una solución al cliente, generalmente las áreas que intervienen en este proceso se enteran de las necesidades del cliente cuando el cliente precisamente gestiona la contratación del resto de la solución. Esto no favorece el flujo natural de trabajo como parámetro fundamental en el diseño de la División. No existe una comunicación favorable entre las áreas que imposibilita que se materialice una gestión realmente orientada a favorecer las necesidades y exigencias de los clientes. Para la instalación de un proyecto de puntos de ventas (a nivel de ejemplo) tienen que hacer un contrato con el área de Proyectos que le vende el equipamiento que necesitan, posteriormente tienen que firmar un contrato con el área de Servicios Técnicos que le hará la instalación y el montaje y el servicio de post venta y finalizan con un contrato con el área de ventas para poder adquirir los insumos necesarios para el equipamiento contratado.

La estructura de la División no garantiza un funcionamiento adecuado de las áreas, lo que conlleva a pensar en una mayor integración entre estas; que estuvieran dirigidas a una Solución Integral de Proyectos y no a servicios aislados, orientada a una gestión dirigida a satisfacer las necesidades del cliente.

➤ **Se reflejan los continuos cambios estratégicos debidos a la variabilidad del entorno.**

Según el análisis de los resultados de los instrumentos la estructura no prevé un análisis de los continuos cambios estratégicos según la variación del entorno, actualmente la corporación está inmersa en un proceso de redimensionamiento y esto no está siendo considerado, no existe un análisis de cómo se está comportando el mercado, cuáles serían sus

exigencias a partir de los nuevos cambios que se están produciendo en el país.

La estructura a partir de estos cambios que se están produciendo no favorece la coordinación del trabajo al contar con un área de Ventas, de Proyectos y Servicios Técnicos, que no trabajan en función de entregarle al Cliente una solución integral, no responde a una estrategia de gestión al cliente.

En las encuestas realizadas a los clientes se demuestra que una de las incongruencias que más perciben es que para logran una solución integral a su necesidad, por la estructura que actualmente presenta la División, tiene que dirigirse a varias áreas y no se ha sido capaces de darle una solución de manera integral y que responda a las necesidades que ellos demandan.

Cultura

A partir de la aplicación de los instrumentos empleados para la investigación, se analizaron los criterios señalados en esta variable y se llegó a los siguientes resultados.

➤ Comportamiento dirigido al mercado.

En la práctica, la División no gestiona un comportamiento dirigido al mercado, ya que no cuenta con una estrategia de orientación al cliente, no ha establecido un mecanismo que motive a todos sus trabajadores orientar su trabajo al cliente, a satisfacer sus necesidades, no se ha generado, ni se estimula a generar su capacidad para orientar de forma clara y decidida todas sus operaciones y actividades en función de sus clientes.

Se considera que las decisiones que se toman en las áreas, están dirigidas como prioridad fundamental al nivel de venta, al cumplimiento del plan por la influencia que tienen en el pago por resultado a los trabajadores y el pago de la estimulación, y no existe un adecuado análisis en el momento de la toma de las decisiones en la áreas, ya que no se adoptan considerando y previendo sus repercusiones en los

clientes y mucho menos considerando los intereses y expectativas de los clientes.

➤ **Cuida al cliente.**

La División no tiene una cultura de cuidar al cliente, no dirige sus procesos y sus esfuerzos a desarrollar una gestión eficiente hacia un enfoque dirigido a la satisfacción del cliente, no cuenta con un mecanismo y una conducta de identificar sus necesidades y preferencias, no desarrolla un sistema de comunicación, encuestas, donde recoja las inquietudes, las insatisfacciones de los clientes para que a partir de estos elementos pueda accionar de manera ágil y responder a sus necesidades.

La División no tiene como objetivo central de las operaciones la creación de un valor superior para los clientes, no se trabaja para satisfacer realmente sus necesidades, deseos y expectativas, en ocasiones los clientes necesitan las soluciones y productos de la División y se prioriza el cumplimiento de los planes de ventas, si este ya está cumplido, deja de ser un interés para la División satisfacer esta necesidad del cliente, no se trabaja con una política dirigida al cliente, en muchas ocasiones la disponibilidad de los recursos conspiran con la estimulación de una cultura dirigida a cuidar al cliente.

➤ **Motivación de las personas.**

La División no cuenta con un verdadero mecanismo que permita mantener continuamente motivados a los trabajadores en todos sus niveles, solo existe un plan de estimulación que está en dependencia del cumplimiento de un plan de ventas y gasto, que no responde a las necesidades de los trabajadores, de los clientes internos de la División. La División no tiene nivel de decisión para estimular de forma material, con incentivos materiales, regalos a los trabajadores.

Se considera que a pesar de que esto no es suficiente, no se utilizan ni se emplean otros mecanismos que pudieran ayudar a mantener a los trabajadores de la División motivados, se considera que no se utilizan métodos de reconocimiento que permitan que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades, no sólo las básicas, no existen mecanismo

que promuevan la utilización de las capacidades a plenitud de los trabajadores, que se sienta responsable por el trabajo que realiza, recibir reconocimientos mediante comportamientos de sus jefes de áreas.

La División debe trabajar en más en fomentar un mecanismo de reconocido por el desempeño de los trabajadores, lograr realizar actividades sindicales, donde se incentive este reconocimiento, a final de año se hace un balance del trabajo realizado por la División y se reconoce a los trabajadores destacados y vanguardias, pero esto no es suficiente.

Se debe lograr un mecanismo de reconocimiento que permita que los trabajadores puedan alcanzar un nivel de responsabilidad en el que tenga que dirigir equipos de personas, desempeñar responsabilidades más comprometedoras.

➤ **Trabajadores con alta vocación por los servicios.**

La División cuenta con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor, pero a pesar de que la División en el 2010 realizó un proceso de reordenamiento, donde se trabajó en lograr que en cada puesto de trabajo estuviera el más idóneo, aún no se cuenta con la preparación suficiente de la fuerza de venta de la División para que la estrategia se encamine a una gestión hacia el cliente, es necesario que los vendedores sean más dinámicos y sean capaces de salir a buscar a los clientes, encontrar sus necesidades y darle solución a estas, acercarse más a ellos y no esperar a que los clientes lleguen a la División a buscar las soluciones, deben insistir en que el cliente se sienta protegido y que la División está en función de ellos.

Aunque la División y sus trabajadores tienen claro los objetivos de sus líneas de productos, se debe insistir en la preparación de los comerciales en conocer los objetivos de las líneas de negocio y enfatizar en el conocimiento de cada producto, si se es capaz de mostrar realmente los beneficios de un producto y de adaptarlo a las necesidades al cliente, esto puede producir un gran efecto en el cliente, es necesario que se despierte aún más el interés por que se conozcan los beneficios del producto o soluciones, actualmente ni siquiera se conoce cómo reacciona el cliente

ante nuestras soluciones, si estas soluciones cumplen con sus expectativas, considera que no se vende los productos en función de satisfacer las demandas de los clientes.

La División no realiza un análisis en cuanto a abandonar o lanzar nuevos productos, esto se realiza por interés de la División sin tener en cuenta las necesidades reales de los clientes, y otras veces para cumplir un plan de venta y esto no estimula una real vocación por el servicio.

La División, a pesar que conoce cuál es la percepción de los clientes sobre los productos y soluciones a partir de reuniones con los clientes que afirman su conformidad con nuestros productos, no lleva un registro ni una política de seguimiento en este sentido, tampoco tiene un accionar ante esto, y en cuanto a la competencia lo que se conoce es por contactos con los clientes, pero no existe un proceso dirigido a estudiar a la competencia, no existe una política en función de evaluar los productos y soluciones de la competencia, de cómo ella llega a los clientes y como ofrece sus soluciones, con el objetivo de mejorar y fidelizar a los clientes.

Estrategia

A partir de la aplicación de los instrumentos empleados para la investigación, se analizaron los criterios señalados en esta variable y se llegó a los siguientes resultados.

➤ Adaptación a las necesidades del mercado.

A pesar de que la División tiene segmentado el mercado, no ha desarrollado perfiles precisos de soluciones para cada segmento, no existen criterios apropiados para la segmentación de su mercado, ya no cuenta con un mecanismo y proceso que facilite esto, actualmente la División Maxso cuenta con varias líneas de negocios que están dirigidas por su estructura a determinados sectores de mercado, pero no existe una evaluación de estos sectores, no se recoge y analiza el comportamiento del mercado ante los productos y soluciones que comercializa la División Maxso, y no existe un análisis ni siquiera de que criterio seguir para evaluar la segmentación de este mercado, hoy está

segmentado bajo el criterio de las soluciones que brinda la División, pero no se evalúa por ejemplo los clientes que mejores indicadores de cuentas por pagar presentan, quienes son más fieles a los productos de la División Maxso, también coinciden en que la División no presenta una estructura de marketing que gestione este comportamiento, por lo que es imposible mantener una estadística clara de estos criterios de selección, muchas veces se abusa de la experiencia que se tiene durante tiempos trabajados con los clientes, por lo que se considera además que la División no tiene definido con claridad su mercado meta.

➤ **Conocimiento de la competencia.**

La División aunque conoce a sus principales competidores, su tamaño, no tiene conocimiento de cuáles son sus objetivos y estrategias, sus canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, muchas veces no se conoce ni qué salto tecnológico dará, y hacia qué clientes potenciales se dirigen. También la División no conoce y se descuida el impacto de esto sobre sus clientes potenciales, sobre su mercado, y al no conocer este impacto no hay percepción de la influencia que estos pueden ejercer sobre los clientes principales y se puedan tomar decisiones

Aunque la División en gran medida conoce la relación calidad-precio para los productos de la competencia y en este sentido la División está en muy buena posición con los clientes, ya que la competencia tiene productos con menos calidad y precios más altos existen clientes a los que no ha podido introducir la División sus soluciones por políticas que se establecen y los clientes tienen la obligación de contratar estos servicios con la competencia.

➤ **Su enfoque hacia el cliente.**

La estrategia de la División no tiene un enfoque orientado al cliente, más bien está orientada al cumplimiento de los planes, no enfoca su estrategia a la satisfacción de las necesidades de los clientes y uno de los factores que inciden en esto es la estrategia que desarrolla la corporación en función del cumplimiento de sus indicadores económicos y financieros.,

por lo que la División no ha implementado un mecanismo que le permita conocer al cliente, conocer sus expectativas, sus exigencias, por lo que no puede desarrollar una política de productos, soluciones y servicios centrada en el cliente.

La División no ha trabajado en crear una estrategia que permita concentrar sus esfuerzos y sus acciones de trabajo con el propósito de comprender y satisfacer las necesidades del cliente. No existe un mecanismo que permita conocer las necesidades o problemas actuales de los clientes. Presenta dificultades para mantener una comunicación fluida con los clientes. A pesar de que la División comprende cuales son los clientes fundamentales, en ocasiones no está en su poder actuar en consecuencia, el nivel de aprobación y de prioridad de las necesidades de sus clientes muchas veces no la decide y determina la División, productos de la situación financiera en que se encuentra la corporación, se centralizan las compras y la prioridades no la determina la División. No forma parte de su estrategia cuidar al cliente.

➤ **Estrategia de Marketing.**

La División no cuenta con una clara estrategia de marketing para alcanzar una orientación al cliente, ya que aunque la División define estrategias para atacar determinados sectores del mercado, no existe un estrategia de marketing dirigida a lograr esos objetivos, se definen acciones a partir de soluciones que le interesen potencial a la División sobre la base de criterios de cumplimiento de planes económicos y financieros, pero estas acciones no se controlan y se sistematizan.

La División reconoce su estrategia, y la promueve, pero se considera que se debe dar mayor participación a los trabajadores en el mismo momento de elaborarla y crear las motivaciones necesarias para que los trabajadores participen activamente en el análisis y discusión de la estrategia y objetivos de trabajo, esta estrategia no está orientada al cliente, ya que no existe un estudio de marketing que analice el comportamiento de las soluciones que se le brindan a los clientes, que no existe una valoración de que soluciones hoy no es de interés del mercado, que no se conoce cuál es la estrategia de la competencia, por lo

que no existen elementos para actuar ante el mercado. La División no ha desarrollado una estrategia de posicionamiento adecuada para cada segmento de su mercado, hoy está determinando su posición por la calidad y los precios de sus productos con relación a la competencia, pero no existe un mecanismo que haga un análisis de que otros indicativos pueden serle útil a los clientes que permitan tener mejor posición en el mercado y no se cuentan con suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing, están en una situación bastante crítica y no se aprueban nuevas inversiones, por lo que se ve afectada la calidad de los servicios y el acercamiento eficiente a las necesidades del cliente.

➤ **Misión orientada al beneficio del cliente.**

La misión actual no le imprime a la organización un enfoque orientado a la satisfacción del mercado, no permite identificar a la División, no está orientada al cliente. De la forma que está enunciada puede ser válida para cualquier División de COPEXTEL. La misión no enuncia las funciones o servicios que se ofrecen ni las capacidades que pueden distinguir a la División.

La formulación de la misión no responde al menos las preguntas clave de ¿Para qué trabajamos?, ¿Para quién trabajamos? y ¿Cómo lo hacemos?, no es posible definir el ámbito de negocios y alcance de la División.

La misión no refleja la imagen que se desea poseer ante clientes, proveedores y competidores.

➤ **Dominio del Mercado y sus expectativas.**

No hay claridad ni definición de objetivos en función del marketing dirigido a las líneas de negocio de la División, a conocer el mercado y sus exigencias. Ni siquiera la División elabora planes de marketing. Lo más aproximado que se hace es un análisis y planificación del presupuesto y siempre bajo los criterios e indicaciones de la corporación. La División no prevé que se examine y se estudie la rentabilidad de los productos y soluciones que comercializa, ya que no existe un grupo de marketing que realice estas funciones.

La División no cuenta con mecanismo necesario para reunir, generar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos, el consejo de dirección se reúne muy esporádicamente y se hace este estudio, pero en la mayoría de los casos se hace por intuición, porque algún suministrador dio la idea por interés de vender la solución y a partir de entonces se promueve, pero no existe ese análisis, hay líneas de negocios que la División debe revisar, desarrollar o incluso eliminar y esto no se hace, porque no hay un estudio y un análisis que sustenten estos cambios. No existe un grupo que haga estas funciones.

Los estudios demuestran que no se realiza por la División investigaciones, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos, no existe un seguimiento al mercado ni al comportamiento de nuestras soluciones.

A pesar de que la División conoce los principales canales de distribución para llevar sus productos y soluciones a los clientes, la División no tiene establecido políticas y procesos que incidan sobre estos canales de distribución, que los procedimientos se establecen corporativamente y la División no puede establecer procedimientos según estrategia en este sentido, tiene que regirse según lo establecido por la corporación y muchas veces se hace difícil planificar la entrega según las necesidades y disponibilidades considerando además que dichos canales de distribución están bastante deteriorados y la División no tiene incidencia sobre esto, no puede decidir con que canales de distribución trabaja, por lo que no establece procedimientos en función de controlar y analizar el comportamiento y la eficiencia de estos canales de distribución.

Los resultados indican que no existen procedimientos que establezcan un análisis de medición de estos resultados, que aunque se establecen cuotas de ventas para las líneas de negocio de la División, su indicador fundamental es el cumplimiento del plan de venta en general, sin estudiar cómo se va comportando la capacidad de venta de cada línea de negocio en particular, cuál es su aceptación dentro del mercado y su demanda.

La División debe trabajar por una mejor gestión de los procesos, encaminados a establecer planes para que estos estén alineados con una estrategia dirigida a la satisfacción de las necesidades y exigencias de los

clientes y con su propia mejora, establecer metas para los indicadores de satisfacción del cliente e implantar un sistema de seguimiento de resultados de los indicadores y de las acciones.

A partir de los criterios recogidos en las repuestas a la Guía de Auditoría de Marketing de Philip Kotler adaptada por el autor, se pudo constatar, a partir de los resultados explicados también en las variables anteriores que la estrategia de la División ha estado encaminada hacia el cumplimiento de los planes e indicadores económicos, y no ha estado centrada ni dirigida hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, que deben constituir la razón de ser de la organización.

La estrategia está centrada en lograr un mejor funcionamiento de la División y el cumplimiento de sus planes, esos son los conceptos clave en los que está basada. La estrategia no está dirigida a lograr una mayor orientación hacia el cliente, está muy dirigida al logro de los resultados económicos, y no considera que logrando mejor acercamiento al cliente, logrando que el cliente vea en la División Maxso un aliado en la solución de sus necesidades, este llevará a un mejor cumplimiento de los indicadores y planes económicos. A pesar de esta poca visión, además existieron problemas con la asignación de recursos, así como otros problemas externos, que no hicieron posible que se cumplieran las metas establecidas en el año, por lo que la estrategia tiene que tener mucha más previsión en el cumplimiento de las metas ya que van a impactar directamente sobre los resultados del cliente.

Los objetivos establecidos son decisivos para el momento en que se encontraba la División, pues se requería primeramente el mejoramiento de las condiciones internas y el enfoque en el cumplimiento de las metas para determinado sector del mercado, actualmente constituyen un freno para el desarrollo de una estrategia orientada al cliente.

La estrategia tiene un carácter más reactivo que anticipativo, ya que la División vela por el cumplimiento de sus objetivos, sin hacer un análisis de cómo puede cambiar las condiciones económicas ni financieras, no ha establecido un mecanismo que le permita actuar con un carácter anticipativo a estos problemas, se reacciona cuando la corporación establece una política de

cambio y muchas veces no se está preparado para esto, y en ese momento la División comienza a tomar medidas que demoran su reacción ante ese cambio, la estrategia de la División no considera la sorpresa, está dirigida a resolver problemas acumulados en años anteriores, se pretende que tenga un carácter más anticipativo y que logre el compromiso de las personas a la búsqueda de soluciones que permitan mejor resultados para el cliente.

La División no es agresiva respecto a la competencia. CIMEX constituye un fuerte competidor de Maxso ya que provee a las principales cadenas de tiendas del país y no se considera en la estrategia acciones ofensivas para incrementar la presencia de las soluciones de Maxso en cadenas de tiendas del país como Caracol y TRD que son atendidas por el CIMEX.

Capítulo 3. Concepción estratégica de MAXSO para orientarse al cliente.

Es de suma importancia elevar el interés del cliente por lograr un intercambio favorable con la organización, pero para ello es necesario que el cliente conozca cuánto puede obtener de esa relación comercial.

El desconocimiento de los procedimientos por parte del cliente en el momento de la relación comercial, afecta la relación que se establecen y al modo de presentación de los servicios y soluciones que se prestan. Por eso es que se debe plantear una gestión orientada al cliente, con el fin de mejorar la comunicación y la presentación de los productos, soluciones y servicios, fidelizar al cliente, que difundirá su agradecimiento y conformidad con el servicio, y potenciar una imagen diferenciada. De esta manera se ofrece al cliente el servicio que necesita y desea, entonces, se cuenta con un producto rentable y de calidad.

Se debe considerar y tener muy clara la situación y vivencia del cliente para, identificar el perfil del mismo y ofrecerle el servicio que necesita y desea.

A partir de los resultados expresados por el diagnóstico de acuerdo con las variables que definió el autor, se analizó el estado en que encuentra la división y se comprobó que su estrategia no está enfocada a la satisfacción de las necesidades del cliente.

3.1 Situación actual de la orientación al cliente de la División Maxso

Resumiendo lo visto en el capítulo anterior, en este diagnóstico se pone de manifiesto y se demuestra que la gestión de la División Maxso no está orientada al cliente ya que los criterios empleados para este diagnóstico dieron los siguientes resultados.

Los Objetivos no son claros y están dirigidos al cumplimiento de Planes de Ventas e indicadores financieros pero no están dirigidos a lograr satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que no se encaminan a lograr fidelidad de los clientes, no están definidos a corto, mediano o largo plazo, solo enmarcan su cumplimiento durante el año. Para el cumplimiento de dichos objetivos no se planifican los recursos necesarios para la materialización de cada acción, no existen indicadores que posibiliten conocer mejor en qué medida se han

cumplido. No existen objetivos en función de un sistema de calidad que respondan a los productos, soluciones o servicios, capaz de medir en qué grado se satisfacen las necesidades del cliente. La Misión de la división no es clara y no identifica a la división.

Los Procesos no están definidos para la división considerando sus especificidades, por lo que la división no cuenta con procesos internos que faciliten su funcionamiento en aras de satisfacer las necesidades de los clientes en correspondencia con sus intereses en específico, en función de los clientes y sus líneas de negocio. No todos los procesos definidos a nivel corporativos están documentados o no están lo bien documentado que se necesita, la división no tiene implementado procesos en función de los clientes internos.

El Sistema de Información no es fiable ni oportuno y no proporciona la información con la calidad requerida y relevante que permita hacer un estudio eficaz del mercado, de conocer sus exigencias, que permita conocer la competencia. La división no cuenta con un sistema de información que permita sistemáticamente la evaluación de cambios normativos, la evaluación del cumplimiento de las regulaciones, la evaluación de riesgo de sus soluciones y servicios y de financiamiento. La división no presenta un sistema de comunicación que permita entregar al cliente la información de manera oportuna, la comunicación interna, entre las áreas tampoco es oportuna, un área intercambia con un cliente para un problema en específico y a veces no se le comunica al área que puede resolver este problema.

La Estructura no cuenta con un área dedicada a los aspectos de marketing, por funciones, producto, cliente final o territorio, con autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes. La estructura de la división no garantiza un funcionamiento adecuado de las áreas, por lo que no permite una mayor integración entre estas; dirigidas a una Solución Integral de Proyectos, sino a servicios aislados, la estructura no prevé un análisis de los continuos cambios estratégicos según la variación del entorno.

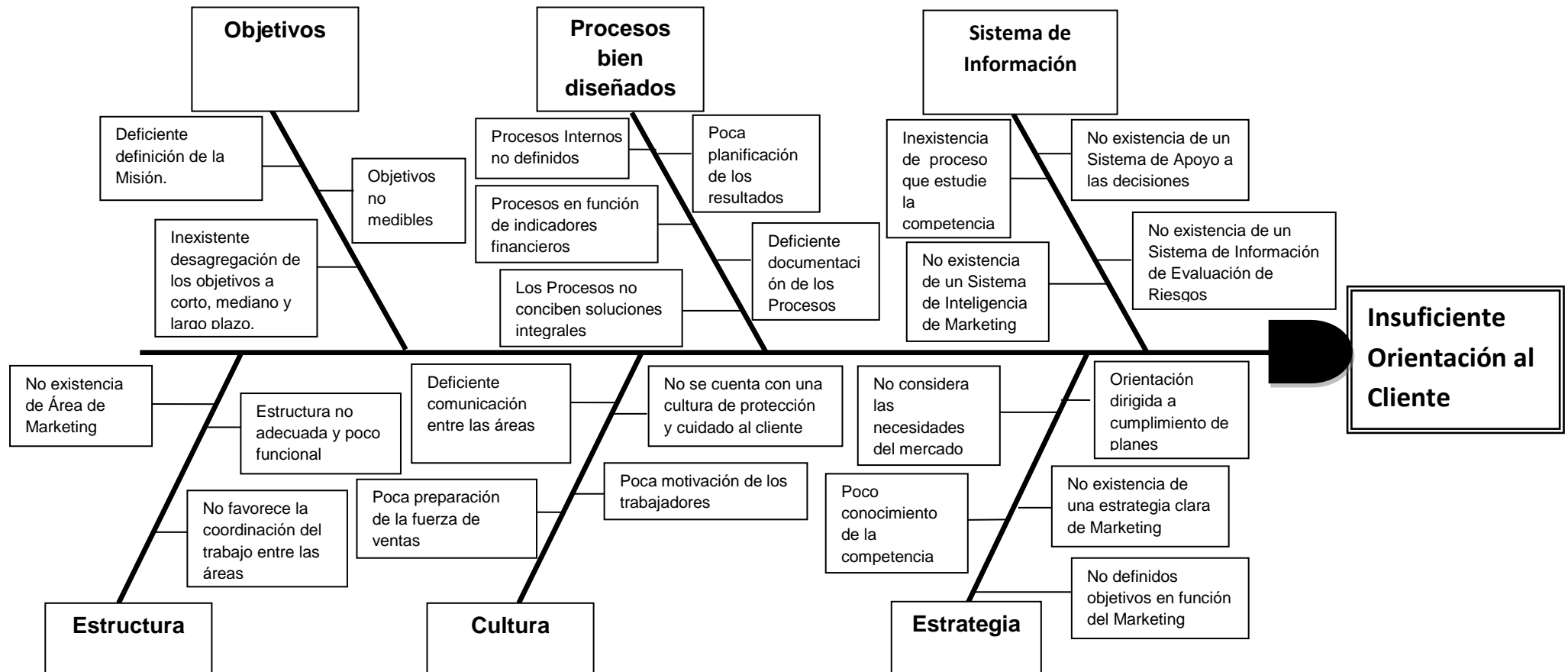
La Cultura no se caracteriza por un comportamiento dirigido al mercado, no ha establecido un mecanismo que motive a todos sus trabajadores a orientar su trabajo al cliente. La división no tiene una cultura de cuidar al cliente, no dirige sus procesos y sus esfuerzos a desarrollar una gestión eficiente hacia un enfoque dirigido a la satisfacción del cliente. La división no tiene nivel de decisión para estimular de forma material a los trabajadores. No se cuenta con la preparación suficiente de la fuerza de venta de la división.

La Estrategia no favorece que existan criterios apropiados para la segmentación de su mercado con una evaluación de estos segmentos, por lo que no ha desarrollado perfiles precisos de soluciones para cada segmento, no se recoge y analiza el comportamiento del mercado ante los productos y soluciones que comercializa la división. La división no conoce los objetivos y estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, de sus competidores. La estrategia de la división no tiene un enfoque orientado al cliente, no se cuenta con una clara estrategia de marketing para alcanzar una orientación al cliente. No hay claridad ni definición de objetivos en función del marketing dirigido a las líneas de negocio de la división, los resultados indican que no existen procedimientos que establezcan un análisis de medición de los resultados.

La estrategia está centrada en lograr un mejor funcionamiento de la División y el cumplimiento de sus planes, esos son los conceptos clave en los que está basada. La estrategia no está dirigida a lograr una mayor orientación hacia el cliente, está muy dirigida al logro de los resultados económicos.

A partir del diagnóstico realizado en el capítulo anterior se puede elaborar un diagrama Causa y Efecto del problema fundamental (Ver gráfico 1) que es la Insuficiente Orientación al Cliente, a fin de resumir todo el análisis realizado:

Gráfico 1: Causas de la falta de orientación al cliente de Maxso



Fuente: elaboración propia

3.2 Políticas para lograr una orientación al cliente en la División Maxso.

A continuación se proponen políticas a seguir para cada una de estas variables con el objetivo de lograr en la división una verdadera gestión orientada al cliente.

Objetivos.

- Los Objetivos estratégicos deben ser claros y medibles a corto, mediano y largo plazo en función del mercado y del sistema de calidad, que se dirijan a lograr fidelidad del cliente, considerando la calidad de los productos, los servicios y las soluciones que brinda la división Maxso, logrando que los indicadores económicos y financieros se incrementen al ir consiguiendo una verdadera gestión dirigida al cliente, capaces de evaluar la competencia, planificando los recursos necesarios para la materialización de cada acción y que permitan evaluar en qué medida su cumplimiento satisfacen o no las expectativas del cliente.

Procesos bien diseñados.

- Los procesos deben ser claros e integrados, bien documentados, que posibiliten y garanticen la implantación y perfeccionamiento sistemático de las políticas, estrategias, objetivos y planes dirigidos a la satisfacción del cliente, que permitan hacer una medición del mercado potencial y las previsiones de ventas, que permitan trabajar para una previsión más fiel de lo que nuestros clientes necesitan a partir de su crecimiento o desarrollo.
- Los procesos deben considerar también a los clientes internos, que facilite desarrollar una cultura de servicio hacia lo interno.

Sistema de Información.

- El Sistema de Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de apoyo a las decisiones de Marketing debe permitir obtener información efectiva para la toma de decisiones en la división con relación a sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés, debe permitir un análisis de manera sistemática y flexible para la renovación de la cartera de productos en el menor tiempo posible, según las exigencias del mercado.

- El sistema de información y de inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de apoyo a las decisiones de Marketing, debe ser fiable, oportuno y capaz de proporcionar la información relevante a los distintos niveles de dirección, que sea de tal importancia que permita hacer un estudio eficaz del mercado actual y potencial, de conocer sus exigencias, que permita conocer además a sus distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés y que permita la planificación, el control y la toma de decisiones, que favorezca el flujo natural de trabajo como parámetro fundamental en el diseño de la organización y una comunicación entre las áreas que materialice una gestión realmente orientada a favorecer las necesidades y exigencias de los clientes.

Estructura:

- Se debe contar con una unidad organizativa que atienda las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio, debe lograr que la gestión de marketing esté alineada con una estrategia de orientación al cliente, con un enfoque integral, y que favorezca el flujo natural de trabajo como parámetro fundamental en el diseño de la división.
- La estructura debe garantizar un funcionamiento adecuado de las áreas, y permita pensar en una mayor integración entre estas; dirigidas a una Solución Integral de Proyectos y no a servicios aislados, orientada a una gestión dirigida a satisfacer las necesidades del cliente y que proporcione una comunicación favorable entre las áreas.

Cultura

- Los procedimientos y mecanismos deben incentivar a todos los trabajadores de la división a orientar su trabajo al cliente, a satisfacer sus necesidades, generar su capacidad para orientar de forma clara y decidida todas sus operaciones y actividades en función de sus clientes.
- Los procedimientos deben propiciar una cultura de cuidar al cliente, que dirijan sus procesos y sus esfuerzos a desarrollar una gestión eficiente hacia un enfoque dirigido a la satisfacción del cliente, que identifique sus necesidades y preferencias y que enfoquen su objetivo central de las

operaciones la creación de un valor superior para los clientes, que permitan mantener continuamente motivados a los trabajadores en todos sus niveles, que respondan a las necesidades de los trabajadores, que promuevan la utilización de sus capacidades a plenitud, que se sientan responsable por el trabajo que realizan, que le permitan alcanzar un nivel de responsabilidad en el que tenga que dirigir equipos de personas, desempeñar responsabilidades más comprometedoras.

- Los procedimientos deben estar dirigidos a mantener una constante preparación de los trabajadores de la división, encaminado a una gestión hacia el cliente, que haga posible que se enfoquen en la búsqueda de clientes, encontrar sus necesidades y darle solución a estas.

Estrategia

- La estrategia debe ser el resultado de un diagnóstico estratégico que permita que la división se adapte a las necesidades del mercado, que permita que se desarrollen perfiles de soluciones para cada segmento del mercado y que permita un posicionamiento adecuado para cada segmento de su mercado.
- La estrategia y cada una de sus categorías: misión, visión, objetivos, estrategias propiamente dicho, deben reflejar la relación de la empresa con sus clientes, que permita a la división conocer a sus principales competidores, su tamaño, cuáles son sus objetivos y estrategias, sus canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades; con un carácter más anticipativo, y que se enfoque a considerar la sorpresa, que logre el compromiso de las personas a la búsqueda de soluciones para un mejor resultados para el cliente, que sea agresiva respecto a la competencia.

3.3 Plan de Acción.

No	Acciones	Responsable	Periodo		Recursos	Variables					
			F. Inic.	F. Fin		Objetivos	Procesos	Sistema Información	Estructura	Cultura	Estrategia
1	Diseñar una Misión que imprima una orientación al beneficio del cliente, un enfoque orientado a la satisfacción del mercado, que identifique a la División.	Consejo de Dirección	Feb-2014	Feb-2014	Tiempo, Papelería	X			X	X	X
2	Rediseñar la estrategia con orientación al cliente.	Consejo de Dirección	Marz-2014	May-2014	Tiempo, Papelería	X	X	X		X	X
3	Reelaborar Objetivos estratégicos, para un período de un año, 3 años y 5 años en correspondencia con la nueva estrategia.	Consejo de Dirección	Jun-2014	Ago-2014	Tiempo, Papelería	X	X	X	X	X	X
4	Diseñar una estrategia de marketing con orientación al cliente	Consejo de Dirección	Marz-2014	May-2014	Tiempo, Papelería	X	X	X	X	X	X
5	Desarrollar una estrategia con objetivos y políticas de comunicación tanto interna como externa para la ejercer la dirección de marketing.	Consejo de Dirección	Marz-2014	May-2014	Tiempo, Papelería	X	X	X	X	X	X

6	Implementar acciones de marketing dirigidas a cada segmento del mercado.	Consejo de Dirección	Sep-2014	Nov-2014	Tiempo, Presupuesto	X	X	X		X	X
7	Identificar los segmentos de mercado de mayor valor y desarrollar los demás tipos de segmentación para implementar de forma más eficaz el marketing con una orientación al cliente.	Consejo de Dirección	Sep-2014	Nov-2014	Tiempo, Presupuesto	X				X	X
8	Implementar acciones de marketing para la atracción del cliente a partir de sus de servicios oportunos.	Consejo de Dirección	Ene-2015	Marz-2015	Tiempo, Presupuesto	X	X	X		X	X
9	Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que contribuya a la mejora continua de los procesos.	Consejo de Dirección	Sep-2014	Nov-2014	Tiempo, Presupuesto.		X	X		X	X
10	Diseñar e Implementar un Sistema de Información de Marketing para garantizar el flujo de información para la toma de decisiones de marketing y facilitar investigaciones de	Consejo de Dirección	Nov-2014	Abr-2015	Tiempo, Papelería Presupuesto, Vehículo	X	X	X			X

	mercado; estableciendo los mecanismos de registro, procesamiento, análisis y transmisión de la información.										
11	Diseñar un Plan de capacitación con un alto nivel de especialización para mejorar el proceso de atención a clientes, que contribuya a una mayor satisfacción de éstos.	Consejo de Dirección	Ene-2014	Mar-2014	Tiempo, PC, Presupuesto,	X				X	X
12	Diseñar procedimientos internos para la orientación del personal al cliente y los objetivos de la división.	Consejo de Dirección	Ene-2015	Mar-2015	Tiempo, PC, Papelería		X	X		X	X
13	Diseñar procesos y procedimientos que permitan un control sistemático y efectivo que asegure el cumplimiento de los planes y objetivos de marketing.	Consejo de Dirección	Ene-2015	Mar-2015	Tiempo, PC, Papelería		X	X		X	X
14	Diseñar un procesos de gestión de la calidad que faciliten planificar las actividades orientadas a la mejora de la eficacia de sus productos y servicios, y	Consejo de Dirección	Ene-2015	Mar-2015	Tiempo, PC, Papelería		X	X		X	X

	adecuándolos a las necesidades de los clientes.										
15	Definir y diseñar procesos bien documentados, que faciliten el trabajo de la división, y puede realizarse un análisis para la mejora de dichos procesos, que permita hacer una evaluación de cómo están orientados al cliente.	Consejo de Dirección	Ene-2015	May-2015	Tiempo, PC, Papelería		X	X		X	X
16	Hacer un estudio, una vez al año, del comportamiento de la cultura y su evolución.	Consejo de Dirección	Ene-2015	Mar-2015	Tiempo, PC, Papelería		X	X		X	X
17	Elaborar una campaña integral de comunicación hacia el cliente interno y externo, con una orientación al cliente.	Consejo de Dirección	Ene-2015	Dic-2015	Tiempo, Presupuesto, Vehículo	X	X	X		X	X
18	Elaborar e Implementar un plan de modernización tecnológica de la informática y las comunicaciones para implementar un sistema que permita fomentar la	Consejo de Dirección	Ene-2014	Mar-2014	Tiempo, Presupuesto.			X			X

	relación con el cliente.										
19	Establecer programas de fidelización de clientes para mantener niveles estables de rentabilidad, elaborando nuevos mecanismos de atención al cliente y de prestación de servicios.	Consejo de Dirección	Ene-2015	Dic-2015	Tiempo, Presupuesto, Vehículo		X	X		X	X
20	Implementar acciones de marketing a través de la página web de la corporación y correo electrónico para fomentar relaciones más personalizadas con los clientes.	Consejo de Dirección	Ene-2014	Abr-2014	Tiempo.	X		X			X
21	Rediseñar la estructura de forma tal que incluya personal y áreas dedicadas a las tareas de marketing para lograr una orientación al cliente.	Consejo de Dirección	Ene-2012	Ago-2012	Tiempo, Papelería	X	X		X	X	X
22	Rediseñar la estructura de forma tal que facilite la gestión de una solución integral entre las áreas al cliente y una comunicación favorable entre ellas.	Consejo de Dirección	Ene-2012	Ago-2012	Tiempo, Papelería	X	X		X	X	X
23	Implementar procedimientos de	Consejo de Dirección	Ene-2012	Abr-2012	Tiempo, Papelería	X	X	X	X	X	X

	estudio y evaluación de la competencia que permita conocer su tamaño, cuáles son sus objetivos y estrategias, sus canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades.										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.4 Consideraciones finales para la Implementación del Plan de Acción.

En el 2012 se implementaron algunas acciones que se consideraron en el Plan de acción.

- Se implementó una nueva estrategia en la división con un enfoque dirigido a una gestión orientada al cliente.
- Se elaboraron los Objetivos estratégicos respondiendo a la nueva estrategia de la división, (Ver Anexo 7).
- Se rediseñó la estructura de la división a partir de la nueva estrategia, con un enfoque dirigido a cuidar y proteger al cliente, se solicitó aprobación a la dirección de la Corporación para crear el área de Marketing, pero esto aún no se ha podido implementar, (Ver Anexo 8).
- Se modificó la Misión de la división, donde se identifica las soluciones de la división y con un objetivo claro de satisfacer las necesidades del cliente, quedando de la siguiente manera:

“MAXSO es la División de COPEXTEL que le ofrece a las entidades radicadas en el territorio nacional y en el exterior, soluciones integrales que garantizan la confiabilidad y precisión que requieren los puntos de ventas y las soluciones de Registro y Control, así como accesorios y servicios técnicos a ellas asociados. Para ello dispone de un colectivo de trabajadores comprometidos y calificados que le aseguran la calidad de las soluciones ofrecidas”.

En la actualidad, la Corporación está enfrentando un proceso de redimensionamiento, que son amenazas que pueden influir negativamente en la implementación de estas acciones en la división, como son:

- La mudada de las divisiones comerciales de la Corporación hacia el edificio Focsa, separando los servicios técnicos de la actividad comercial, esto puede provocar un divorcio en las soluciones entre las áreas y puede influir negativamente tanto en la atención al cliente como en la imagen de la división.
- La fusión de la división Maxso con la División Helposs, desaparece esta última, por lo que se le incorpora a la cartera de productos de la división Maxso los productos de oficina que comercializaba la división Helposs,

lo cual habrá que considerar para la implementación del Plan de acciones, ya que se incorpora un nuevo negocio a Maxso que implicará una reconsideración de su estrategia y soportes de esta, teniendo en cuenta que se debe producir un proceso de asimilación y choque entre dos culturas.

- El cambio de dirección de la división, puede provocar una dilatación en la implementación del plan de acción, incluso la no implementación.
- En este proceso de redimensionamiento que aún no ha concluido, existe el riesgo de que la división se extinga y no sea posible implementar las acciones proyectadas.

A partir de esto se debe dar un seguimiento a la implementación de estas acciones con el objetivo de evaluar los resultados. Y de realizar las modificaciones que se deriven de los cambios en la Corporación.

Conclusiones.

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

- El autor adopta como definición de una empresa Orientada al Cliente: Aquella empresa que desarrolla su estructura, su cultura, sus objetivos y procesos muy bien alineados en una estrategia que gestiona su relación con el cliente para, sobre todo, ofrecer mayor valor al cliente sostenidamente a lo largo del tiempo.
- La estrategia, como condición esencial para mover a la organización a una orientación al cliente, será la esencia de una propuesta basada en el valor para el cliente.
- Se utiliza la Auditoría de Marketing con el objetivo de impulsar una mirada integradora sobre la empresa, para ello se adapta la guía de Philip Kotler y se propone una guía que permita llegar a un diagnóstico de la orientación al cliente.
- Las herramientas utilizadas para la evaluación de la orientación al cliente de la división Maxso, demuestran que la división Maxso no posee una estrategia de orientación al cliente, y no existen procedimientos que consideren variables e indicadores para evaluar y mejorar la orientación al cliente.
- Se demuestra que los Objetivos, los procesos, el Sistema de Información, la cultura, la estructura no están alineados con una estrategia de orientación al cliente.
- En la investigación se definen seis variables y veinticuatro indicadores que caracterizan la variable orientación al cliente, que facilitan conocer la situación de la división en cuanto a su grado de orientación al cliente y viabilizan el proceso de toma de decisiones, estas variables son: Objetivos, Procesos bien diseñados, Estructura, Cultura y Estrategia.

- La aplicación del Plan de acción propuesto, debe permitir tomar decisiones, para la planificación e implementación de una orientación al cliente, y contribuir a elevar la satisfacción de éste, permitiendo con esto comprobar la hipótesis de investigación planteada.

Recomendaciones.

1. Someter a la consideración de la Dirección de Maxso el Plan de Acción.
2. Evaluar los resultados en cuanto a la cuota de mercado, la imagen percibida y fidelización de clientes, como contribución al desarrollo de la investigación científica relacionada con esta temática.
3. Desarrollar un estudio de Clima Organizacional después de los cambios producidos en la división.
4. Actualizar el Plan de Acción a partir de los cambios que se han producido en la Corporación.

Bibliografía.

Carballal del Río, E. y R. Díaz Crespo (2010). Materiales del Curso Organización. Maestría en Dirección. CETED

Carbonell Duménigo, Alejandro (2009). Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.

Codina Jiménez, A (2009). *Diagnóstico de problemas. Enfoques y herramientas*. Ppt elaborado para las clases del Diplomado en Dirección.

David, Fred R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A..

Day, G. S. (1994). *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 37-52.

Deulofeu Crespo, M. E. (2001). *El perfeccionamiento de los procesos estratégicos en las cadenas hoteleras*. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana.

Díaz Llorca, C., E. Carballal del Río y J. Rodríguez López. (1997). *Su misión ¿Cómo diseñarla?*. Cuba: Documento fotocopiado. Universidad de La Habana.

Díaz Llorca, C., E. Carballal del Río y J. Rodríguez López. *La solución de un conflicto. El desempeño de un equipo gerencial*. Cuba: Material digital del Curso de Maestría en Dirección.

Drucker, Peter. F. (1986) *Innovación y emprendimiento*, Argentina: Editorial Sudamericana S.A.

Drucker, Peter. F. (1997). *La sociedad post-capitalista*, Barcelona: Grupo Editorial Norma.

Kohli, A. K. y B. J. Jaworski (1990): *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.

Kotler, P. y Kevin Lane Keller (2006): *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y G. Armstrong (2008) *Principios de Marketing*, 12ma ed., Madrid España. Editorial Prentice Hall.

Kotler, P y J. L. Sidney (1969). *Broadening the concept of Marketing. Journal of Marketin*, Vol 33 No 1. pg. 10-15

Litwin, G. y H. Stinger (1978) *Dimensiones del Clima organizacional*. Estados Unidos: Sociedad Latinoamericana para la calidad. Editorial Simon & Schuster.

Menguzzato, M. y J. J. Renau (1991) *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. España: Editorial Ariel Economía.

Mintzberg H y Quinn, J. B. (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: 2da Edición. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S. A.

Muñiz, R. (2008). *La auditoria de marketing, solución para ganar competitividad*. Recuperado de www.auditoria.de.MK/auditoria_marketing.htm. Fecha de consulta, 15 de octubre 2011.

Navas López, J. E. y L. A. Guerras Martín (1996) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas S.A.

Naver, J. C., S. F. Slater y B. Tietje (1998) *Creating a Market Orientation, Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 241-256. Recuperado de <http://works.bepress.com/btietje/7/>. Fecha de consulta, 19 de agosto 2011.

Normas ISO 9001:2000. “*Calidad y estrategia (Integración del Sistema de Gestión de la Calidad – ISO 9001:2000 y el Balanced Scorecard)*”, Enfoque a Procesos.

Robbins, Stephen P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Mexico: Prentice Hall 8va. edición

Steiner, George A. (1987) *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: Editorial CECSA. 8va impresión.

Ventura Victoria, J. (1994) *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*. España: Editorial Civitas, S.A.

ANEXO 1

Tablero de Control Operativo 2009 MAXSO

Objetivo Operativo	Indicador	Meta	Planes de Acción	Plazo	Responsable
Cumplir con el presupuesto de ventas para el año 2009	Plan de ventas	100%	<p>Identificar las empresas de la economía nacional que requieran de soluciones con nuestros productos, insumo y grandes proyectos</p> <p>Lograr un acercamiento de trabajo mucho mas productivo con CASIO</p> <p>Buscar nuevas alternativas con Proveedores del equipamiento que comercializamos.</p> <p>Potenciar el trabajo del Grupo Tecnico asesor, en busca de nuevas soluciones, que logre incrementar las ventas y nuevos clientes</p> <p>Lograr una mayor satisfacion del cliente en los servicios tecnicos que permita elevar en volumen de ventas en en 5%</p> <p>Potenciar las Soluciones Integrales dirigidas a la venta de solucion y servicios</p> <p>Lograr el completamiento del area de Compras</p> <p>Lograr una reaccion oportuna en todo el proceso de compras que permita cumplir con los planes previstos</p> <p>Gestionar y dar seguimiento con las Intituciones del Pais el desarrollo de aplicaciones para los productos que comercializa</p>	<p>Permanente, Chequeo Trimestral jun-09</p> <p>Permanente, Chequeo Trimestral</p> <p>Permanente, Chequeo Trimestral</p> <p>Permanente, Chequeo Trimestral</p> <p>Permanente, Chequeo Trimestral</p> <p>Permanente, Chequeo Trimestral</p> <p>Junio</p> <p>Permanente, Chequeo Mensual</p> <p>Trimestral</p>	Gerente General Gerente de Ventas Gerente de Proyectos Gerente de SSTT Gerente Compras
Garantizar las ventas hacia los sectores priorizados: Turismo Venezuela	Incremento del nivel de ejecución de proyectos del turismo respecto al 2008	10%	<p>Insectar nuevos productos hacia el sector del Turismo</p> <p>Potenciar los contratos por iguala a todo riesgo de los servicios técnicos al turismo.</p>	<p>Trimestral, Chequeo Trimestral</p> <p>Permanente, Chequeo Mensual</p>	Gerente de Ventas Gerente de SST Gerente de Proyectos
	# de proyectos ejecutados en Venezuela	≥ 3	<p>Culminar proceso de contratación IAFIS</p> <p>Realizar la presentación del NA del comité de contratación de la UEN</p> <p>Enviar a Venezuela un especialista de gestión de proyectos de ALBET</p>	<p>Marzo</p> <p>Noviembre</p> <p>Marzo</p>	Gerente de Proyectos Gerente de Compras
	Costo por peso de ventas	0.9208	Realizar despacho semanal con Gerente Económico	Semanal	

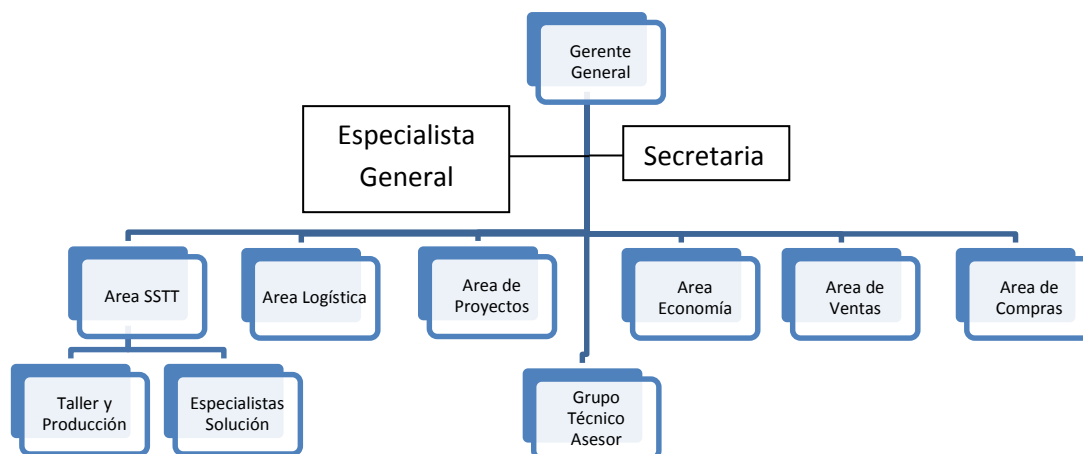
TCO DEC 2008

Lograr el mejoramiento progresivo de los indicadores económico financieros	Gasto Total / Ingreso Total	0.692	Analizar en consejo de dirección el comportamiento de estos indicadores económicos	Mensual	Gerente General Gerente Económico Gerentes de Areas
	Ciclo de cobro	<64.18	Análisis del comportamiento del presupuesto para el año en curso	Mensual	
			Comenzar el proceso de contratacion de un nuevo Gerente Economico	Marzo	
			Completar la plantilla del Area Economica	Junio	
			Definir contablemente los Centros de Costo que correspondan con la estructura organizativa de la Entidad	Enero	
	Rotación de Inventario	<35.68	Definición del presupuesto para el 2010	oct-09	
Lograr una mayor preparacion y capacitacion de los Trabajadores, alcanzando una adecuada competencia profesional	% de cumplimiento de acciones planificadas	100%	Realizar encuentros Tecnicos en la Division	Mensual	Gerente General Gerente Económico Gerentes de Areas
			Realizar Taller de Ventas y Soluciones con los Territorios Anual	Anual	
			Realizar Taller Tecnico con los Territorios Anual	Anual	
			Trazar y ejecutar los Planes de Capacitación en correspondencia con las necesidades actuales y reales de los trabajadores.	Enero	
			Lograr el dominio al 100 % de los procesos por los trabajadores.	oct-09	
Perfeccionar el mecanismo de Prevención y Control Interno en la división	% de cumplimiento de acciones planificadas	100%	Completar la plantilla con un especialista superior que se dedique a desarrollar esta actividad en la división	abr-09	Gerente General Gerente de Areas
			Lograr un Ambiente de Control Interno encaminado a la comprension de la necesidad de su implementacion por todos los trabajadores, con el objetivo de lograr una alta motivacion en los trabajadores.	jun-09	
			Estudiar y Disenar de ser necesario los canales de comunicacion de la Division que lleven a crear una atmosfera de confianza mutua		
			Lograr una integridad y Valores etico, que los trabajadores conozcan y practiquen en todo momento los valores eticos asumidos por la organización.	Premanente, chequeo Trimestral	
			Revisión y actualización del plan de prevención	Trimestral	
			Realizar despachos con el grupo de Control Interno	Mensual	
			Realizar despachos con los Jefes de Proceso	Mensual	
			Chequear el plan de medidas originadas por las supervisiones realizadas durante el año.	Mensual	
			Dejar conciliadas en el año todas las CxC, CxP, Cobros Anticipados, Pagos Anticipados y Dudoso Cobro	Annual, Chequeo Mensual	

			Ejecutar el completamiento de la plantilla de la Division	dic-09	
			Tomar acciones que garanticen una mayor motivacion de los trabajadores.	Permanente, Chequeo Trimestral	
			Realizar Supervisiones internas por áreas.	Mensual	

ANEXO 2

ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN MAXSO



Área de Servicios Técnicos: Área encargada de realizar el levantamiento, la instalación, reparación y mantenimiento de la soluciones a nuestros clientes. Producción de Tarjetas para el control de acceso.

Área de Ventas: Su misión es la venta de insumos, calculadoras, balanzas electrónicas, así como todo lo relacionado con los productos de Show Room. Además, es la encargada de la atención a las necesidades de los territorios.

Área de Proyectos: Es el área que estudia la necesidad del cliente y elabora el proyecto para su solución, trabaja muy relacionado con el área de Servicios Técnicos y está orientada además a la exportaciones de soluciones integrales.

Área de Compras: Realiza todas las operaciones de compra en nuestra división, tanto para la venta de nuestras soluciones a los clientes como las necesidades propias de nuestra organización.

Área de Economía: Realiza todo el trabajo financiero, de análisis económico y operaciones contables de nuestra entidad.

Área de Logística: Garantiza los aseguramientos de la División: transporte, servicios, y otras actividades que permite un funcionamiento ininterrumpido.

Grupo Técnico Asesor: Este grupo está subordinado directamente al Gerente general y su misión es investigar los avances tecnológicos de nuestros productos, hacia donde se dirige el mercado, amenazas y oportunidades del entorno.

Especialista General: Abarca todo lo relacionado con el Control Interno, el desarrollo del proceso de Organización y está dirigido al mejoramiento constante.

ANEXO 3

ENCUESTA A CLIENTES

Estimado cliente, estamos haciendo un estudio para mejorar nuestra atención, por eso le agradeceríamos unos minutos de su tiempo para responder las siguientes preguntas, de manera totalmente anónima.

1. Es usted:

7 (63,3%) Comprador de los productos?

4 (36,3%) El que explota el producto?.

2. ¿Qué usted compra con más frecuencia?

4 (36,3%) Equipamiento de Control de Acceso.

5 (45,4%) Equipamiento de pesaje y medición.

5 (45,4%) Cajas Registradoras.

5 (45,4%) PC-POS

7 (63,6%) Personalización de Tarjetas.

3. ¿Cuáles son los atributos que usted más valora para decidir una compra de este tipo? (En orden de importancia).

(0%) Rapidez

11 (100%) Calidad del producto.

(0%) Surtido

8 (72,7%) Precio

1 (9%) Otros (Especificar):

4. Diga las razones por la que usted compra en la División Maxso.

Dos de los clientes encuestados plantean no tener otras alternativas donde comprar, que no existen otros proveedores en el mercado que brinden estos servicios que la división les ofrece, el 100% de los encuestado coinciden en que son de alta calidad, el 18,1% indican que por dar la división una solución integral y el 72,7% exponen que los precios son muy competitivos.

5. Especifique el grado de satisfacción que experimenta al comprar en la División Maxso.

(0%) Totalmente Satisfecho.

9 (81,8%) Más satisfecho que insatisfecho.

2 (18,1%) Más insatisfecho que satisfecho.

(0%) Totalmente insatisfecho

6. ¿Qué problemas tiene que no le resuelve la División Maxso con los productos que usted le compra?.

El 100% de los encuestados afirman que el servicio es lento, en ocasiones existe falta de suministro, que existe demora en la solución, para lograr una solución hay que pasar por un proceso muy engorroso en la contratación, el servicio de post venta es lento, en ocasiones no hay partes y piezas para brindar el mantenimiento. Todos estos factores afectan la calidad del servicio que brinda la División Maxso.

Gracias por su tiempo

ANEXO 4

ENCUESTA A TRABAJADORES

Con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación interna de la división MAXSO se le solicita que evalúe los siguientes factores en la organización, (marcando con una cruz en la columna que corresponda) otorgando una puntuación de 1 a 5, siendo 5 = Muy Bien, 4 = Bien, 3 = Regular, 2 = Mal y 1 = Muy mal.

Indicador	1	2	3	4	5
Instalación					
Estado general de las instalaciones					
Condiciones de seguridad de las instalaciones					
Estado y modernidad del equipamiento					
Atractivo					
Localización de las instalaciones					
Acceso a suministros					
Acceso al personal					
Conformación del servicio					
Diversidad de servicios ofrecidos					
Esfuerzos de comunicación al mercado					
Personificación del servicio					
Comunicación a clientes finales					
Nivel de estandarización del servicio					
Comunicación a intermediarios					
Capacidad de aprovechamiento de la tecnología del servicio.					
Utilización de medios de comunicación adecuados a las características del mercado.					
Adaptación del producto a las exigencias del mercado					
Correspondencia de la comunicación al mercado con los productos ofertados .					
Precio en correspondencia con la calidad del producto ofertado.					
Relación con la competencia					
Relación calidad - precio con respecto a la competencia interna.					
Calidad del producto con respecto a los competidores internos.					

Indicador	1	2	3	4	5
Personas					
Idoneidad para el puesto					
Adecuación de la capacitación a las exigencias propias del grupo.					
Motivación de los trabajadores					
Formas de estímulos a los trabajadores					
Participación de los trabajadores en la gestión					
Fluctuación.					
Condiciones de trabajo					
Formas de evaluación del desempeño					
Trabajo en equipo					
Competencias profesionales de los directivos.					
Nivel de compromiso de los trabajadores con la entidad.					
Disponibilidad de recursos y sistemas de gestión					
Confiabilidad de la contabilidad					
Disponibilidad de recursos financieros					
Sistema de información adaptado a las necesidades de análisis y toma de decisiones					
Gestión de cobros					
Gestión de pagos					
Orientación al cliente					
Resultados obtenidos					
Imagen corporativa					
Identidad corporativa					
Imagen de la calidad del servicio					
Grado de satisfacción del cliente					
Rentabilidad					
Liquidez					
Costo de operaciones					

Indicador	1	2	3	4	5
Dirección					
Correspondencia estructura-estrategia					
Liderazgo					
Relación entre las áreas					
Relación de la alta dirección con los trabajadores					
Relación de la alta dirección con los niveles intermedios					
Planificación estratégica					
Planificación operativa					

La encuesta se aplicó a toda la población, compuesta por los 29 trabajadores de la división. Se recibieron respuestas de las 29 encuestas para un 100%.

Para el procesamiento de las encuestas se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 10.0 para Windows.

En este se utilizó la estadística descriptiva, y se analizó la frecuencia y la media para seleccionar la evaluación de las variables.

Las variables evaluadas con 3,5 puntos o más como valor promedio fueron consideradas como fortalezas, ya que ofrecen resultados que se aproximan a Bien o más.

Las variables evaluadas con menos de 3,0 puntos como valor promedio fueron consideradas como debilidades, que sirvieron para determinar los principales problemas de la organización.

De acuerdo con estos resultados, las principales fortalezas y debilidades de la División resultaron ser:

Fortalezas:

1. Condiciones de seguridad de las instalaciones (4,27 valor medio)
2. Estado general de las instalaciones (4,18 valor medio)
3. Relación de la alta dirección con los niveles intermedios (3,61 valor medio)
4. Liderazgo (3,61 valor medio)
5. Relación de la alta dirección con los trabajadores (3,61 valor medio)
6. Acceso al personal (3,58 valor medio)
7. Relación precio calidad de los servicios (3,55 valor medio)
8. Nivel de compromiso de los trabajadores con la entidad (3,55 valor medio)
9. Planificación estratégica (3,52 valor medio)
10. Planificación operativa (3,52 valor medio)

Debilidades:

1. Condiciones de trabajo (2,70 valor medio)
2. Participación de los trabajadores en la gestión (2,82 valor medio)
3. Motivación de los trabajadores (2,88 valor medio)
4. Acceso a suministros (2,88 valor medio)
5. Sistema de información adaptado a las necesidades de análisis y toma de decisiones (2,91 valor medio)
6. Relación entre las áreas (2,91 valor medio)
7. Personalización del servicio (2,94 valor medio)
8. Identidad corporativa (2,94 valor medio)
9. Grado de satisfacción de los clientes (2,94 valor medio)
10. Nivel de estandarización del servicio (2,97 valor medio)
11. Confiabilidad de la contabilidad (2,97 valor medio)
12. Gestión de cobros (2,97 valor medio)

ANEXO 5

Entrevista Directivos

Las entrevistas se aplicaron a 6 directivos de la Corporación.

- 1- ¿Considera que la División Maxso presenta diversidad de Servicios?.

Los 6 directivos encuestados, para el 100%, coinciden en que la División Maxso tiene diversidad de servicios, no obstante se señala por uno de ellos que debe ser más activa hacia el mercado, que puede dar mayor diversidad de soluciones y con mayor calidad, que actualmente se distingue más por productos y servicios que más demanda el mercado.

- 2- ¿Considera que las soluciones y servicios que ofrece la División Maxso se adaptan a las necesidades del mercado?.

El 66,6% de los directivos plantean que si, que las soluciones y servicios de la división se adaptan al mercado y 2 de los directivos encuestados, argumentaron que la división puede hacer más y que hoy además debe incentivar al mercado con sus soluciones y productos, que muchas veces el cliente no las conoce.

- 3- ¿Considera que los precios están acorde con la calidad de los servicios que ofrece la División Maxso?.

El 100% de los directivos que se encuestaron plantean que si.

- 4- ¿Cómo valora usted la calidad de los servicios y soluciones que brinda la División Maxso a sus clientes con respecto a la competencia?.

Los 6 directivos que se encuestaron plantean que la calidad de los productos que ofrece la división con respecto a la competencia está muy superior, incluso con precios por debajo de los de la competencia.

- 5- ¿Considera que los directivos demuestran competencias profesionales?.

El 100% de los encuestados afirman que existen directivos muy profesionales y con experiencia en la división.

- 6- ¿Considera que existen una alto grado de comprometimiento de los trabajadores con la División Maxso?.

El total de los encuestados plantea de que si, aunque hay coinciden en que

hay que motivar a los trabajadores, y la responsabilidad es de los directivos de esa división, que con su ejemplo y trabajo debe convertirse en líderes que los trabajadores sientan la necesidad de seguir.

7- ¿ Considera que la División Maxso está orientada al cliente?.

El 100% de los encuestados argumentan de que no, de que la División Maxso no está orientada al cliente.

ANEXO 6

AUDITORIA DE MARKETING

Versión adaptada a MAXSO de la Guía Philip Kotler

		Si	No lo suficiente	No
I. Auditoría del Entorno de Marketing:				
Macroentorno				
Económico	1. ¿La empresa conoce los posibles cambios en el nivel de ventas, precios, ahorros, crédito y financiamiento que pueden afectarla?	75,8%	13,7%	10,3%
	2. ¿La empresa ha realizado acciones en función de esos posibles cambios?	55,1%	20,6%	24,1%
Ecológico	3. ¿Conoce la empresa los cambios en costos y disponibilidad de recursos naturales y energéticos que pueden producirse a corto, mediano y largo plazo?	13,7%	51,7%	34,4%
	4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esta interrogante?	6,8%	24,1%	68,9%
Tecnológico	5. ¿La empresa está al tanto del impacto que pueden producir los cambios tecnológicos en sus procesos de producción, de servicios y dirección para su actividad?	89,6%	6,8%	3,4%
	6. ¿Conoce la empresa su posición ante los cambios tecnológicos?	82,7%	13,7%	3,4%
	7. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios?	0%	72,4%	27,5%
Político	8. ¿La empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar o beneficiar sus estrategias y tácticas de marketing?.	6,8%	41,3%	51,7%
	9. ¿La empresa ha tomado acciones para enfrentar esto?	0%	27,5%	72,4%
Cultural	10. ¿La empresa conoce cuál es la actitud de la sociedad respecto a sus productos y soluciones?	86,2%	10,3%	3,4%
	11. ¿La empresa ha tomado acciones al respecto?	20,6%	44,8%	34,4%

Actores del Entorno				
Mercados	12. ¿La empresa conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?	10,3%	89,6%	0%
	13. ¿La empresa conoce los principales segmentos del mercado?.	100%	0%	0%
	14. ¿La empresa ha realizado análisis en cuanto a abandonar o entrar en nuevos segmentos de mercado?.	10,3%	44,8%	44,8%
Clientes	15. ¿La empresa conoce cuales son las necesidades del cliente?.	100%	0%	0%
	16. ¿La empresa conoce cuales son los procesos de compras de sus clientes?	6,8%	24,1%	68,9%
	17. ¿La empresa conoce el nivel de satisfacción del cliente y acciona sobre este?	10,3%	86,2%	3,4%
	18. ¿La empresa conoce cómo valoran sus clientes actuales y potenciales a la empresa y a su competencia, en cuanto a reputación, imagen, calidad del producto y soluciones, fuerza de ventas y precio?	82,7%	6,8%	10,3%
	19. ¿La empresa conoce cómo el mercado toma sus decisiones de compra?	3,4%	58,6%	37,9%
Competencia	20. ¿La empresa conoce a sus principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado?.	51,7%	48,2%	0%
	21. ¿La empresa conoce el impacto de esto sobre sus clientes potenciales, sobre su mercado?.	65,5%	17,2%	17,2%
Distribución y distribuidores	22. ¿La empresa conoce los principales canales de distribución para llevar sus producto y soluciones a los clientes?.	100%	0%	0%
	23. ¿La empresa conoce el nivel de eficiencia y crecimiento de estos canales de distribución?.	100%	0%	0%
Suministradores	24. ¿La empresa conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto y soluciones?	93,1%	6,8%	0%
	25. ¿La empresa conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos?	96,5%	3,4%	0%
	26. ¿Conoce la empresa las deudas con los suministradores que pueden afectar sus operaciones y le da un seguimiento oportuno?.	96,5%	3,4%	0%

Otras empresas de servicios	27. ¿La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte?	96,5%	3,4%	0%
	28. ¿La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento?	96,5%	0%	3,4%
	29. ¿La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros?	3,4%	51,7%	44,8%
	30. ¿La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?	3,4%	41,3%	55,1%
	31. ¿La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de consultoría y auditoría?	3,4%	51,7%	44,8%
Grupos de interés	32. ¿La empresa conoce los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa?	79,3%	20,6%	0%
	33. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?	84,6%	10,3%	0%

III. Auditoría de la Estrategia de Marketing:

Mercado meta	34. ¿La empresa dispone de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores?	41,3%	41,3%	17,2%
	35. ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?	3,4%	0%	96,5%
	36. ¿La empresa ha definido con claridad su mercado meta?	72,4%	6,8%	20,6%
Objetivos y Metas de marketing	37. ¿La empresa ha definido con claridad su Misión con una orientación clara a su mercado?	13,7%	86,2%	0%
	38. ¿La empresa ha definido sus objetivos de marketing de tal forma que faciliten la medición de los resultados?	6,8%	0%	93,1%
	39. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa?	3,4%	0%	96,5%
Estrategia	40. ¿La empresa presenta una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos?	13,7%	27,5%	58,6%
	41. ¿La empresa reconoce su estrategia, la promueve y la hace suya a los trabajadores?	68,9%	31,0%	0%
	42. ¿La empresa conoce si la estrategia es apropiada al ciclo de vida de sus productos y soluciones, a las estrategias de la competencia y situación de la economía?	20,6%	62,0%	17,2%
	43. ¿La empresa ha desarrollado una estrategia de posicionamiento adecuada para cada segmento de su mercado?	41,3%	41,3%	17,2%
	44. ¿La empresa cuenta con suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing?	3,4%	48,2%	48,2%
	45. ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre	3,4%	31,0%	65,5%

	los principales componentes, calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación?			
--	--	--	--	--

IV. Auditoría de la Organización de Marketing:

Estructura formal	46. ¿La empresa cuenta con un área dedicada a los aspectos de marketing, con autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes?	0%	20,6%	79,3%
	47. ¿La empresa cuenta con una estructura adecuada en las áreas que atienden la actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio?.	0%	20,6%	79,3%
Eficacia funcional	48. ¿La empresa cuenta con buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.?	0%	6,8%	93,1%
	49. ¿La empresa conoce y vela porque exista una comunidad de intereses y un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?	79,3%	17,2%	3,4%

V. Auditoría de los Sistemas de Marketing:

Sistema de información de marketing	50. ¿La empresa presenta sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés?	0%	0%	100%
	51. ¿En la Empresa los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?	6,8%	3,4%	89,6%
	52. ¿La empresa conoce y practica métodos de estimulación del mercado potencial y ventas de la empresa?	0%	0%	100%
Sistemas de planificación de marketing	53. ¿La empresa tiene bien estimada, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?	86,2%	10,3%	3,4%
	54. ¿La empresa elabora Planes de marketing, y estudia sus resultados?	0%	0%	100%

Sistemas de control de marketing	55. ¿La empresa cuenta con procedimientos de control efectivos para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados?.	6,8%	0%	93,1%
	56. ¿La empresa examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?	10,3%	0%	89,6%
	57. ¿La empresa analiza periódicamente los costos de marketing y su productividad?	0%	0%	100%
Sistemas de desarrollo de nuevos productos	58. ¿Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos?	20,6%	37,6%	41,3%
	59. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos?	13,7%	34,4%	51,7%

VI. Auditoría de Productividad de Marketing:

Análisis de Rentabilidad	60. ¿La empresa revisa y registra la rentabilidad de sus productos, mercados, territorios y canales de distribución?	20,6%	48,2%	31,0%
Análisis Costo/beneficio	61. ¿La empresa revisa y registra la efectividad de la actividad de marketing?	3,4%	37,9%	58,6%

VI. Auditoría de la funciones de Marketing:

Producto	62. ¿La empresa tiene claro los objetivos de sus líneas de productos?.	75,8%	24,1%	0%
	63. ¿La empresa realiza análisis sistemáticos del comportamiento de sus líneas de productos?	31,0%	34,4%	34,4%
	64. ¿La empresa ha realizado análisis en cuanto a abandonar o lanzar nuevos productos?	24,1%	48,2%	27,5%
	65. ¿La empresa conoce la percepción de los clientes sobre los productos y soluciones y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características?	37,0%	55,1%	6,8%

Precio	66. ¿La empresa conoce los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos y soluciones?.	89,6%	10,3%	0%
	67. ¿La empresa fija los precios en atención al criterio, costo, demanda y competencia?	3,4%	27,5%	68,9%
	68. ¿La empresa observa que existe una adecuada perfección de los clientes en cuanto a la relación calidad-precio de sus productos y soluciones?.	17,2%	44,8%	37,0%
	69. ¿La empresa conoce sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?	24,1%	48,2%	27,5%
	70. ¿La empresa conoce la relación calidad-precio para los productos de la competencia?.	61,7%	21,7%	17,2%
	71. ¿La empresa tiene una política de precios compatibles con las necesidades de los distribuidores, suministradores y legislaciones vigentes?	24,1%	41,3%	34,4%
Distribución	72. ¿La empresa tiene definidos los objetivos, políticas y estrategias de distribución?	68,9%	31,0%	0%
	73. ¿La empresa ha valorado la efectividad de los canales de distribución actuales, sobre la base de sus costos, de su presencia y calidad en el mercado?	41,3%	55,1%	3,4%
Comunicación	74. ¿La empresa tiene definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación tanto interna como externa?	13,7%	62,0%	24,1%
	75. ¿La empresa conoce el nivel de aceptación de los clientes sobre nuestra comunicación?.	10,3%	0%	89,6%
	76. ¿La empresa utiliza de forma eficiente las herramientas de comunicación, tanto interna como externa?.	13,7%	27,5%	58,6%
	77. ¿La empresa conoce cuales son los canales de comunicación?	37,5%	72,4%	0%
	78. ¿La empresa cuenta con un adecuado desarrollo tecnológico que apoya y sirve como herramienta para lograr una efectividad de las acciones de comunicación tanto internas como externas?.	0%	62,9%	37,1%
	79. ¿La empresa posee un adecuado presupuesto para las acciones de comunicación?.	27,5%	34,9%	37,6%
	80. ¿La empresa analiza la eficacia del sistema de comunicación en cuanto a gastos, publicidad y promoción?	0%	3,4%	96,5%

Fuerza de ventas	81. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor?	51,7%	48,2%	0%
	82. ¿La empresa tiene definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa?	93,1%	6,8%	0%
	83. ¿La empresa tiene establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados?	6,8%	93,1%	0%
	84. ¿La empresa analiza y evalúa las tendencias en el comportamiento de las ventas?	75,8%	13,7%	10,3%

Las respuestas de la guía indican que:

➤ **Con relación al mercado**

- **La división no conoce, ni presta atención a las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad.** De 29 trabajadores que contestaron la Guía, el 93% conoce la distribución geográfica de sus principales clientes, la distribución geográfica del resto de los clientes la va conociendo a medida de que se presentan problemas a los que tiene que dar solución. El 100% de los encuestados reconocen no tener claridad de cómo es el comportamiento de crecimiento de sus clientes ni de su rentabilidad.
- **La división conoce los principales segmentos del mercado. No existe un análisis por la división con el objetivo de abandonar y ni siquiera entrar en nuevos segmentos de mercado.** El 100% de los encuestados conocen los principales segmentos del mercado, el 89,6% no conoce que la división haya realizado algún análisis con el objetivo de abandonar algún segmento del mercado por ninguna razón, ni siquiera por impagos y malos comportamiento, solo el 44,8% plantea que en algún momento la división introdujo alguna línea de producto con el objetivo de aumentar su nivel de facturación al incrementar la cantidad de clientes que podían tener interés en adquirir estos productos, pero coinciden en que no se hizo bajo ningún análisis de atacar un segmento de mercado en específico.

➤ **Con relación a los clientes**

- **La división Maxso conoce cuáles son las necesidades del cliente.** El 100% de los encuestados afirman que conocen las necesidades de los clientes, pero están de acuerdo en que pueden tener exigencias y necesidades que no conocen, en la entrevista con los trabajadores se pudo constatar de que en algunas ocasiones los clientes tienen que adaptarse a las soluciones que les entregan y la organización no es capaz de adaptar esas soluciones a sus necesidades.
- **La división Maxso no conoce cuáles son los procesos de compras del cliente.** En las encuestas solo el 6,8% de los trabajadores plantea que conocen cómo son los procesos de compra de los clientes, en algunos casos se conoce no completamente, esto no le permite a la división hacer un análisis y una proyección del mercado.
- **La división no conoce completamente el nivel de satisfacción de los clientes,** el 6,8% de los encuestados afirman, que conocen el nivel de satisfacción de los clientes, el 24,1% conocen este nivel de satisfacción cuando se quejan de las roturas y la atención a esas roturas, conocen que el cliente se satisface con sus servicios cuando se atienden esas roturas, y que el servicio en los territorios tienen dificultades.
- **La empresa conoce cómo valoran sus clientes actuales y potenciales a la empresa y a su competencia, en cuanto a reputación, imagen, calidad del producto y soluciones, fuerza de ventas y precio.** El 82,7% de los encuestados consideran que los clientes conocen a la empresa, sus soluciones y consideran que la competencia está en una posición desfavorable con los clientes.
Las encuestas a los clientes el 100% considera que la calidad de los productos y soluciones que brinda la división Maxso es muy favorable, pero el 100% de las encuestas de los clientes indican que la imagen de la división se ve afectada por la lentitud en el momento de la instalación de las soluciones y los servicios, consideran que por la falta de suministro es muy demorada la solución a sus problemas.
- **La empresa conoce cómo el mercado toma sus decisiones de compra.** El 96,5% de las encuestas encuentra esto un problema en el que la división tiene que trabajar, no conocen como deciden en el proceso de compra.

➤ **Con relación a la competencia**

- **La empresa conoce a sus principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado.** El 51,7% de los encuestado coincide en que se conoce cuáles son sus principales competidores, pero en entrevista y reuniones con los expertos, se coincide en que se conoce a los competidores en cuanto a tecnología, cuota del mercado, fortalezas y debilidades, pero no se conocen sus canales de distribución, sus estrategia, muchas veces no se conoce ni qué salto tecnológico dará, y hacia qué clientes potenciales se dirigen.
- **La empresa conoce el impacto de esto sobre sus clientes potenciales, sobre su mercado.** Un 65,5% en las encuestas coinciden en que conocen el impacto de las soluciones de sus competidores en sus clientes más importante, pero el resto afirma que no y se descuidan, En encuentro con el grupo de expertos, se afirma que al no conocer este impacto no hay percepción de la influencia que estos pueden ejercer sobre los clientes principales.

➤ **Con relación a los distribuidores y la distribución**

- **La empresa conoce los principales canales de distribución para llevar sus productos y soluciones a los clientes.** El 100% de los encuestados afirman de que si conocen los principales canales de distribución, que la Corporación tienen bien diseñado estos canales de distribución.
- **La empresa conoce el nivel de eficiencia y crecimiento de estos canales de distribución.** El 100% de los encuestados afirman de que si conocen el nivel de eficiencia y el nivel de crecimiento de sus canales de distribución, aunque en las entrevista con el grupo de expertos se plantea que hoy esos canales de distribución están bastante deteriorados.

➤ **Con relación a los suministradores**

- **La empresa conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto y soluciones.** El 93,1% de los encuestados plantean que si conocen la perspectiva de disponibilidad de los recursos claves, pero en reuniones de trabajo con el grupo de expertos se argumenta que muchas veces esas

perspectivas son inciertas cuando se tiene en cuenta la disponibilidad financiera de la Corporación y del país, que en la mayoría de los casos cuando se planifica la entrega de estos recursos no existe disponibilidad financiera y pone en peligro y en desventaja la entrega planificada, es incierto por estos motivos la entrega de los suministros.

- **La empresa conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos.** El 96,5% de las encuestas dan como resultados que la división Maxso conoce las tendencias de precios y los modos de ventas, hay que señalar que producto de la situación financiera de la empresa y las tendencias a trabajar con una política de créditos y financiamiento los precios de los productos y y los modos de venta de los suministradores ha cambiado de manera sustancial que atenta con la credibilidad de nuestros clientes.
- **Conoce la empresa las deudas con los suministradores que pueden afectar sus operaciones y le da un seguimiento oportuno.** El 96,5% de las encuestas coinciden en que si se conocen las deudas con os suministradores y es preocupante que cada vez más son mayores y provoca que los suministradores pierdan la confianza que depositaban con las operaciones de nuestra división, han aumentado la cantidad de suministradores que ya no quieren ofertar y la negociación de las condiciones de pago se hace cada vez más difícil.

➤ **Con relación a otras empresas de servicio**

- **La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte.** El 96,5% de los encuestados afirman que conocen culés son los costos de los servicios de transporte y sus perspectivas, así como su disponibilidad, el 3,4% niegan esto, en análisis en reuniones de trabajo con el grupo de expertos coinciden de que esto es muy incierto, que a pesar de que la Corporación tiene un área de logística que facilita la planificación y la distribución, hoy este parque de vehículos se deteriora cada vez más y no hay dinero para su reparación y recambio, que el costo de combustible ha subido en los últimos años y hace que el costo de los servicios de trasporte sea muy alto, que no se conoce a ciencia cierta cómo será su costo el año próximo y mucho menos su disponibilidad.

- **La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento.** El 96,5% de las encuestas afirman que esto si se conoce y permite hacer un presupuesto y una planificación real en este sentido, coinciden que la Corporación esto lo tiene bien diseñado.
- **La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros.** El 96,15% de los encuestados plantean que esto no se conoce, en sesiones de trabajo del grupo de experto se argumenta que esto es imposible conocer por el nivel de incertidumbre que se tiene en el país con relación a las disponibilidades financiera, a partir de la crisis financiera del mundo en general provoca que las gestiones de compras se hagan muy difíciles, el costo de los productos aumenta, por lo que no se puede conocer realmente como puede esto variar con el tiempo.
- **La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados.** El 96,4% de las encuestas definen esto como un servicio que en la Corporación no se implementa, aunque existe una estructura corporativa que tiene esta función, no se dirige a líneas de negocios, se dirige a imagen corporativa que no da idea de hacia dónde se dirigen y cuáles son las estrategias de cada línea de negocio que se desarrollan en la corporación.
- **La empresa conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de consultoría y auditoría.** El 96,5% de las encuestas señalan que esto no se conoce, ni siquiera se da información de cómo se va comportando este servicio, coinciden que la corporación tiene un grupo de auditores internos, pero este no da abasto para los intereses reales de la división y no responden concretamente al interés de la división, Su servicio de supervisión y auditoría está en función de lo que le establezca la corporación o el ministerio, que deben cumplir un plan en función de esos intereses y no en función del interés de la división comercial.

➤ **Con relación a grupo de interés**

- **La empresa conoce los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa.** El 79,3% de los encuestados afirman que la división conoce sus grupos de interés y los aprovecha en gran sentido, aunque se coincide en que muchas veces la corporación no presta la debida atención y apoyo a

esto y se hace difícil la materialización de las soluciones diseñadas y se pierden oportunidades.

- **La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés.** El 84,6% de las encuestas confirman que en este sentido la división ha dado pasos importantes.

➤ **Con relación a los Objetivos y Metas de marketing**

- **La empresa ha definido con claridad su Misión con una orientación clara a su mercado.** El 86,2% de los encuestados coinciden en que la misión definida por la división no es clara y no define explícitamente quien es Maxso y cuál es su objetivo, la Misión definida es aplicada a cualquier empresa comercializadora y no es identitaria de la división.
- **La empresa ha definido sus objetivos de marketing de tal forma que faciliten la medición de los resultados.** El 93,1% de las encuestas indican que no hay claridad ni definición de los objetivos de la división en función del marketing dirigido a las líneas de negocio de la división.
- **Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa.** Ni siquiera están definido estos objetivos, el 96,5% de los encuestados plantean que ni siquiera conocen que la división tenga definido esos objetivos.

➤ **Con relación al Sistema de planificación de marketing**

- **La empresa tiene bien estimada, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas.** En las encuestas realizadas el 86,2%, afirma que existe una medición del mercado potencial y las previsiones de ventas, pero en reuniones de trabajo con el grupo de experto todos coincidían de que no existe una medición y seguimiento del mercado potencial, que la Dirección de Marketing de la corporación no realiza ese trabajo y que sería muy provechoso desarrollar un seguimiento y control del comportamiento del mercado potencial de la división, así se podría tener un previsión más fiel de lo que nuestros clientes necesitan a partir de su crecimiento o

desarrollo, que hay que analizar y proponer la creación de un grupo de marketing en la división que hiciera este tipo de trabajo para cada línea de negocio de la división.

- **La empresa elabora Planes de marketing, y estudia sus resultados.** El 100% de los encuestados coinciden en que esto no se realiza, que lo más aproximado que se hace es un análisis y planificación del presupuesto y siempre bajo los criterios e indicaciones de la corporación.

➤ **Con relación al Sistema de control de marketing**

- **La empresa cuenta con procedimientos de control efectivos para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados.** El 93,1% de los encuestados concuerdan en que la división no presenta un procedimiento de control sistemático y efectivo para asegurar que se cumplan los planes y objetivos de marketing, afirman que se da un seguimiento y se controla de manera efectiva el cumplimiento del plan de ventas de la división por incidir de manera directa en la estimulación de los trabajadores.
- **La empresa examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución.** Las encuestas realizadas demuestran que no se examina, ni se estudia la rentabilidad de los productos y soluciones que comercializa la división, el 89,6% de los encuestados plantearon que esto no se realiza. En las reuniones de trabajo se argumenta que esto es posible por no existir un grupo de marketing que realice estas funciones y que la Dirección de marketing de la Corporación, no tiene la estructura necesaria para encaminar estas actividades a nivel corporativo.
- **La empresa analiza periódicamente los costos de marketing y su productividad.** El 100% de los encuestados coinciden en que esto no se realiza ni existe un procedimiento para el seguimiento, control y análisis de estos costos en la división, por ser una estructura corporativa, ni siquiera se considera.

➤ **Con relación al Sistema de desarrollo de nuevos productos.**

- **Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos.** El 78,9% de las encuestas indican de

que en la división este análisis no se hace, no existe alguien que se encargue de hacer este trabajo. En las reuniones de trabajo del grupo de experto se argumenta que el consejo de dirección se reúne muy esporádicamente y se hace este estudio, pero en la mayoría de los casos se hace por intuición, porque algún suministrador dio la idea por interés de vender la solución y a partir de entonces se promueve, pero no existe ese análisis, hay líneas de negocios que la división debe revisar, desarrollar o incluso eliminar y esto no se hace, porque no hay un estudio y un análisis que sustenten estos cambios. No existe un grupo que haga estas funciones.

- **Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos.** El 86,1% de los encuestados plantean, que no hay una investigación ni seguimiento al mercado ni al comportamiento de nuestras soluciones.

➤ **Con relación a la Fuerza de ventas**

- **Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor.** El 91% de las encuestas indican que existe un equipo de venta seleccionado, organizado y capacitado, pero hay que señalar que el grupo de experto plantea, que a pesar de que la división en el 2010 realizó un proceso de reordenamiento, donde se trabajó en lograr que en cada puesto de trabajo estuviera el más idóneo, aún no se cuenta con la preparación suficiente de la fuerza de venta de la división, que la estrategia debe ir encaminada a una gestión hacia el cliente, es necesario que los vendedores sean más dinámicos y sean capaces de salir a buscar a los clientes, encontrar sus necesidades y darle solución a estas, acercarse más a ellos y no esperar a que los clientes lleguen a la división a buscar las soluciones, deben insistir en que el cliente se sienta protegido y que la división está en función de ellos.
- **La empresa tiene definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa.** El 96% de las encuestas identifican que la división tiene definido los objetivos y la estrategia del equipo de ventas. En las reuniones de trabajo del grupo de expertos se identifica que el problema está en que los objetivos no responden a una gestión de la división a la satisfacción de las necesidades del cliente,

que no existen procedimientos dirigidos a esto, que se cuida el cumplimiento del plan de venta como indicador fundamental, pero no existe una estrategia y procedimientos dirigidos a incrementar la cantidad de cliente, los objetivos estratégicos y los procesos van encaminados al cumplimiento de indicadores financieros, sin considerar como fuerza impulsora a los clientes, coinciden en que hay que identificar los procesos: que, áreas intervienen en estos y sus responsables.

- **La empresa tiene establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados.** El 97% de los encuestados coinciden en que estos procedimientos no están definidos, no existen procedimientos que establezcan un análisis de medición de estos resultados, que aunque se establecen cuotas de ventas para las líneas de negocio de la división, su indicador fundamental es el cumplimiento del plan de venta en general, sin estudiar cómo se va comportando la capacidad de venta de cada línea de negocio en particular, cuál es su aceptación dentro del mercado y su demanda.
- **La empresa analiza y evalúa las tendencias en el comportamiento de las ventas.** El 98% de las encuestas afirman que esto se realiza de forma satisfactoria. El grupo de experto considera que a pesar de que en los Consejos de dirección de la división se evalúa como se van comportando los indicadores de venta y se analiza cuál será el nivel de venta en los próximos días, es necesario establecer procedimientos y procesos que permita evaluar cuáles son las tendencias de venta de las diferentes líneas de negocios, según las necesidades del mercado y según el comportamiento del entorno, evaluando la competencia y la calidad de los servicios que le brinda la división a los clientes. Se plantea que la división debe trabajar por una mejor gestión de los procesos, encaminados a establecer planes para que estos estén alineados con una estrategia dirigida a la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes y con su propia mejora, establecer metas para los indicadores de satisfacción del cliente e implantar un sistema de seguimiento de resultados de los indicadores y de las acciones.

➤ **Con relación al Análisis de Rentabilidad**

- **La empresa revisa y registra la rentabilidad de sus productos, mercados, territorios y canales de distribución.** Las encuestas realizadas demuestran que no se examina, ni se estudia la rentabilidad de los productos y soluciones que comercializa la división, el 78,2% de los encuestados plantearon que esto no se realiza. En las reuniones de trabajo se argumenta que si la dirección de la empresa no prevé el registro de la rentabilidad de los productos, del mercado, de sus canales de distribución no está enfocada a dar una mejor solución de sus servicios, no está dirigida a las exigencias de los clientes.

➤ **Con relación al Macroentorno Tecnológico**

- **La empresa está al tanto del impacto que pueden producir los cambios tecnológicos en sus procesos de producción, de servicios y dirección para su actividad.** El 86,9% de las encuestas afirman que la división le da un seguimiento a este impacto. El grupo de expertos coincide que la división en los Comité de Compras vela por esto, pero afirman que la empresa en muchos casos no toma acciones concretas para revertir esto, solo toma acciones para que el minimizar este impacto y no tiene reacción proactiva conociendo que se producirán estos cambios tecnológicos
- **Cuál es la posición de la empresa ante los cambios tecnológicos.** El 17,1% de las encuesta considera que la división ha tomado una posición bastante pasiva ante estos cambios tecnológicos.
- **Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios.** El 72,4% de las encuesta indican que la división ha hecho muy poco con relación a estos cambios tecnológicos, el grupo de expertos plantea que las acciones que se han realizado es por la falta de disponibilidad en algunos productos y no ha quedado alternativa, que no ha existido ni siquiera una evaluación de la conveniencia o no de estos cambios para el cliente, no ha existido un análisis de precios de prestaciones que indiquen la factibilidad de estos cambios.

➤ **Con relación a los Productos**

- **La empresa tiene claro los objetivos de sus líneas de productos.** El 75,8% de los encuestados afirman que la división tiene claro estos objetivos, el grupo de expertos plantea que se debe insistir en la preparación de los comerciales en conocer los objetivos de las líneas de negocio y enfatizar en el conocimiento de cada producto, si se es capaz de mostrar realmente los beneficios de un producto y de adaptarlo a las necesidades al cliente, esto puede producir un gran efecto en el cliente.
- **La empresa realiza análisis sistemáticos del comportamiento de sus líneas de productos.** En las encuestas el 78,8% plantea que este análisis del comportamiento de sus líneas de negocios y servicios no se realiza o no es suficiente, el grupo de experto enfatiza que ni siquiera se conoce cómo reacciona el cliente ante nuestras soluciones, si estas soluciones cumplen con sus expectativas, considera que no se vende los productos en función de satisfacer las demandas de los clientes.
- **La empresa ha realizado análisis en cuanto a abandonar o lanzar nuevos productos.** El 95,7% de las encuestas indican que la división no tiene una política y estrategia encaminada a la realización de estos análisis, el grupo de experto deja claro que esto se realiza por interés de la división sin tener en cuenta las necesidades reales de los clientes, y otras veces para cumplir un plan de ventas.
- **La empresa conoce la percepción de los clientes sobre los productos y soluciones y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características.** En las encuesta se refleja que la división conoce muy poco o no conoce la percepción que tienen los clientes sobre las soluciones y productos de la empresa, el 61,9% de los encuestados lo afirman, en reuniones de trabajo del grupo de experto se plantea que la división conoce que piensan los clientes de nuestros productos y soluciones, por reuniones con los clientes que afirman su conformidad con nuestros productos, pero no lleva un registro ni una política de seguimiento en este sentido, tampoco tiene un accionar ante esto, y en cuanto a la competencia lo que se conoce es por contactos con los clientes, pero no existe un proceso dirigido a estudiar a la competencia, no existe una política en función de evaluar los productos y soluciones de la competencia, de cómo ella llega a los clientes y como ofrece sus soluciones, con el objetivo de mejorar y fidelizar a los clientes.

➤ **Con relación a los Precios**

- **La empresa conoce los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos y soluciones.** El 89,6% de los encuestados responden que la división conoce las políticas, estrategia y métodos de establecimiento de los precios, el grupo de experto coincide en que la división aunque conoce la política de la Corporación con relación a esto, la división no tiene influencia alguna en esta estrategia y política, por lo que tiene incidencia, la política se define y establece a nivel de país.
- **La empresa en qué medida fija los precios en atención al criterio, costo, demanda y competencia.** El 96,4% de los encuestados afirman que en ninguna medida la empresa fija los precios. Estos precios se establecen por indicaciones corporativas y de país.
- **La empresa observa que existe una adecuada perfección de los clientes en cuanto a la relación calidad-precio de sus productos y soluciones.** En este sentido, las encuesta coinciden en que no existe un seguimiento en cuanto a la calidad de los productos y soluciones de la división, aunque el grupo de expertos plantea que la calidad de nuestros productos y soluciones está acorde con los precios, aunque muchas veces se ven afectados estos precios por la disponibilidad financiera y se tiene que acudir a solicitud de créditos y financiamiento que encarece considerablemente los productos.
- **La empresa en qué medida conoce sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios.** El 75,7% de los encuestados coinciden en que esto es desconocido, en reuniones de trabajo del grupo de expertos se argumenta que la división debe establecer una política y estrategia de seguimiento de estos indicadores, así podrá tener elementos para evaluar como el cliente recibe las soluciones y productos en función de los precios, aunque coinciden en que la división no puede incidir en esto, ya que aunque el producto no se venda y se ponga ocioso, no tiene autoridad para modificar sus precios y tendría que solicitar una probación que podría tardar mucho tiempo.
- **La empresa en qué medida conoce la relación calidad-precio para los productos de la competencia.** Las encuestas afirman que la empresa en gran medida conoce la

relación que existe entre la calidad y los precios de la competencia. En este sentido la división está en muy buena posición con los clientes, la competencia tiene productos con menos calidad y precios más altos. El grupo de experto también analiza que existen clientes a los que no ha podido introducir la división sus soluciones por políticas que se establecen y los clientes tienen la obligación de contratar estos servicios con la competencia.

➤ **Con relación a la Estructura formal**

- **La empresa cuenta con un área dedicada a los aspectos de marketing, con autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes.** El 100% de los encuestados señalan que esta área no existe, el grupo de expertos en las reuniones de trabajo plantean de que esta área es a nivel corporativo y no está en función de las líneas de negocio de las divisiones comerciales, por lo que su enfoque no está alineado con el objetivo de la división Maxso.
- **La empresa cuenta con una estructura adecuada en las áreas que atienden las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio.** En las encuestas realizadas el 100% se proyecta que no existe un diseño en la división en su estructura que facilite la atención de la actividad de marketing por líneas de negocios o funciones.

➤ **Con relación a la Eficacia funcional**

- **La empresa cuenta con buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.** El 93,1% de los encuestados afirman que no existe una buena comunicación entre los departamentos, y el 7,8% coinciden en que no es suficiente, el grupo de expertos plantea que la comunicación entre las áreas externas de la división, como son la Dirección de Marketing y la Dirección Jurídica, es muy difícil, porque no cuentan con el personal suficiente y preparado para atender las líneas de negocio, por ser una estructura a nivel corporativo, no conocen la estrategia ni los objetivos de la división

con cada línea de negocio, muchas veces hay que esperar un tiempo bastante prolongado para que puedan atender o revisar algún aspecto de interés de la división. En cuanto a la comunicación interna entre las áreas, la estructura que hoy tienen la división, no facilita esta comunicación, además que no se cuenta con procesos internos que propicien este intercambio, no existe una claridad de lo que tiene que hacer un área y que información debe brindar a otra área que interviene en la solución del cliente, no existe una estructura enfocada a una estrategia dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes.

- **La empresa conoce y vela porque exista una comunidad de intereses y un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado.** El 79,3% de los encuestados afirman que la división cuida de que exista un interés común entre las áreas en cuanto a su mercado, en reuniones de trabajo del grupo de experto se argumenta de que aunque la división se preocupa por esto, no se materializa de la manera que se desea, la estructura dificulta que esto se materialice.

➤ **Con relación al Sistema de información de marketing**

- **La empresa presenta sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés.** En las encuestas se pone de manifiesto de que esto no existe en la división.
- **En la Empresa los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones.** Al no existir un interés de la división por la implementación de un sistema de inteligencia de marketing y ni siquiera un área de marketing que se encargue de llevar estas funciones, no existe un sistema de intercambio de información que facilite la toma de la decisión.
- **La empresa conoce y practica métodos de estimulación del mercado potencial y ventas de la empresa.** El 100% de los encuestados señalan que no conocen que

exista un método de estimulación del mercado potencial, el grupo de expertos plantea que no tienen facultad para tomar este tipo acción, ni siquiera la dirección de la división.

➤ **Con relación al Macroentorno Cultural**

- La empresa conoce cuál es la actitud de la sociedad respecto a sus productos y soluciones. El 86,2% de los encuestados afirman que la empresa conoce la actitud de la sociedad respecto a sus productos y soluciones, en reuniones de trabajo del comité de expertos se argumenta que se conoce la actitud de la sociedad en algunos de sus productos, y que se conoce por intercambios con clientes que argumentan la importancia de estas soluciones a partir de la política y estrategia de sus empresas para la implementación de las mismas, pero no existe una cultura dirigida a conocer mediante instrumentos de diagnóstico cómo el cliente ve las soluciones y productos que ofrece la división, que existe un marcado interés en las soluciones de puntos de ventas por el papel que juegan dichos productos para el control de los recursos para la sociedad, pero no se visualizan las prestaciones que estos productos y soluciones pueden ofrecerles a los clientes.

➤ **Con relación al Macroentorno Económico**

- La empresa conoce los posibles cambios en el nivel de ventas, precios, ahorros, crédito y financiamiento que pueden afectarla. El 75,8% de las encuestas indican que la división conoce los cambios en el nivel de ventas, precios, ahorros, créditos y financiamiento que puede afectarla, el grupo de expertos, en reuniones de trabajo se enfatiza que la división debe ser más previsor, debe ser más anticipativa a estos cambios, que no está preparada para eso y las decisiones que se toman es a partir de hechos que ocurren y debe crear una cultura en función de un análisis que le permita ser previsor a los cambios y así tomar acciones que le permitan adelantarse a estos cambios y poder tomar acciones de manera inmediata.

➤ **Con relación a la Comunicación**

- **La empresa tiene definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación tanto interna como externa.** El 86,1% de las encuestas coinciden en

que la división no tiene establecidos objetivos, políticas y estrategia de comunicación, en las reuniones de trabajo del grupo de expertos se señala que esta función la ejerce la dirección de marketing, y las políticas y estrategia se trazan de manera corporativa, la división no tiene ni recursos ni posibilidad de decidir sobre esto, consideran que estas estrategias y políticas no están en función de los intereses de la división, en función de responder a las necesidades del cliente.

- **La empresa conoce el nivel de aceptación de los clientes sobre nuestra comunicación.** El 89,6% de los encuestados plantean que la división no conoce el nivel de aceptación de los cliente sobre las comunicaciones, el grupo de expertos plantea que solo se conoce por las mismas quejas de los clientes a la división Maxso por la baja información que se brinda con relación a sus inquietudes y exigencias, que a pesar que la corporación presenta un centro de atención al cliente, este no se explota correctamente, que la división no presenta un sistema de comunicación que permita entregar al cliente la información de manera oportuna, que en este sentido la división es bastante pasiva, y reacciona cuando se presenta una queja del cliente, por lo que considera que se conoce que el cliente tiene una mala percepción del sistema de comunicación de la división, pero que no es porque exista un sistema dirigido a supervisar y accionar sobre estos resultados, si no que se conoce por las mismas observaciones que hace el cliente con relación a la comunicación de la división con el mercado. Con relación a las comunicaciones internas, sucede que entre las áreas la información y la comunicación no es oportuna, un área intercambia con un cliente para un problema en específico y a veces no se le comunica al área que puede resolver este problema.
- **La empresa utiliza de forma eficiente las herramientas de comunicación, tanto interna como externa.** El 86,1% de las encuestas indican que estas herramientas no se emplea de manera eficiente, que no se aprovechan de una manera eficaz.
- **La empresa conoce cuáles son los canales de comunicación.** El 72,4% de los encuestados afirman que no se conocen lo suficiente estos canales de comunicación, el grupo de experto plantea que además no se utilizan de forma eficiente y estos no son suficientes.

- **La empresa cuenta con un adecuado desarrollo tecnológico que apoya y sirve como herramienta para lograr una efectividad de las acciones de comunicación tanto internas como externas.** El 100% de las encuestas afirman que la tecnología que se emplea con el fin de apoyar el sistema de comunicaciones no es suficiente, el grupo de experto considera que la división no presenta herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación en cuanto a la promoción, la publicidad, de las soluciones de la división, que la división no tiene una cultura en cuanto a este tipo de comunicación que permite acercarse más al cliente y que este conozca mejor los productos de la división.
- **La empresa posee un adecuado presupuesto para las acciones de comunicación.** El 72,5% de los encuestados afirman que la división no presenta un adecuado presupuesto de comunicación, el grupo de expertos considera que esta presupuesto está limitado a la comunicación de acceso a internet, correo y teléfono, la división no tiene autoridad para presupuestar gastos relacionados a la promoción de productos y soluciones y que este tipo de gasto se presupuesta a nivel corporativo, por lo que consideran que esto limita mucho la comunicación en sentido general.
- **La empresa analiza la eficacia del sistema de comunicación en cuanto a gastos, publicidad y promoción.** El 98,5% de las encuestas refleja que esto no se analiza, en reuniones de trabajo del grupo de expertos, se plantea que la división no cuenta con un sistema de comunicación, ni interno ni externo de publicidad y promoción de sus soluciones y productos, este sistema de comunicación se hace de manera corporativa, y no está dirigido a la promoción y publicidad de líneas de negocios de interés de la división. Que se realiza un análisis mensual de los gastos de comunicación de las partidas de teléfono, y acceso de correos internacional acceso a internet, y considera que por las regulaciones de cuotas de acceso de internet no se le da un uso eficiente

➤ **Con relación al Mercado meta**

- **La empresa dispone de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores. Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento.** A pesar de que el 41,3% de los encuestados afirman que existe

en la división criterios apropiados para la segmentación del mercado y la selección de los mejores, el grupo de expertos plantea que la división no cuenta con un mecanismo y proceso que facilite esto, actualmente la división Maxso cuenta con varias líneas de negocios que están dirigidas por su estructura a determinados sectores de mercado, pero no existe una evaluación de estos sectores, no se recoge y analiza el comportamiento del mercado ante los productos y soluciones que comercializa la división Maxso, y no existe un análisis ni siquiera de que criterio seguir para evaluar la segmentación de este mercado, hoy está segmentado bajo el criterio de las soluciones que brinda la división, pero no se evalúa por ejemplo los clientes que mejores indicadores de cuentas por pagar presentan, quienes son más fieles a los productos de la división Maxso, también coinciden en que la división no presenta una estructura de marketing que gestione este comportamiento, por lo que es imposible mantener una estadística clara de estos criterios de selección, muchas veces se abusa de la experiencia que se tiene durante tiempos trabajados con los clientes, por lo que se considera además que la división **no tiene definido con claridad su mercado meta**.

➤ **Con relación a la Estrategia**

- **La empresa presenta una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos.** En reuniones de trabajo del grupo de expertos, se argumenta que aunque la división define estrategias para atacar determinados sectores del mercado, no existe una estrategia de marketing dirigida a lograr esos objetivos, se definen acciones a partir de soluciones que le interesen potencial a la división sobre la base de criterios de cumplimiento de planes económicos y financieros, pero estas acciones no se controlan y se sistematizan, El 13,7% de los encuestados afirman que la división presenta una estrategia para alcanzar sus objetivos.
- **La empresa reconoce su estrategia, la promueve y la hace suya a los trabajadores.** En las encuestas realizadas el 68,9% de los encuestados reconocen que la división promueve y vela porque los trabajadores de la división la conozcan y se hagan parte activa de llevarla a cabo. En reuniones de trabajo del grupo de expertos se plantea que aunque la división se preocupa porque los trabajadores se hagan participe de la estrategia y la hagan suya, se considera que se debe dar mayor

participación a los trabajadores en el mismo momento de elaborarla y crear las motivaciones necesarias para que los trabajadores participen activamente en el análisis y discusión de la estrategia y objetivos de trabajo.

- **La empresa conoce si la estrategia es apropiada al ciclo de vida de sus productos y soluciones, a las estrategias de la competencia y situación de la economía.** El 20,6% de los encuestados plantea que conocen que la estrategia es apropiada al ciclo de vida de sus productos y soluciones, pero el grupo de expertos argumenta que esto no es así, ya que no existe un estudio de marketing que analice el comportamiento de las soluciones que se le brindan a los clientes, que no existe una valoración de que soluciones hoy no es de interés del mercado, que no se conoce cuál es la estrategia de la competencia, por lo que no existen elementos para actuar ante el mercado, que aunque existe un análisis de la situación de la economía del país, no se realizan ni se llevan acciones en función de disminuir las consecuencias, que se actúa muchas veces sin considerar la situación económica de la corporación.
- **La empresa ha desarrollado una estrategia de posicionamiento adecuada para cada segmento de su mercado.** El grupo de experto considera que no se tiene una estrategia para lograr este objetivo, se considera que la posición que tiene hoy la división en el mercado es por la calidad de los productos que comercializa la división y sus precios que son muy competitivos, que la competencia presenta productos de menos prestaciones y mayor precio, y esto ha facilitado un posicionamiento favorable de la división en el mercado, pero no hay una estrategia dirigida a buscar este posicionamiento.
- **La empresa cuenta con suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los principales componentes, calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación?.** El 96,4% de los encuestados plantean de que no se cuentan con suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing, en reuniones de trabajo del grupo de experto se analiza que los medios y recursos que se utilizan en función de elevar el cumplimiento de los objetivos de marketing, están en una situación bastante crítica y no se aprueban nuevas inversiones, por lo que se ve

afectada la calidad de los servicios y el acercamiento eficiente a las necesidades del cliente.

ANEXO 7**Tablero de Control Operativo 2012 MAXSO**

Objetivo Operativo	Indicador	Meta	Planes de Acción	Plazo	Responsable
Lograr mejor gestión de Comercialización dirigido a la satisfacción de necesidad del Cliente	Cantidad de Empresas	3	Identificar las empresas de la economía nacional que requieran de soluciones con nuestros productos, insumo y grandes proyectos	Permanente, Chequeo Trimestral	Gerente General Gerente de Ventas Gerente de SSTT Gerente Compras
	Cantidad de Proveedores	5	Buscar nuevas alternativas con Proveedores del equipamiento que comercializamos.		
	Elevar Volumen de Servicios	25%	Lograr una mayor satisfacion del cliente en los servicios tecnicos.		
	Cantidad de Soluciones	5	Potenciar las Soluciones Integrales dirigidas a la venta de solucion y servicios		
	Oferta en los terminos establecidos	100%	Lograr una reaccion oportuna en todo el proceso de compras que permita cumplir con los planes previstos	Permanente, Semanal Comité Compras	
	Cantidad de Instituciones	4	Gestionar y dar seguimiento con las Intituciones del Pais el desarrollo de aplicaciones para los productos que comercializa	Permanente, Chequeo Mensual	
	Cantidad de Productos Documentados / Cantidad Productos Comercializados	>60%	Apoyar en la actualización y divulgación de la documentación técnica de los productos comercializados.		
	Prestaciones Especificas Recalculadas / Prestaciones Especificas Existentes	100%	Implementar la actualización de las tarifas para la línea de productos que se comercializan.		
	(Disponibilidad Productos Estrellas en Página / Cantidad de Productos Estrellas)*100	>80%	Emitir un parte del estado de arribo de los productos.		

	Cantidad de Informes de Evaluación de Mejores Clientes	4	Evaluar el comportamiento de los suministros a los Mejores Clientes en el presente año y en relación a periodos anteriores.	Permanente, Chequeo Trimestral	
	Cantidad de Productos Vendidos a Tiendas / Cantidad de Productos Codificados	100%	Diversificar e incrementar las ventas de nuestros productos comercializados con destino a las Cadenas de Tiendas Minoristas.		
Garantizar las ventas hacia los sectores priorizados: Turismo, Defensa, Industria y Exportaciones	Incremento del nivel de ejecución de proyectos del turismo respecto al 2009	10%	Incrementar los contratos por iguala de los servicios técnicos al turismo.	Trimestral, Chequeo Trimestral	Gerente de Ventas Gerente de SST
			Lograr mayor representación de nuestra actividad en la cadena CARACOL	Permanente, Chequeo Mensual	
			Lograr un mayor índice de satisfacción de nuestros clientes en cuanto al nivel de servicios y soluciones	Permanente, Chequeo Trimestral	
			Lograr contratos de Suministro de Insumos anuales con entregas parciales		
			Controlar la ejecución del Contrato de Suministro con el Sector del Turismo.		
			Insertar nuevos productos hacia el sector del Turismo, Defensa, Industria y las Exportaciones		
	# de proyectos ejecutados de Exportaciones	≥ 3	Culminar proceso de contratación de módulos biométricos para los diferentes proyectos que lleva ALBET	Permanente, Chequeo Semanal	Gerente de Ventas Gerente de Compras
			Culminar proceso de contratación CHM	Permanente, Chequeo Mensual	
			Explorar posibilidad de expandir nuestros productos al mercado internacional mediante alianzas estrategicas con otros suministradores		
			Lograr el cumplimiento del Plan de Exportaciones presupuestado.		
			Culminar el Proyecto ORINOCO		
			Analizar en consejo de dirección el comportamiento de estos indicadores económicos		
			Análisis del comportamiento del presupuesto para el año en curso		

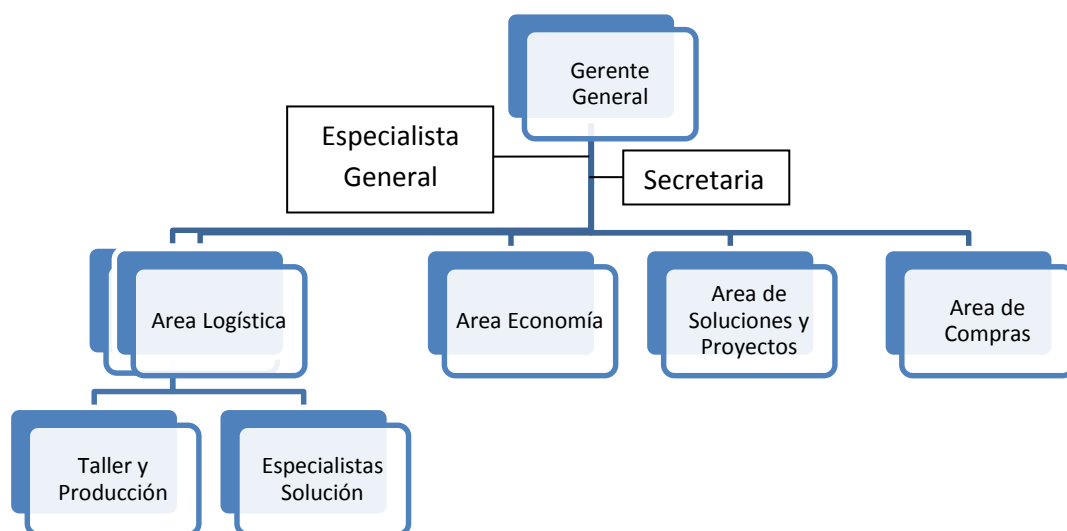
Lograr el mejoramiento progresivo de los indicadores económico financieros	Rotación de Inventario	<35.68	Envío de análisis economico fincierno semanal al Consejo de Dirección	Permanente, Chequeo Mensual	Gerente General Gerente de Venta Gerente SSTT Gerente Económico
			Elaboración de los expedientes de conciliación de los cuatros submayores en su totalidad		
	Gasto Total / Ingreso Total	0.692	Actualización y revisión del presupuesto para el 2012. Cumplir con las indicaciones y modelaje para la confección del Ppto 2012 a partir del banco de problema y el sistema implementado durante el proceso anterior según indicaciones de la VP.		
	Costo por peso de ventas	0.9208	Proponer soluciones que logren el cumplimiento del presupuesto a partir del análisis de los indicadores reales obtenidos.		
			Evaluación de la gestión contable a partir de los Informes Contables de la corporación y la VP.		
			Revisar el inventario Mensualmente para mantenerlo clasificado correctamente.		
			Hacer gestión de ventas del inventario clasificado como lenta rotación.		
			Evaluar e informar el estado de los Indicadores de Eficiencia Económica presupuestados (ventas, costos, gastos y utilidad) según importe acumulado, índice y por ciento; y del Estado de Situación.		
Lograr una mayor preparacion y capacitacion de los Trabajadores, alcanzando una adecuada competencia profesional	% de cumplimiento de acciones planificadas	100%	Realizar encuentros Tecnicos en la Division	Trimestral	Gerente General Gerente Económico Gerentes de Areas GTA
			Realizar Taller de Ventas y Soluciones con los Territorios Anual	sep-12	
			Realizar Taller Tecnico con los Territorios Annual	sep-12	
	Acción Capacitación	Más de 3	Trazar y ejecutar los Planes de Capacitación en correspondencia con las necesidades actuales y reales de los trabajadores.	Premanente, chequeo Trimestral	
			Lograr mayor preparación del personal del área económica		
			Lograr el dominio de los procesos por los trabajadores.		
			Mantener un Ambiente de Control Interno encaminado a la comprension de la necesidad de su implementacion por todos los trabajadores, con el objetivo de lograr una alta motivacion y sentido de pertenencia en los trabajadores.	Matutinos Semanales	
			Estudiar y Disenar los canales de comunicacion de la Division que lleven a crear una atmosfera de confianza mutua		
			Lograr una integridad y valores etico, que los trabajadores conozcan y practiquen en todo momento los valores asumidos por la organización.		
			Aprobación, revisión y actualización del plan de prevención 2012	mar-12	
			Realizar despachos con el grupo de Control Interno	Mensual	
			Realizar despachos con los Jefes de Proceso		

Perfeccionar el mecanismo de Prevención y Control Interno y Gestión por procesos en la división	% de cumplimiento de acciones planificadas	100%	Comenzar a trabajar en los procesos internos de la División	Mensual	Gerente General Gerente de Areas
			Chequear el plan de medidas originadas por las supervisiones realizadas durante el año.	Chequeo Mensual	
			Dejar conciliadas en el año todas las CxC, CxP, Cobros Anticipados, Pagos Anticipados y Dudoso Cobro		
			Ejecutar el reordenamiento de la División	jul-12	
			Tomar acciones que garanticen una mayor motivacion de los trabajadores.	Chequeo	
			Dar a conocer y hacer cumplir el Marco Regulatorio UEN 2_año 2012.	Trimestral	
			Actualizar y aprobar el Plan Temático Anual de los Consejos de Dirección_año 2012.	ene-12	
			Actualizar y aprobar el Tablero de Control Operativo_año 2012.	mar-12	
			Dar a conocer y chequear los resultados de los Indicadores de la Emulación UEN 2_año 2012.	Mensual	
			Realizar Taller de Ética.	oct-12	
			Lograr que en los Informes de Recepción y Facturas se registren los números de serie de los productos.	Mensual	
			Cumplir con los Procedimientos Internos de trabajo establecidos en los CD y CD Estratégicos.		
			Mantener actualizado y desarrollar la TWIKI de la UEN 2 como soporte de almacenamiento, información y comunicación a nivel nacional.		
			Mantener actualizadas las Políticas de Importaciones por producto.		
			Darle seguimiento a las solicitudes de transportación y ordenes de ventas con más de 15 días.		
			Chequear el estado de las existencias y satisfacción de pedidos en los Comités y Consejos de Dirección.		
			Garantizar el cumplimiento de los Créditos Autorizados por el Comité de Créditos de la UEN para los clientes terceros implicados.		
			Garantizar la asistencia de los representantes del Sindicato en los Consejos de Dirección.		
			Confeccionar y evaluar los resultados de la Evaluación a los Proveedores Internos de la UEN 2.		
			Confeccionar y evaluar los resultados de la Evaluación a los Distribuidores Internos de la UEN 2.		
			Realizar y expedientar las conciliaciones referentes al proceso de compras con los Proveedores extranjeros y nacionales.		
			Controlar la ejecución del presupuesto de partes y piezas asociados al MINTUR		
			Evaluar los resultados de las auditorias, supervisiones e indicadores de prevención.		
			Realizar el proceso evaluativo del Consejo de Dirección.		
			Seleccionar a los trabajadores destacados y vanguardias y estimularlos ante su colectivo laboral.	Trimestral	

			Chequear el funcionamiento y los resultados del Grupo de Control Interno de la entidad.	Mensual	
			Evaluar e informar sobre los análisis trimestrales de los Expedientes de Compras.		
			Evaluar e informar sobre el comportamiento de las ventas a las Cadenas de Tiendas Minoristas.		
			Actualizar, implementar y supervisar los descuentos en ambas monedas a nivel nacional.		
			Analizar e instruir sobre la conformación de las tasas de recargo comercial.		
			Controlar el proceso de suministros a los Servicios Técnicos Integrales.		
			Mantener actualizado y chequear el cumplimiento del Plan de Importaciones de la UEN 2.		
			Mantener el control del proceso de garantía a las líneas de productos comercializados.		
			Realizar Supervisiones internas por áreas.		

ANEXO 8

ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN MAXSO A PARTIR DE LA NUEVA ESTRATEGIA



Área de Servicios Técnicos: Área encargada de realizar el levantamiento, la instalación, reparación y mantenimiento de las soluciones a nuestros clientes. Producción de Tarjetas para el control de acceso. Su principal Cliente es el Área de Soluciones y Proyectos. Trabaja muy vinculada a esta área.

Área de Soluciones y Proyectos: Su misión es la venta de insumos, calculadoras, balanzas electrónicas, así como todo lo relacionado con los productos de Show Room. Además, es la encargada de la atención a las necesidades de los territorios. Es el área que estudia la necesidad del cliente y elabora el proyecto para su solución, trabaja muy relacionado con el área de Servicios Técnicos y está orientada además a las exportaciones de soluciones integrales. Investigar los avances tecnológicos de nuestros productos, hacia donde se dirige el mercado, amenazas y oportunidades del entorno.

Área de Compras: Realiza todas las operaciones de compra en nuestra división, tanto para la venta de nuestras soluciones a los clientes como las necesidades propias de nuestra organización.

Área de Economía: Realiza todo el trabajo financiero, de análisis económico y operaciones contables de nuestra entidad.

Área de Logística: Garantiza los aseguramientos de la División: transporte, servicios, y otras actividades que permite un funcionamiento ininterrumpido.

Especialista General: Abarca todo lo relacionado con el Control Interno, el desarrollo del proceso de Organización y está dirigido al mejoramiento constante.