

Título:

DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA
DEL DISTRIBUIDOR XOM
EN LA COSTA NORTE COLOMBIANA
(BARRANQUILLA, CARTAGENA,
SANTA MARTA Y VALLEDUPAR)

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: ANA MARIA VERANO PUCHE

LÍNEA DE INVESTIGACION: ESTRATEGIA

DIRECTOR DE PROYECTO: CALIXTO MENDOZA ROCA

Lugar de ejecución del proyecto

CIUDAD: BARRANQUILLA

DEPARTAMENTO: ATLÁNTICO

DURACION DEL PROYECTO: 8 MESES

**DIAGNOSTICO
DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA
DEL DISTRIBUIDOR XOM
EN LA COSTA NORTE COLOMBIANA
(BARRANQUILLA, CARTAGENA,
SANTA MARTA Y VALLEDUPAR)**

ANA MARIA VERANO PUCHE

Tesis de Grado

**Director
Profesor CALIXTO MENDOZA ROCA**

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BARRANQUILLA
2007**

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	8
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1 PREGUNTA GENERAL.	13
1.2.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS.	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
2. MARCO DE REFERENCIA Y ESTADO DEL ARTE	15
2.1 DESARROLLO ESTRATÉGICO	15
2.1.1 DIRECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.	15
2.1.2 MÉTODOS DE LA ESTRATEGIA.	17
2.2 ALIANZAS ESTRATEGICAS	18
2.3 VENTAJAS Y EFECTOS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS	21
2.3.1 VENTAJAS.	21
2.3.2 EFECTOS	23
2.4 LA ESTRUCTURA SIGUE A LA ESTRATEGIA	23
2.5 DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
2.5.1 EL MEDIO AMBIENTE.	25
2.5.2 EL TAMAÑO.	26
2.5.3 LA TECNOLOGÍA.	27
2.6 CLASES DE ALIANZAS	28
2.6.1 ALIANZAS INFORMALES Y CONTRACTUALES.	29
2.6.2 ALIANZAS MEDIANTE INVERSIONES MINORITARIAS.	29
2.6.3 SUBCONTRATACIÓN INTERNACIONAL.	30
2.6.4 EMPRENDIMIENTOS CONJUNTOS O JOINT VENTURES.	30
2.6.5 ALIANZAS CON UNIVERSIDADES.	30

2.7 JOINT VENTURE: FIGURA APLICABLE	31
2.7.1 APROXIMACIONES AL CONCEPTO.	31
2.7.2 LEGISLACIÓN COLOMBIANA.	33
2.7.3 CUESTIONES RELATIVAS A LAS ESTRATEGIAS DEL TIPO JOINT VENTURE.	34
2.7.4 INTEGRACIÓN PROPIETARIOS Y JOINT VENTURE.	36
2.8 FUSIONES Y ADQUISICIONES: ALTERNATIVA VIABLE	37
2.9 CAPACIDAD COMPETITIVA	40
2.10 FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS	43
2.10.1 LA DIFERENCIACIÓN.	44
2.10.2 LOS COSTOS.	44
2.10.3 EL SERVICIO AL CLIENTE.	45
2.10.4 EL LIDERAZGO.	46
2.10.5 LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE Y LAS EMPRESAS.	46
3. OBJETIVOS Y METODOLOGIA	48
3.1 OBJETIVO GENERAL	48
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	48
3.3 ALCANCES Y LIMITACIONES	49
3.4 DISEÑO METODOLOGICO	49
3.4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	49
3.4.2 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	50
3.4.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS.	50
3.5. CRONOGRAMA	51
4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	52
4.1 POLITICAS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	52
4.2 CRECIMIENTO DEL MERCADO	54
4.3 ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	55
4.4 INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE	56
4.5 PLANEACION DEL MARKETING	58
4.6 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	60
4.7 PERSONAL DE VENTAS	61
4.8 SERVICIO AL CLIENTE	63
4.9 UTILIZACION DE LOS RECURSOS	65

4.10 ADAPTABILIDAD A NECESIDADES DE CLIENTES	66
4.11 SISTEMAS DE INFORMACIÓN EFICIENTES	67
<u>5. CONCLUSIONES</u>	<u>69</u>
<u>6. RECOMENDACIONES</u>	<u>76</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>80</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>83</u>

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Desarrollo de estrategias empresariales	<u>15</u>
Figura 2. Métodos de las Estrategias.	<u>17</u>
Figura 3. Tipos de Alianzas.	<u>28</u>
Figura 4. Diamante de competitividad.	<u>40</u>
Figura 5. Teoría de las 5 fuerzas.	<u>41</u>
Figura 6. Indicadores según los principales ámbitos de la organización que tributan ventajas competitivas	<u>42</u>

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato del Cuestionario implementado	<u>79</u>
Anexo B. Respuestas del Distribuidor XOM - Barranquilla	<u>84</u>
Anexo C. Respuestas del Distribuidor XOM - Cartagena	<u>100</u>
Anexo D. Respuestas del Distribuidor XOM - Santa Marta	<u>116</u>
Anexo E. Respuestas del Distribuidor XOM - Valledupar	<u>132</u>
Anexo F. Gráficos del consolidado de respuestas	<u>137</u>

RESUMEN EJECUTIVO

Inicialmente, se explora la teoría sobre alianzas estratégicas, sus ventajas y clases, hasta llegar a las figuras aplicables en Colombia. Posteriormente, se expone brevemente el concepto y fuentes de la capacidad competitiva, como marco para el diagnóstico de competitividad ejecutado a cada una de las empresas estudiadas.

Se formula una metodología de investigación exploratoria y cualitativa, compuesta básicamente por observación y un cuestionario que permitirá responder al objeto de esta investigación que es realizar un diagnóstico de competitividad al distribuidor XOM de la Zona Norte Colombiana.

Palabras clave:

estrategia, alianzas, fusiones, joint venture, diagnóstico, capacidad competitiva, ventaja competitiva

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

La alianza estratégica en 1999 de los dos descendientes directos de la mítica compañía Standard Oil Co. de John D. Rockefeller (Exxon y Mobil) dio surgimiento al grupo petrolero líder a nivel mundial. ExxonMobil (XOM) provee a un gran número de distribuidores bajo las marcas Esso, Mobil y Exxon alrededor del mundo. Con la estrategia de crecimiento internacional continuo, XOM busca consolidar su posición como líder mundial. La fusión de estas multinacionales revolucionó la industria de productos petroleros y como resultado de esta unión las empresas distribuidoras pueden ofrecer una amplia gama de productos con calidad garantizada.

Actualmente, en los negocios, el cambio es conducido por un número de factores que incluyen: el costo por servir a los clientes, competencia y la presión subsiguiente por incrementar los márgenes.

Para sobrevivir y, de hecho, para prosperar en este ambiente, XOM está comprometido con un modelo denominado “Modelo Distribuidor del Futuro” como la piedra angular de los esfuerzos de venta.

El citado modelo provee la base para el crecimiento de las empresas distribuidoras, así como:

- Reducción de Gastos
- Beneficios de administrar un proveedor único
- Simplificación de procesos
- Operación de escala
- Rentabilidad mejorada (M.C.)

- Estrategia de la red de distribuidores (crecimiento de marcas)
- Ofertas comprensivas para cada segmento
- Crecimiento en la venta de lubricantes
- Inversión enfocada en procesos críticos y retorno de la inversión
- Confianza basada en visión de largo plazo

Es de observar que XOM está de acuerdo con su reestructuración y la de la Red de distribuidores, enfocándose en el esfuerzo colectivo; para lo cual es necesario desarrollar una plataforma que tome ventajas del cambio y que optimice los esfuerzos para alcanzar objetivos exitosos y satisfactorios para ambas partes.

En efecto, en Colombia, XOM se encuentra minimizando su infraestructura, de manera tal que indicaría que se pretende disminuir el número de distribuidores (dealers) a nivel nacional.

Hace un tiempo que se inició a nivel departamental, entre algunos de los distribuidores de los departamentos que compartían el área de influencia. Es decir, se ha presentado el fenómeno de uniones, fusiones, alianzas, cesión de derechos, de manera tal que, en lo posible, permanezca un solo distribuidor por departamento.

A nivel local, desde el mes de mayo de 2004, existe un único distribuidor en Barranquilla para el departamento de Atlántico, a través de una cesión de derechos entre éstos (adquisición). Circunstancia compartida (ser únicos distribuidores) por los distribuidores de las ciudades de Cartagena, Santa Marta y Valledupar.

Sin importar el modelo de alianza estratégica escogido para ayudarnos a alcanzar nuestras metas, el objetivo se mantiene en mejorar continuamente la cadena de suministro (Red de Distribuidores), a través de: reducción de inventario, optimizar la rotación de inventario, entrega impecable sin errores (lugar, hora productos), servicio al cliente organizado, maximizando la eficiencia, minimizar costos, soporte técnico centralizado; a manera de ejemplos.

De otra parte, la multinacional ExxonMobil considera a la Red de distribuidores como el activo más valioso en la entrega eficiente y efectiva de lubricantes a los clientes. En consecuencia, plantea como misión a corto plazo la de “crear la cadena de venta y suministro más eficiente, efectiva, rentable y admirada de la industria de los lubricantes”. En este orden de ideas el Objetivo a largo plazo es “Ser el líder indiscutible de la industria, el punto de comparación”. Esto es valioso porque significa acrecentar el valor total del negocio; tanto para XOM, como para la Red de distribuidores.

Es de observar que, a nivel nacional, ExxonMobil es líder indiscutible de la industria petrolera. Sin embargo, esta condición de líder no se presenta a nivel regional (Costa Caribe).

“Aliarse” significa prácticamente el único camino posible que le queda a los distribuidores pequeños y medianos, no solo para lograr la sobrevivencia en un mercado cada vez más regional y abierto a la competencia de las empresas del mundo entero, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad, así como de las formas de interrelación más antiguas existentes en el ser humano y que a la misma naturaleza entera le ha permitido sobrevivir y desarrollarse, como es la cooperación.

La empresa se concibe bajo este enfoque como un complejo sistema adaptativo, en proceso de aprendizaje permanente, que va desde la adquisición de la información, la utilización de la misma para redefinir sus funciones de manera permanente, modificar sus estrategias y fomentar una mayor fluidez en sus flujos de negocios.

Y para lograr estas metas, sin duda alguna la mejor forma es la de constituir una alianza estratégica entre los distribuidores XOM -Costa Norte; toda vez que se observa cómo el mundo empresarial se encuentra inmerso en un entorno de alianzas estratégicas.

A continuación, algunos ejemplos ilustrativos:

- La multinacional ExxonMobil (dueña de la empresa colombiana Intercor) y Anglo American, Billiton y Glencore llegaron a un acuerdo para vender a estas tres

compañías el 50% del Cerrejón Zona Norte (CZN). Dichas multinacionales mineras poseían solo el 50% restante del capital de CZN.

- La Casa Editorial EL TIEMPO (CEET) y Telecomunicaciones Semana firmaron una alianza estratégica para crear un portal de negocios y economía. En el marco de la alianza, el portal tendrá los contenidos del diario de economía y negocios “Portafolio” y la revista quincenal “Dinero”. Así mismo, generar contenido propio con actualizaciones permanentes en tiempo real.
- *British Petroleum* descubrió dos billones de barriles de reservas probadas en los campos de petróleo de Cusiana y Cupiagua, las cuales son explotadas por un *joint venture* con *Triton Energy* (USA), *Total* (Francia) y *Ecopetrol*. Este *joint venture* también invierte US\$2 billones en el mejoramiento de la calidad de los oleoductos colombianos para transportar la producción adicional. Otro *joint venture*, que incluye a *Ecopetrol*, se encarga de la construcción de un oleoducto para la exportación de petróleo del campo de Cusiana.
- El proceso de integración administrativa y operacional (sin existir fusión) entre Avianca y Aces, da inicio efectivo a la “*Alianza Summa*”
- El Grupo Empresarial Antioqueño tiene como meta llegar a ser un conglomerado empresarial latinoamericano con operaciones en todo el mundo mediante estrategias de capitalización, adquisición de know how y expansión del comercio internacional a través de *joint ventures* con multinacionales; entre los que pueden mencionarse: Industrias Alimenticias Noel S.A. con Bimbo, Almacenes Éxito S.A. y Cadenalco con Casino (Francia), Corfinsura y la Corporación Financiera Internacional, Colpapel y Kimberly Clark (USA), entre otros.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Pregunta General.

¿Cuál es la situación actual de la capacidad competitiva del distribuidor XOM en la Costa Norte (Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Valledupar)?

1.2.2 Preguntas Específicas.

- ¿Qué figuras legales asociativas, para alianzas estratégicas, serán aplicables a las circunstancias regionales e individuales?
- ¿Cuál sería la estrategia (externa / de diferenciación o interna / de costos) para generar ventaja competitiva en el Distribuidor XOM - Barranquilla, basada en la propuesta de alianza estratégica entre distribuidores XOM-Costa Norte?
- ¿Qué recomendaciones pueden hacerse derivadas del diagnóstico de competitividad?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Inicialmente, si no se propone una alternativa de alianza estratégica entre los distribuidores de aceites-lubricantes de las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Valledupar que permita la mejora continua de la cadena de suministro (Red de Distribuidores), el distribuidor XOM Barranquilla estaría frente a una muy segura salida de la Red de Distribuidores al no dar cumplimiento con los estándares mínimos establecidos por ExxonMobil Colombia S.A., como son el “standard offer” o pedidos mínimos, o marcar la diferencia a través de un excelente soporte técnico y servicio al cliente.

En siguiente lugar, al no fortalecernos estratégicamente, el líder regional posiblemente ganaría más segmentos del mercado, posicionándose cada vez más y afectando así las utilidades de las empresas en estudio.

De otro lado, es de anotar que este planteamiento estratégico no se ha presentado a nivel regional aún. Considero que la Zona Norte (comprendida por las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Valledupar), se ha caracterizado por su emprendimiento empresarial y fuerza comercial y, por ende, es el escenario adecuado para iniciar un proceso de alianza estratégica, que sería pionero en Colombia, en este campo comercial.

En efecto, como ya se anotó anteriormente, ExxonMobil es líder en la industria petrolera a nivel mundial y nacional. Al segmentar el mercado, se observa que esta condición no se presenta a nivel regional.

Teniendo en cuenta que se trata de productos y precios similares, se debe marcar una diferenciación a través del servicio, apoyados con estrategias de promoción y publicidad. Se lograría marcar la diferencia actuando como un bloque a nivel regional; toda vez que es una circunstancia socio-cultural innegable que en las ciudades en estudio (entre otras) la gente piensa y actúa de manera similar, así que los planteamientos, la definición de estrategias y la toma de decisiones encontrarían un mayor afianzamiento. Lo cual facilitaría la justa competencia y el posicionamiento de XOM como líder regional.

Es necesario resaltar que esta cooperación empresarial implicaría una ventaja competitiva, por ejemplo, a través de:

- Cooperar para reducir los costes y riesgos (compartir el desarrollo)
- Proporcionar un mayor valor al producto (durante o después de las ventas, a través de un mejor soporte técnico y servicio al cliente eficiente)
- Realzar la imagen del producto (publicitar en forma conjunta)

2. MARCO DE REFERENCIA Y ESTADO DEL ARTE

2.1 DESARROLLO ESTRATÉGICO

Los tres elementos de la estrategia (base o fundamento, dirección u orientación y método) deben ser complementarios y desarrollados conjuntamente. Para efectos de esta investigación, se explicarán el segundo y tercer elemento de la estrategia: La dirección y el método.

2.1.1 Dirección de la Estrategia.

Existen diferentes orientaciones posibles para el desarrollo de estrategias empresariales según el cruce entre las variables: productos y mercados, a saber:

Figura 1. Desarrollo de Estrategias Empresariales.



2.1.1.1 Proteger y Construir la posición prevaeciente (productos y mercados existentes). La mayoría de estrategias al interior de las empresas se preocupan por desarrollar la organización a partir de donde se encuentran en el momento y no empezar “de cero”. Dentro de esta categoría se pueden considerar varias opciones específicas a seguir, tales como:

- Retirarse, Desinversión (*Withdrawal, Downsizing*): será necesario retirarse de actividades en las que se está perdiendo competitividad, v.g. imposibilidad de alcanzar los niveles de participación del líder del mercado.
- Fortalecimiento (*Consolidation*): se trata de proteger y fortalecer la posición empresarial en el mercado actual con los productos existentes.
- Penetración del mercado (*Market Penetration*): dentro de esta categoría de proteger y defender la posición empresarial, también se presentan oportunidades para ganar participación en el mercado, estrategia que dependerá de la naturaleza del mercado, en los recursos y competencias de la organización y en qué tanto pueden estos extenderse.

2.1.1.2 Desarrollo de productos (mercados existentes y nuevos productos). Esta estrategia es la necesaria cuando las empresas comercializan productos con cortos ciclos de vida, por ejemplo: electrónicos. De otra parte, el proceso de crear una nueva línea de productos es oneroso, riesgoso y potencialmente de baja rentabilidad, porque la mayoría de ideas sobre nuevos productos no llegan al mercado y de aquellas ideas que lo logran, unas pocas son exitosas.

2.1.1.3 Desarrollo del mercado (nuevos mercados y productos existentes). Generalmente, las empresas se desarrollan de manera tal que resultan con una cobertura limitada del mercado con sus productos. Ahora bien, si las expectativas de la compañía es explotar las oportunidades en otros mercados, existen tres formas de hacerlo:

- Extensión a los segmentos desatendidos del mercado
- Desarrollo de nuevos usuarios para los productos existentes.
- Expansión geográfica nacional o internacional.

2.1.1.4 Diversificación (mercados y productos nuevos). Comprende la orientación del desarrollo estratégico, en el que la empresa es alejada de sus productos y mercados existentes, al mismo tiempo. Este tema se explicará en el acápite 1.8. de esta investigación.

2.1.2 Métodos de la Estrategia.

Hay cuatro métodos a través de los cuáles una compañía puede obtener ventajas: con actividades internas, con adquisiciones, a través de convenios a distancia (de alcance limitado) y con alianzas estratégicas. La mejor propuesta dependerá de los recursos y de los riesgos implícitos, así como la necesidad de control.

Figura 2. Métodos de la Estrategia.

	Actividades internas	Adquisiciones	Transacciones a distancia	Alianzas estratégicas
Alcances	Fuerzas propias	Estrechamente relacionadas con las fuerzas propias.	No pueden agregar fuerza competitiva.	Agregan fuerza competitiva.
		Necesitan el mayor aporte de la empresa adquirida	Limitadas por los riesgos que otras asumen voluntariamente.	Máximo acceso a recursos externos
Control	Absoluto	Absoluto	De acuerdo con los términos iniciales	Ajustes mutuos progresivos
Riesgo	Asumido con exclusividad	Asumido por el comprador	Asumido por separado	Compartido

FUENTE: JORDAN B. LEWIS. 1993 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

2.1.2.1 Actividades Internas (Internal Development). Son las tareas internas sobre las cuales la empresa posee control absoluto y, por lo tanto, deben estar orientadas a consolidar ventajas y habilidades difíciles de emular, aquellas que ofrecen un valor único a los consumidores. De esta forma, las tareas menos decisivas se pueden compartir con terceros.

2.1.2.2 Adquisiciones (*Mergers and acquisitions*). Esta figura permite el control absoluto sobre las empresas adquiridas; solo tiene sentido cuando el valor de los recursos logrados constituye una parte considerable de la adquisición. Generalmente, da buenos resultados sólo cuando el comprador y la unidad adquirida están estrechamente relacionados, con una evidente sinergia entre ellos.

2.1.2.3 Relaciones a distancia. Los acuerdos a distancia son el recurso más frecuente con que las empresas logran los bienes o servicio que necesitan. Los recursos por esta vía dependen de qué es lo que los proveedores están dispuestos a ofrecer.

2.1.2.4 Alianzas estratégicas (*Joint Development*). Con esta figura las empresas pueden crear cualquier combinación de recursos que responda a sus objetivos comunes e individuales. En una alianza únicamente tiene que concordar aquellas funciones y aspectos culturales de cada empresa que operarán juntos.

2.2 ALIANZAS ESTRATEGICAS

Hacia los años 50 había dos principios de organización: las empresas tenían fronteras y debían estar separadas; eran islas de coordinación administrativa en un mar de relaciones de mercado.¹ En los últimos tiempos, las fronteras y la separación se han desdibujado y, ante este nuevo entorno, la supervivencia sólo puede lograrse mediante la unión de fuerzas complementarias en nuevas empresas, las alianzas estratégicas adquieren cada vez más popularidad.

¹ ROMAN, Ruth. Alianzas estratégicas. I Sem 2002

Según J. LEWIS,² en una alianza estratégica las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. Las compañías pueden tener el mismo objetivo sin necesitarse mutuamente, pero en este caso cada una intentará lograrlo por sus propios medios. Si se comparten los riesgos no pueden esperar un compromiso mutuo y lo tendrán solamente si se necesitan para alcanzar el mismo objetivo.

Así, se trata de una estrategia para incrementar la presencia en el mercado regional o mundial, sin incurrir en la creación de subsidiarias, fusiones y otras modalidades similares, considerando que ya no es posible para una compañía contar con todos los recursos para competir por su cuenta.

Una alianza estratégica mejora la flexibilidad de las empresas participantes, debido a que la producción y el intercambio de conocimientos conducen a nuevas corrientes de pensamiento, novedosas modalidades de organización y otras ventajas. Al no requerir de grandes inversiones también promueven una actitud de obrar en el presente, combatiendo la tendencia a los aplazamientos.

Sin embargo, las alianzas están afectadas por dos tipos de incertidumbre. La incertidumbre externa se relaciona con variables como la situación económica, la respuesta del mercado, las reacciones de otros socios que puedan verse afectados, los cambios tecnológicos y la concesión de autorizaciones gubernamentales. La incertidumbre interna comprende la imprecisión de las expectativas con respecto a las mismas alianzas, insuficiencia de capacidades de los socios, existencia de conflictos potenciales, falta de planeación o autoridad, incompatibilidades entre socios, insatisfacción en cuanto a los resultados alcanzados u oportunismo de alguno de los participantes. La valoración total del riesgo es un problema complejo que comprende la identificación y ponderación de las variables de mayor incidencia en su magnitud, la determinación de la posibilidad y costo de la protección o cobertura y su comparación con las oportunidades de retorno del proyecto de inversión.³

² LEWIS, Jordan B. Alianzas Estratégicas, 1993. p.23

³ Ibid. LEWIS, Jordan p.128

El proceso para la conformación de cualquier tipo de alianza estratégica comprende las siguientes etapas: ⁴

➤ **Búsqueda de oportunidades**

El proceso comienza con una descripción de las capacidades y objetivos de la empresa, con el propósito de conocer productos tecnológicos, recursos de marketing y habilidades operativas de las otras compañías que puedan servir para mejorar la propia actuación. Los lugares de búsqueda comprenden clientes, proveedores, distribuidores y otros socios.

➤ **Selección de socios**

El éxito de una alianza estratégica comienza con la elección de un socio con capacidades complementarias; teniendo en cuenta en el análisis a los empleados y al personal ejecutivo de alto nivel, de cada empresa, dado que sus primeros contactos marcan el rumbo del trabajo conjunto y el fracaso se gesta con la falta de respaldo de los altos niveles de gestión.

Realizar una selección adecuada de los participantes implica analizar su experiencia y conocimiento específico, estudiar su posición financiera, informarse de su reputación y red comercial, analizar la conformación de sus instalaciones productivas, de su red de asistencia técnica y fuerza de ventas y verificar la naturaleza de sus contactos nacionales e internacionales. ⁵

➤ **Desarrollo de relaciones**

La planeación de una alianza comprende la consideración de la forma como esta puede limitar las acciones futuras, pues una empresa que opera en un área muy relacionada con la de su socio y que es capaz de desarrollar más ventajas que él puede con el tiempo lograr predominio.

⁴ Ibid. P.251-305 y 335-352

⁵ COLAIACOVO J., AVARO R., ROSADO DE SA RIBEIRO M., NARBODA V. Joint Ventures y otras formas de cooperación empresaria internacional. 1992

También es necesario pensar en la forma en que los cambios técnicos, de producción o de mercado pueden modificar las metas particulares o alterar el equilibrio de un socio.

Un equipo recién formado deberá definirse a si mismo a través de una enunciación formal de su misión, para promover la aceptación. Las relaciones entre individuos y entre compañías deben ser comprensivas y fortalecidas mediante adecuados procesos de comunicación; la solidez se presenta cuando existe una necesidad mutua, se colabora y facilitan los procesos de planteamiento de problemas y resolución de diferencias, se comunican permanentemente los intereses mutuos, se presenta un ambiente de confianza y se procura también la satisfacción de las necesidades de la otra parte.⁶

2.3 VENTAJAS Y EFECTOS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

2.3.1 Ventajas.

Las ventajas competitivas de una empresa tiene diferentes aspectos y en cada uno de ellos pueden contribuir las alianzas. El autor J. LEWIS ⁷ describe ventajas no financieras, a saber:

- Añadir valor al producto: mayor sincronización, reducir costes y riesgos, ampliar línea de productos, realzar la imagen del producto.
- Ampliación del mercado y acceso a los recursos: mayor eficiencia en el marketing, mejorar la publicidad, más control sobre los productos, incrementar los recursos.
- Refuerzo de las operaciones: incrementar la capacidad, mejorar la eficiencia, nuevas prácticas.
- Sumar ventajas tecnológicas: promover y efectuar la necesaria I&D, facilitar la transferencia de tecnología, alentar la I&D de los otros.

⁶ Op.Cit. LEWIS, Jordan. P.305

⁷ Ibid. Primera Parte, Capítulo 3, 1993.

- Intensificar el desarrollo estratégico: aprender de los otros, concentrar la organización.
- Desarrollar la capacidad financiera: producir más ingresos, reducir costos y riesgos.

La Sinergia: Objetivo Final. Cuando una empresa forma una alianza estratégica con otra el objetivo final es que ambas empresas valoradas conjuntamente, tomen un valor superior a aquel que tendrían si operasen de forma totalmente independiente. Cuando esto ocurre se dice que se ha producido un efecto sinérgico. Dicho concepto fue desarrollado por la teoría de sistemas, y presupone que los beneficios colectivos derivados de la unión de fuerzas son mayores que los de la existencia separada de las dos empresas.

Puede haber sinergias en comercialización, finanzas, operaciones y recursos humanos. Por ejemplo, hay sinergias en el área comercial cuando un equipo de ventas puede vender una gama de productos más amplia que la actual, contar con una red de distribución más extensa, o lograr una mejor cobertura geográfica. Hay sinergia financiera cuando la empresa resultante de la combinación logra un ratio de endeudamiento inferior al ratio de alguna de las empresas individualmente consideradas, lo que le permite contraer más deudas y acelerar su actividad.

Las sinergias operacionales son posibles cuando la capacidad instalada de la planta de una empresa puede ser utilizada para fabricar los productos de todas las empresas fusionadas. Otra posibilidad es que las innovaciones tecnológicas de una empresa puedan ser utilizadas para mejorar los productos de la otra empresa.

La sinergia, es muchas veces algo que hay que descubrir y comprobar después de la actuación de las empresas, ya que no se produce automáticamente, sino que es algo que debe ser alimentado para que se convierta en realidad y así poder complementar los puntos débiles de una empresa con los fuertes de la otra.

2.3.2 EFECTOS

2.3.2.1 Rediseño Organizacional. En términos generales, la organización típica se construye de arriba hacia abajo, siguiendo un rígido patrón de delegación de poderes y tareas, hasta llegar a la atomización de la actividad humana.

El control irrestricto de todas las conductas es el principio subyacente que la inspira. La dependencia y la obediencia la mantienen unida. La estratificación y el "status" simbolizan la autoridad y la territorialidad e individualismo dan el sentido de pertenencia. Es una estructura compleja diseñada para complacer las necesidades de los jefes. En este tipo de estructura, se agrupa a las personas que cumplen una función igual o similar, con el fin de solucionar el problema de la ambigüedad administrativa. Tal estructuración, produce dos hechos favorables: permite gran calidad organizacional y fomenta la acumulación de conocimientos y experiencias, debido a la escasa rotación del personal, pues cada persona tiene un puesto "natural" y eterno.

2.3.2.2 Cambio organizacional. El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio. Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y mucho menos facilitado.

2.4 LA ESTRUCTURA SIGUE A LA ESTRATEGIA

La necesidad de expansión surge por presiones del medio, la cual requiere que las organizaciones se adapten a formas multidivisionales que les permitan cumplir con sus exigencias y aprovechar las nuevas oportunidades. Así entonces, verbigracia, crear una oficina administrativa que centralice la información dentro de una división funcional existente, permite expandir el volumen de la misma y pensar en generar expansión

geográfica; si bien puede inicialmente presentar problemas administrativos de coordinación, estos serán superados buscando formas funcionales modificadas y descentralizadas.

Alfred D. CHANDLER ⁸ en 1962 desarrolló durante la primera década del siglo XX un estudio en cuatro empresas americanas⁹, donde identificó, “las características claves que tienen las compañías en las que la estructura es coherente con la estrategia:

- El personal que hace parte de estas empresas tiene una preparación académica y profesional muy elevada con liderazgo y talento para interpretar el entorno interno y externo de las compañías.
- Las inversiones que requiere la innovación y el establecimiento de estructuras flexibles son muy costosas.
- Como estrategia se usa con frecuencia las alianzas ya sea al nivel de fusiones generales o en aventuras de negocios con riesgos compartidos pero con identidad diferenciada (*Joint Ventures*).
- El crecimiento se basa en la diversificación de productos y de estrategias y tácticas.”

En este orden de ideas se observa que la estructura organizacional surge a partir de las estrategias planteadas; únicamente hasta que se obtenga un horizonte diáfano en metas y objetivos (planeación) se podrá diseñar los cambios estructurales intrínsecos de la alternativa de alianza estratégica a proponer.

⁸ Citado por ZAPATA, Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional: de la estructura funcional a la organización virtual. Universidad del Valle 2005. (p.37)

⁹ El estudio se realizó en las compañías: *Standard Oil, General Motors, Du Pont* y *Sears*.

2.5 DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.5.1 El Medio Ambiente.

Tomando la teoría de la contingencia, en la cual la organización actúa como un sistema que se ve afectado por el medio ambiente, es necesario tener en cuenta que a mayor variabilidad del ambiente en términos de frecuencia, magnitud e inconsistencia del intercambio y mayor heterogeneidad, mayor será la necesidad de la organización para generar estructuras adaptables, así como sistemas de monitoreo y procesamiento de la información

A favor de lograr esa adaptabilidad, la organización debe soportarse en estructuras que facilitan y mejoran la comunicación e integración, como los equipos de trabajo.

Según LAWRENCE Y LORSCH ¹⁰, diferentes mecanismos de coordinación y por lo tanto diferentes estructuras organizacionales, son propias de los diferentes tipos de ambientes.

En un ambiente homogéneo estable, una estructura funcional es la adecuada, ya que facilita la coordinación y el cumplimiento de las normas. En uno homogéneo dinámico la coordinación se logra mediante la planeación de resultados, la descentralización de las normas y el incremento en los niveles de divisiones para mejorar las capacidades en el procesamiento de la información. En un ambiente heterogéneo estable las divisiones funcionales se han proliferado y cumplen el papel de agencias para hacer seguir el cumplimiento de las normas. En uno heterogéneo dinámico hay diferenciación funcional y descentralización, reconociendo que cada unidad funcional maneje un conjunto de contingencias y le permita hacer la coordinación por ajustes.

BURNS y STALKER ¹¹ clasifican las estructuras simples y estables como estructuras mecánicas y aquellas en ambientes variables como estructuras orgánicas, siendo éstas menos rígidas, con mayores facilidades para la comunicación y la adaptabilidad.

¹⁰ Ibid. p.48

2.5.2 El Tamaño.

Actualmente no existen resultados fuertemente relacionados entre el tamaño y su impacto en la estructura organizacional. Cada nuevo estudio deja entrever situaciones no consideradas en otros, generando nuevas preguntas de investigación.

En una investigación realizada por el *Grupo Aston* “se concluyo que el tamaño es la variable principal que afecta los elementos estructurales de las organizaciones. Se consideraba que un tamaño mayor era el resultado de una mayor división del trabajo, afectando así la configuración organizacional interna respecto de los espacios de control vertical y horizontal, una mayor segmentación y un aumento en el componente administrativo como resultado de una mayor complejidad”. HAGE y AIKEN en 1967 “también encontraron una correlación positiva entre el número de niveles jerárquicos y el tamaño de la organización, es decir, a mayor tamaño de la organización, existe una mayor diferenciación interna de las funciones laborales y un menor espacio de control”.¹²

KIMBERLEY¹³ ha criticado las investigaciones que estudiaban el impacto del tamaño en la estructura, señalando algunas inconsistencias:

- Medidas empleadas tales como el número de empleados, cantidad de insumo y resultado (input-output) y capacidad física.
- Confusión entre los niveles de la variable, pues no tiene en cuenta la orientación interna (control social), externa (sobrevivencia) y sociocultural (estructuración del trabajo) del tamaño, las cuales tienen que ver con los diferentes intercambios entre los elementos del interior, del exterior y entre ambos.
- Líneas de casualidad entre tamaño y estructura, ya que el tamaño puede ser el resultado de la sobrecapacidad, financiera, administrativa o física, y no necesariamente estructural.

¹¹ Ibid. p.48

¹² Ibid. p.50

¹³ Ibid. p.50

2.5.3 La Tecnología.

Para ZAPATA (2005) “Esta es otra variable cuyo impacto en la estructura organizacional ha sido estudiada intensamente. El estudio clásico en este campo fue realizado por Joan Woodward (1965) quien concluyó que la tecnología, una vez seleccionada, tendría un impacto decisivo en la estructura organizacional en cuanto que las firmas con tecnología similar tienen estructuras organizacionales similares. Según ella, esto es el resultado de los imperativos tecnológicos inherentes. La investigadora estudió los sistemas de producción por unidad, en masa y en lote(s) y encontró que en los primeros había una coordinación de funciones y una centralización de autoridad en la producción en serie había especialización extensiva y delegación de autoridad mientras que en los últimos había una especialización funcional e integración dentro de las funciones y toma de decisiones en forma cooperativa”.

THOMPSON ¹⁴ desarrolla una tipología tecnológica que ampara todas las organizaciones. Según él, la tecnología tiene como papel determinar los límites de la estructura organizacional y así diferencia tres tipos de dependencia tecnológica: recíproca, secuencial y secular, cada una de las cuales precisa esfuerzos particulares en coordinación y además requieren ser manejadas de forma ascendente.

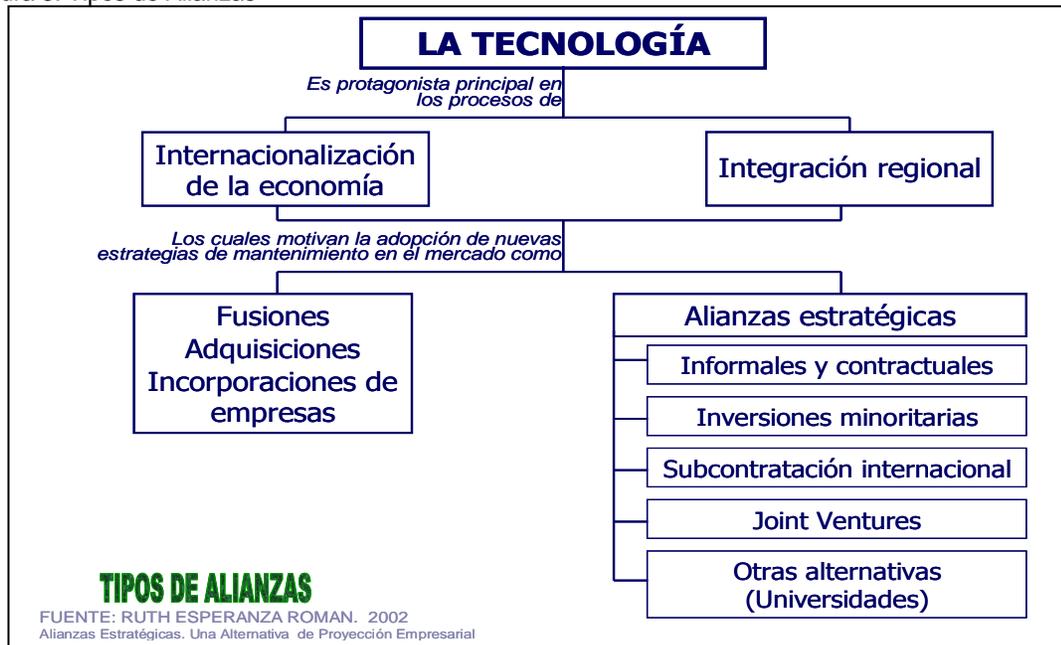
- En primera instancia se agrupan las unidades que muestran dependencia recíproca, por ejemplo aquellas que comparten tecnologías, donde las necesidades de coordinación son mayores. Estas frecuentemente se observan en el nivel operativo.
- En el siguiente nivel se agrupan aquellas donde la tecnología es utilizada de forma secuencial, es decir generan interdependencia; por ejemplo las líneas de ensamble, donde no se puede ir al paso 3 sin antes realizar el 2.
- En el nivel más alto están las unidades donde hay variedad de técnicas que permiten el cambio en un objeto específico, y el uso de esas técnicas esta

¹⁴ Ibid. p.52

relacionada con la retroalimentación que se recibe del objeto. Aquí aparece el trabajo realizado con seres humanos en planificación, investigación, etc.

2.6 CLASES DE ALIANZAS

Figura 3. Tipos de Alianzas



Existen diversos tipos de alianzas estratégicas que pueden ser empleados de acuerdo con las circunstancias, intereses o preferencias de los participantes, cada forma de alianza es diferente en cuanto a la fuerza de compromiso que requiere y el grado de control que permite a cada socio. El nivel de compromiso y el grado de formalidad son variables que pueden manejarse según las conveniencias y situaciones específicas.

Con las alianzas, como en otros aspectos de los negocios, la estrategia determina la estructura: el tipo de alianza a utilizar depende de sus objetivos y su manera de lograrlos. Específicamente esto incluye el campo de acción y la duración de la actividad, las políticas de cada compañía y el rol operativo de las mismas.

J. LEWIS ¹⁵ plantea los principales tipos de alianzas estrategias de la siguiente manera:

2.6.1 Alianzas Informales y Contractuales.

Si bien muchas alianzas incluyen acuerdos formales, no siempre es necesario un contrato. Las **alianzas informales** pueden ser una manera útil de cooperar, siempre que los riesgos sean reducidos; su alcance está determinado por la confianza mutua, estableciéndose un punto de partida lógico para acuerdos más formales. Las empresas tienen más flexibilidad antes de comprometerse, así como más espacio para analizar su relación y resolver las cuestiones que podrían resultar difíciles más tarde. Una vez que las partes están en condiciones de establecer un mayor compromiso se utilizan los contratos para formalizar el acuerdo. Si bien estos consolidan el compromiso, también pueden restringir la flexibilidad; planear acuerdos altamente estructurados es contraproducente, pues restringen la posibilidad de realización de ajustes futuros y reflejan una falta de confianza que puede perjudicar las relaciones.

En una **alianza contractual** la mayor parte de la tarea se cumple en forma separada; la acción combinada depende del nexo entre los socios, el cual se inicia con unos compromisos mutuos verdaderamente definidos y apropiados. Así mismo, la labor diaria debe ser manejada por un equipo con miembros de cada empresa de diferentes niveles de jerarquía, responsables del cumplimiento de tales compromisos. Las alianzas contractuales dan origen a figuras como: agrupaciones de colaboración, uniones transitorias de empresas, grupos de interés económico, consorcios, etcétera.

2.6.2 Alianzas mediante Inversiones Minoritarias.

El control absoluto que permite una adquisición total es necesario cuando deben introducirse cambios operativos, implementarse una estrategia que responda a los objetivos del comprador u obtenerse beneficios significativos del crecimiento de la nueva unidad. En una alianza mediante inversión minoritaria una empresa compra acciones de otra como parte de una relación estratégica; así pueden desarrollarse los vínculos operativos necesarios para juzgar la atractividad de una adquisición. Además, el interés en su actividad se refuerza participando en su crecimiento con la conservación de las

¹⁵ Ibid. Segunda Parte, Capítulo 7 y s.s.

cualidades que las adquisiciones destruyen: permanencia de equipos de dirección y conservación de la energía y entusiasmo de la independencia.

2.6.3 Subcontratación Internacional.

Según COLAIACOVO¹⁶, Estados Unidos y los países europeos emplean intensivamente esquemas de *foreign sourcing* en el sudeste asiático, entre ellos la subcontratación Internacional. En su forma más pura es un contrato de compra-venta sin que haya una inversión financiera del comprador en capacidad productiva en el exterior. En la subcontratación, una empresa denominada “dadora de orden” confía a otra denominada “tomadora de orden” o “subcontratante” la realización de una parte de las operaciones de producción o de prestación de servicios, conservando la responsabilidad económica final. Se emplea en industrias que requieren numerosos componentes o partes estandarizadas que posteriormente se ensamblan.

2.6.4 Emprendimientos Conjuntos o Joint Ventures.

Este tema se explicará en el siguiente acápite (2.7).

2.6.5 Alianzas con Universidades.

Las fuerzas externas de preparación técnica (otras empresas, universidades y laboratorios gubernamentales) realizan una importante contribución a las habilidades y conocimientos de las empresas, por lo que una red de vínculos con ellas constituye un recurso fundamental para la estrategia empresarial. Los vínculos con las universidades son especialmente valioso, dado que estas entidades tienen una escala y un campo de acción que excede al de los recursos de I&D de las más grandes compañías. Las actividades empresa – universidad pueden organizarse de diversas maneras: grupos universitarios de investigación o independientes, proyectos exclusivos, contactos universitarios individuales y equipos o laboratorios compartidos. En los siguientes acápites, se amplían conceptos sobre las figuras más aplicables a la presente investigación.

¹⁶ Op. Cit. COLAIACOVO et al, p.23

2.7 JOINT VENTURE: FIGURA APLICABLE

2.7.1 Aproximaciones al Concepto.

La SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES manifiesta en su Oficio 125-036406 del 31 de agosto de 2001 que “en la legislación colombiana no se encuentra consagrada una específica definición de *holding*, no obstante en el medio mercantil colombiano se utiliza principalmente esta expresión para referirse a:

- Sociedades controlantes, es decir, aquellas que ejercen el control sobre otras sociedades.
- Sociedades de inversión, cuyo objeto es la colocación de las propias disponibilidades en títulos de distintas compañías para obtener beneficios.
- Grupos empresariales o económicos.
- Sociedades vinculadas mediante contratos de colaboración empresarial.

En dicho concepto, la entidad supervisora resume las figuras relacionadas de la siguiente manera:

“1. Sociedades controlantes:

En la doctrina tradicional la holding es la sociedad de control, como puede apreciarse en los siguientes conceptos: ... "La holding es una institución cuya actividad puramente administrativa y financiera consiste en vigilar y dirigir una o más empresas filiales, "control" que es al mismo tiempo finalidad y resultado de una participación en el capital social de esas filiales, suficiente para otorgar a la "holding" una influencia preponderante en su administración". ... "En su acepción más corriente se entiende por holding el organismo constituido como una persona jurídica independiente que, mediante participaciones que posee en sociedades de actividades similares o complementarias se esfuerza por dirigir, controlar, coordinar, racionalizar la actividad de esas sociedades". ... "La holding company, conocida también con el nombre de sociedad de cartera, controla las actividades de otras

sociedades mediante la adquisición de la mayoría de las acciones. Los accionistas de las sociedades absorbidas reciben acciones de la holding".

2. Sociedades inversionistas:

En este caso el *holding* es una sociedad que se dedica principalmente a realizar inversiones, sin que estas necesariamente le generen control sobre otras empresas. Ya no se trata de matrices, sino de sociedades que consagran como objeto social principal la realización de inversiones. Este es el enfoque que presentan autores como Reiffer y Ascarelli, para quienes el control no es un elemento esencial de la noción de holding, la cual será "cualquier sociedad que emplee el sistema de la sustitución de los títulos".

3. Grupos empresariales o económicos:

En algunas oportunidades se utiliza la expresión holding para referirse no sólo a la matriz, sino en general al grupo económico o empresarial: "En el holding hay una empresa matriz, la principal en la organización, con directa injerencia en el manejo administrativo y presupuestal de las demás empresas que conforman la llamada "telaraña"." Según precisó la DIAN mediante concepto 037030 del 8 de junio de 1999, para que exista grupo económico es suficiente que se verifique el control societario, según el artículo 260 del Código de Comercio, mientras que la configuración del grupo empresarial exige que adicionalmente a la subordinación exista unidad de propósito y dirección (art. 28 de la Ley 222 de 1995).

4. Sociedades vinculadas mediante contratos de colaboración empresarial:

También se aplica el término holding a las sociedades vinculadas mediante contratos de colaboración empresarial tales como **consorcios, uniones temporales y joint ventures**.¹⁷ En estos casos no se establece una relación matriz-subordinada, pero se proyectan como holding para resaltar las fortalezas de la alianza entre empresas."

¹⁷ Negrilla fuera de texto original

2.7.2 Legislación Colombiana.

Estas figuras se utilizan para la celebración de los contratos estatales, a la luz de la legislación vigente: Ley 80 de 1993.

2.7.2.1. Consorcio. Legalmente consiste en que dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente de todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman.

Esta figura se caracteriza como un contrato asociativo de empresas o empresarios, con vinculaciones de carácter económico, jurídico y técnico, para la realización o ejecución de determinadas actividades o contratos, pero sin que la simple asociación genere una persona distinta de las de los partícipes o consorciados.

La institución del *joint venture* se asemeja a la del consorcio. En el *joint venture* cada miembro actúa como dueño y como agente de los demás miembros, y por eso la promesa de uno equivale a la promesa de todos y se presume autorizado para realizar actividades propias del *J.V.* Se deberá tener en cuenta que el *J.V.* está particularmente limitado a aquellas precisas relaciones dirigidas a los efectos de un negocio y un beneficio comercial, y no comprende todos los negocios o actividades profesionales de los miembros participantes.

2.7.2.2. Unión Temporal. Surge cuando dos o más personas (natural o jurídica) en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal.

La unión temporal tiene el mismo contenido conceptual del consorcio (presentación conjunta y responsabilidad solidaria). Sin embargo, se adiciona un precepto respecto del tema de las sanciones, en el sentido de que ellas se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros en la unión temporal. La responsabilidad en la unión temporal es solidaria pero la sanción es solo para el miembro incumplido. En consecuencia, las personas integrantes de la unión temporal deben precisar cual es la responsabilidad que le incumbe a cada uno en la ejecución del acuerdo.

2.7.3 Cuestiones Relativas a las Estrategias del Tipo Joint Venture.

Un *Joint Venture (J.V.)* es una reunión de fuerzas entre dos o más empresas del mismo o diferente país, con la finalidad de realizar una operación específica (industrial, comercial, de inversión, producción o comercialización externa). *Joint* significa común o conjunto, mientras que *venture* procede de *adventure*; es decir una aventura, proyecto o empresa; con esto se manifiesta que en la actividad hay esfuerzos y riesgos, pero también la posibilidad de un resultado positivo, utilidad o beneficio.

Los *J.V.* pueden formarse:

- A Nivel contractual, sin adquirir personalidad jurídica a la de sus miembros. Son la modalidad más frecuente.
- Constituyendo una nueva empresa, modalidad preferida cuando el proyecto exige inversión permanente durante un periodo prolongado.

Usar eficazmente los *joint ventures*, implica realizar una apreciación de los socios potenciales para la organización y orientarse para generar relaciones cooperativas eficaces, aprovechando la química generada entre los socios, el *J.V.* y la industria en la que competirán.

➤ **Simetría estratégica – Asimetría de recursos**

Tal como lo sugiere HARRIGAN ¹⁸ “la **simetría** existe cuando los socios ofrecen misiones estratégicas complementarias, así como posibilidad de recursos, capacidad administrativa complementaria y otros atributos que encajan estratégicamente, como por ejemplo que el poder relativo de negociación de los socios sea parecido”.

Por otra parte, la **asimetría** se presenta cuando los atributos no se complementan o el poder de negociación no se equilibra. Las asimetrías que más se presentan y desestabilizan los *J.V.* tienen que ver con destrezas, recursos y objetivos.

➤ **Expectativas razonables**

Es necesario que los administradores reconozcan la necesidad de trazar objetivos claros para los *joint ventures*, así como tener el conocimiento acerca del contexto industrial en el que se pretende actuar, facultándose para concebir un proyecto e implementarlo oportunamente, de tal manera que las expectativas se ajusten a las capacidades y oportunidades reales.

➤ **Oportunidad (Timing)**

El *timing* es importante para formular efectivamente estrategias conjuntas, en situaciones donde los contextos cambian rápidamente. Las organizaciones que se mueven primero, tiene mas oportunidad de contactar socios más fuertes que les permitan alcanzar objetivos organizacionales, en tanto que aquellas que se demoran más pierden probablemente a los mejores socios. Así mismo, es importante saber cómo los *J.V.* pueden ayudar a complementar los recursos internos y la capacidad de esgrimir más fuerza y poder de negociación al responder más rápido a los desafíos competitivos. De allí la importancia de que los administradores identifiquen el momento preciso en el cual sus *joint ventures* les generaran mayores beneficios estratégicos y productivos, bien sea para generar nuevas sinergias y/o favorecer las ventajas competitivas.

¹⁸ Harrigan R. Kathryn. JOINT VENTURE Los Secretos para una Administración Exitosa. 1990

2.7.4 Integración Propietarios y Joint Venture.

Para el buen resultado del *joint venture*, se debe garantizar que éste goce de cierta autonomía; siempre y cuando esté coordinado con las actividades de sus dueños. Se debe permitir al administrador del *J.V.* tener iniciativas que le permitan generar cambios rápidos y eficaces, cuando sea necesario, sin que esto lleve a generar tensiones entre el equipo y sus dueños.

Al considerar las necesidades de autonomía es necesario tener en cuenta la inversión que han realizado los socios, el éxito del *J.V.* en la estrategia elegida y la acción de los competidores. La dinámica en las relaciones debe ir de acuerdo con las necesidades estratégicas y las posibilidades y efectividad de las diferentes partes del *J.V.* para lograr y aprovechar todo el potencial.

2.7.4.1 Alcance de las Necesidades de Control que tienen los Propietarios sobre los Joint Ventures.

Tal como lo propone HARRIGAN 19: “la necesidad de los propietarios de intervenir en las necesidades de los *joint ventures* aumenta a medida que aumentan: (1) la importancia estratégica que éste tiene para sus firmas, (2) el valor y el alcance de los recursos compartidos y (3) el grado de transferencia de recursos entre propietarios y proyecto conjunto (integración vertical)”, similar a lo anterior, la necesidad de autonomía del *J.V.*, se aumenta en la medida en que se incrementa la necesidad de respuestas y resultados que se deberían derivar de él y disminuye, cuando las misiones estratégicas de los propietarios son similares, o cuando se aumenta el valor y los recursos compartidos.

En algunos casos, las estrategias competitivas exitosas requieren que los *J.V.* coordinen actividades estrechas con uno o más propietarios, generando en ocasiones, que el propietario desee mantener esta relación estrecha y el *joint venture* pierda autonomía.

Será necesario cierto tipo de vinculación entre el *J.V.* y las organizaciones de los socios, si estos esperan:

¹⁹ Ibid. HARRIGAN, K.

- Influir en la evolución estructural de la organización, generando nuevas ideas, cuando aún esta es joven
- Reducir la competitividad cuando se vuelve violenta o anti-ética
- Sistematizar industrias fructíferas con capacidades excesiva

2.7.4.2 Alcance de las Necesidades del *Joint Venture* de Autonomía y Coordinación. La necesidad del *J.V.* de mantener autonomía surge de las necesidades competitivas de la industria. Es innegable que el éxito de ciertos sectores de la industria, se debe a la flexibilidad estratégica que manejan. Sin embargo, en ocasiones, los problemas entre la relación *J.V.* y dueño surgen por amplias necesidades de autonomía y coordinación.

En las necesidades de autonomía, los *J.V.* podrían tener el control para asumir riesgos y tomar decisiones, incluso aquellas relacionadas con recursos humanos, que en últimas llevaran a los objetivos trazados. Pero en las necesidades de coordinación generalmente son los dueños quienes brindan los recursos necesarios para el triunfo, generando esto relaciones estrechas, de difícil manejo, las cuales en últimas hacen perder autonomía al *J.V.* y así mismo las ventajas que de el se pueden derivar, tales como el *timing*, debido al demorado proceso que se debe tener para tomar una decisión que no da tiempo y por la que se pueden perder buenas oportunidades.

2.8 FUSIONES Y ADQUISICIONES: ALTERNATIVA VIABLE

Habiendo aclarado en el acápite 2.1 que las fusiones y adquisiciones son uno de los métodos estratégicos para el desarrollo y crecimiento empresarial, se procede a profundizar un poco en estas figuras.

La participación en la propiedad es necesaria cuando dos empresas deben operar bajo un sistema de control a fin de alcanzar sus metas a largo plazo aun así, ello no garantiza que la combinación surta efecto pues la afinidad siempre es imprescindible.

Una fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades jurídicamente independientes, por el que se comprometen a unir sus patrimonios y formar una nueva sociedad.

El Código de Comercio colombiano, en su artículo 172 define a la fusión, así:

“Habrá fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva. La absorbente o la nueva compañía adquirirá los derechos y obligaciones de la sociedad o sociedades disueltas al formalizarse el acuerdo de fusión.”

El efecto de la fusión es que los socios de todas las sociedades involucradas serán socios de la nueva sociedad o de la sociedad absorbente. Debido a que la fusión no implica la liquidación de las sociedades, los socios no recibirán los bienes o dinero que sus acciones o aportes representen, sino acciones nuevas a cambio de las existentes antes de la fusión; es decir, se redistribuye la titularidad de la propiedad de las empresas.

Desde el punto de vista económico y organizativo, las fusiones pueden verse como la clase más pura y elevada de integración empresarial, dado que las compañías crean una nueva entidad económica a partir de una unión absoluta, en la que los impulsores desaparecen al quedar incluidos en la nueva estructura societaria.

Es necesario precisar ciertas distinciones en estos conceptos, así:

- En una **fusión** las compañías se unen para combinar y compartir sus recursos, con el fin de alcanzar objetivos comunes. Los accionistas de las empresas que se fusionan, a menudo permanecen como propietarios conjuntos de la entidad fusionada.

- Una **adquisición** se parece más a una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma. Mientras en una

fusión surge una nueva entidad que abarca a las empresas fusionadas, en una adquisición la empresa adquirida se convierte en subsidiaria de la adquirente.

- Una **toma de control** es similar a una adquisición, y también implica que la compañía adquirente es mucho más grande que la adquirida. Cuando por el contrario, la empresa adquirida es más grande que la adquirente, la adquisición se denomina toma de control invertida.

Aunque los términos fusión, adquisición y toma de control con frecuencia se utilizan de manera indistinta, poseen connotaciones precisas en determinados contextos. No obstante para efectos de esta investigación, se utilizarán los términos indistintamente, centrando el enfoque en sus efectos y objetivos.

Las empresas buscan fusionarse o adquirir el paquete accionario y recursos de otra compañía, en búsqueda de una mayor rentabilidad de los recursos poseídos, diversificación de la oferta, posicionamiento de una marca comercial, acceso a recursos escasos, de características especiales o subutilizados, inserción rápida en otros mercados, eliminación de competidores o adopción de esquemas de defensa ante la competencia.²⁰

En los últimos años se puede verificar la febril actividad mantenida en relación con la compraventa de empresas a través de estos mecanismos, *take over*²¹ y *buy out*²², entre otros.

²⁰ Op. Cit. ROMAN, Ruth.

²¹ Compra hostil de una empresa.

²² Acción por la cual un inversor adquiere una empresa con su cuerpo directivo, con el fin de lograr un aumento de la rentabilidad de la inversión y revender obteniendo una utilidad.

2.9 CAPACIDAD COMPETITIVA

Un análisis de la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que en una organización puede prevalecer y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Figura 4. El Diamante de la Competitividad



La competitividad es el estadio comprometido con la mejora continua por el que debe transitar la empresa en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo que también lo hacen, sobre la base de ofertar productos y/o servicios de, cada vez, mayor calidad, precios más atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente, ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, logrando un posicionamiento progresivo de sus productos y/o servicios en estos mercados, con vistas a consolidar su imagen corporativa, sin dejar de cumplir con su razón de ser y con los intereses nacionales y territoriales, donde se localiza y desempeña.

Según PORTER ²³, **la competitividad** o capacidad competitiva, esta relacionada con la capacidad de satisfacer las demandas del entorno, lo que presupone:

- Capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con él.
- Capacidad para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles.
- Capacidad de integrarse a sí misma, crear valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros.
- Capacidad de mantenerse en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazos.
- Capacidad para sobrevivir como organización a lo largo del tiempo.
- Capacidad para coordinar constantemente sus elementos, en el tiempo y el espacio, de modo que las energías y fuerzas de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas y el alcance de los objetivos.
- Capacidad de preservar su identidad e integridad ante los cambios internos y externos y frente a las amenazas para su supervivencia.

La situación competitiva se obtiene por comparación de los atractivos donde están las instalaciones, productos, servicios, forma de presentación, diseño, precio y resultados; todo ello con relación a los productos mercado del grupo frente a los competidores directos. Es importante evaluar la fuerza de los competidores y saber cuál es la clientela principal de cada una de las instalaciones para evaluar la situación y hacer un balance práctico de la oferta demanda.

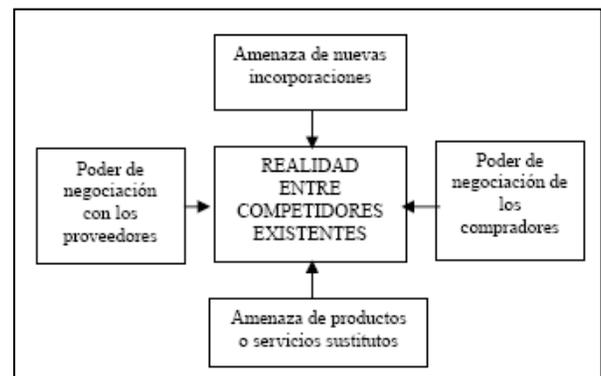


Figura 5. Teoría de las 5 fuerzas
FUENTE: Michael Porter.

²³ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Editorial CECSA 1987

Por **ventaja competitiva** ²⁴ se entienden las características detectadas en un producto que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (el servicio de base), a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de prestación de servicios, de distribución o de venta propios del producto.

Un paso esencial en la búsqueda de ventajas competitivas en la organización es el análisis de comportamiento de indicadores de marketing, los recursos humanos, servicios, área administrativa y la económica financiera. El mismo se le aplica a los directivos de la organización.

Figura 6. Indicadores según los principales ámbitos de la organización que tributan a ventajas competitivas.

Ámbito de marketing	Ámbito de los Recursos Humanos
Cuota de mercado Calidad del producto Precio Sistema de información de marketing Tasa de crecimiento del mercado Servicio a clientes Precisión de la segmentación Nivel de satisfacción de los clientes Proyección de nuevos mercados. Gestión publicitaria Investigación del cliente Relación con agencias de viajes Actualización sobre mercado Planeación del marketing Comercialización del producto turístico	Planeación del personal Servicio al personal Recompensa y retribución Control de personal Contratación de empleados Desarrollo e investigación administrativa Aseguramiento del P.H.T Promoción interna de empleados Evaluación del desempeño Formación y desarrollo Capacitación del personal
Ámbito económico financiero	Ámbito administrativo
Planificación de gastos Control de gastos Control de cuentas por pagar y cobrar Gestión de la actividad bancaria Control de insumos Manejo de impuestos Análisis financiero Contabilidad de ingresos	Planeación de alternativas financieras. Establecimiento de políticas y estrategias. Coordinación de acciones administrativas. Supervisión del desempeño Planeación de inversiones.

FUENTE: Ernesto Manuel Conde Pérez, www.monografias.com, ¿Cómo mejorar los niveles de competitividad en la organización?

²⁴ Ibid. Capítulo 2

La ventaja competitiva puede ser externa o interna, es externa cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costos de uso, bien aumentando su rendimiento de uso.

Una ventaja competitiva externa da a la organización un poder de mercado aumentado, en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario que no estará en posesión de la misma cualidad distintiva. Una estrategia fundamentada en una ventaja competitiva externa es una estrategia de diferenciación que principalmente pone al relieve el saber hacer de marketing en la organización, su capacidad de detectar y de encontrar mejor las expectativas de los clientes todavía no satisfechas por los productos actuales.

Una ventaja competitiva es interna cuando se apoya en una superioridad de la organización en el dominio de sus costos en la prestación del servicio, que aporta un valor, dándole un costo unitario inferior al del competidor prioritario.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad, y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costos.

2.10 FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS ²⁵

Las empresas para mantener beneficios de una manera sostenida y ser exitosas tienen algo que sus competidores no pueden igualar, aunque algunas veces las imiten: no solo son competitivas sino que hay un algo que hace sostenible esas ventajas competitivas. Ese algo está dado por la diferenciación del producto a los ojos de los clientes y por los costos sensiblemente inferiores a los de la competencia.

²⁵ Op cit. PORTER, Michael E.

2.10.1 La Diferenciación.

Una empresa diferenciada o una empresa que vende un producto diferenciado pueden ser muy rentables. La diferenciación de su producto ha hecho exitosa a la *CocaCola* y la diferenciación como empresa lo ha sido para *Microsoft*.

Los mercados hoy por hoy son cada vez más susceptibles de diferenciación pues siempre habrá más clientes dispuestos a pagar más por obtener un producto o servicio de una empresa que de otra.

No solo el precio actúa como diferenciador del producto, sino también la calidad y la imagen de la marca. La diferenciación puede ser incluso más radical y provenir de la capacidad de una empresa para producir un bien único en su género, amparado por patente, tal como ocurre con la industria farmacéutica en el desarrollo e investigación de medicamentos para dolencias específicas.

La diferenciación no solo se da en la producción de bienes, también se presenta en los servicios los cuales están imbuidos y matizados por el sello del personal de la empresa que los brinda

El desarrollo de nuevos productos como forma de lograr una ventaja competitiva no siempre es el camino si ella no es sostenible, tal como ocurre en el sector financiero que diseña productos cada vez más sofisticados para resolver problemas a sus clientes y como estos no son patentables, son fácilmente copiados por la competencia. Es la sostenibilidad la que garantiza en última instancia la ventaja competitiva.

2.10.2 Los Costos.

La segunda más importante fuente de ventaja competitiva está en la posibilidad de alcanzar costos inferiores a la competencia. Una empresa es líder en costos si tiene costos inferiores a la competencia, de la misma manera que es diferenciada si obtiene precios más altos para un producto o servicio similar o equivalente al de la competencia.

El producto o servicio deber ser al menos comparable al de la competencia en su funcionalidad y calidad.

Una empresa capaz de alcanzar un claro liderazgo en costos tiene asegurado un buen margen de beneficio en el mediano y largo plazo, por lo menos igual a la diferencia entre sus costos y los del siguiente competidor, a no ser que cambien drásticamente las condiciones del mercado.

El líder en costos adquiere una posición muy sólida en el mercado, casi es intocable y cuando lo sea no tiene más que rebajar un poco los precios o su equivalente: ofrecer un mejor producto o servicio en igualdad de precios.

La posibilidad de obtener una ventaja competitiva en costos depende principalmente de la tecnología empleada. Las economías de escala empleadas en la fabricación de vehículos, requieren del montaje de plantas diseñadas para producir 300.000 unidades/año basadas en líneas continuas de montaje.

Existe también la posibilidad de obtener una materia prima importante a un costo inferior al de la competencia. Es el caso del posible montaje de una siderúrgica en la Guajira en cercanías del Cerrejón, aprovechando el carbón a más bajo costo en la mina.

2.10.3 El Servicio al Cliente.

Cuando una empresa desarrolla o vende un producto o servicio está creando valor para sus clientes. Si los clientes no valorasen la oferta no comprarían, así que la posibilidad de obtener beneficios se inicia con la creación de valor para los clientes. Por ejemplo la invención de las neveras liberó a las amas de casa de la obligación de la compra diaria, liberándoles así parte del tiempo para otras actividades, creándose así un gran valor.

Pero no basta con crear valor para asegurarse los beneficios, la estructura del sector debe permitir que parte de ese valor quede en el sector, sin permitir que clientes o

proveedores se lo apropien totalmente. Lo único que garantizará esto será la diferenciación del producto o el liderazgo en costos.

Brindar un servicio extraordinario a los clientes es parcialmente una fuente de ventaja competitiva, pero requiere para su sostenibilidad de la diferenciación o del menor costo.

2.10.4 El Liderazgo.

A veces se requiere ser líder en un sector para competir con éxito. *General Electric* tiene como filosofía competir en aquellos negocios en que es capaz de ser el 1º o 2º, y abandonan aquellos sectores en que no ocupan esa posición o no ven posibilidades de ocuparlas en el corto plazo. Sin embargo esto no parece tener mucho sentido.

Ser líder en un sector significa normalmente tener la mayor participación en el mercado, es decir vender más que cualquier otro competidor. Esto no significa por si mismo mayores beneficios.

Si bien en muchos casos el liderazgo en costos se logra a través de las economías de escala, hay empresas que se gastan grandes fortunas tratando de "morder una cuota del mercado" a sus competidores queriendo ser líderes y creyendo que sus costos, por ser grandes bajarán automáticamente. No es por tanto el liderazgo en el sector el que proporciona beneficios extraordinarios sino la posesión de una ventaja competitiva defendible, ventaja que si podría llevar a una posición de liderazgo sectorial sólida.

2.10.5 La Ventaja Competitiva Sostenible y las Empresas.

La gran mayoría de las empresas carecen de una ventaja competitiva sostenible, ya que ésta no es fácil de obtener, pues por definición todos los competidores tratarán de imitar. Ello conlleva a que muchas empresas dediquen parte de sus esfuerzos a diferenciarse y parte a rebajar costos, sin realmente conseguirlo.

Estas empresas se hayan en una difícil situación, pues los clientes están interesados en un precio bajo o buscan diferenciación en el producto o servicio. De ahí que las empresas

normalmente estén disminuyendo sus márgenes para mantenerse en el mercado, casi que sus beneficios dependen de la coyuntura general del sector y no de sus propias acciones.

Las empresas para obtener una ventaja competitiva defendible requieren:

- Realizar un análisis de las características estructurales del sector.
- Centrarse en aquellos elementos de los que pretende llegar a una ventaja competitiva, ignorando en gran medida los demás, ya que es difícil obtener más de una ventaja a la vez. Estos siempre provendrán vía diferenciación del producto o vía costos.

No hay que olvidar que ninguna característica es inimitable en el largo plazo, por ello la empresa para conservar su ventaja debe esforzarse en incrementar la diferenciación y reducir los costos, permanentemente.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGIA

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de competitividad del distribuidor XOM en la Costa Norte (Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Valledupar).

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer las figuras asociativas para realizar alianzas estratégicas en la red de distribuidores XOM - Costa Norte, según su aplicabilidad y análisis de las circunstancias regionales e individuales.
- Señalar la estrategia (externa / de diferenciación o interna / de costos) para generar ventaja competitiva en el Distribuidor XOM - Barranquilla, basada en la propuesta de alianza estratégica entre distribuidores XOM - Costa Norte.
- Generar recomendaciones para incrementar la capacidad competitiva del Distribuidor XOM - Costa Norte (Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Valledupar).

3.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

Si bien es cierto que la red de distribuidores presenta una división territorial a nivel departamental; este trabajo investigativo se orienta a las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Valledupar.

En efecto, la red de distribuidores objeto de esta investigación está constituida por los distribuidores del Atlántico, Bolívar/Sucre, Magdalena y Cesar, respectivamente. Sin embargo, las oficinas de los mismos se encuentran en las capitales delimitadas y, en consecuencia, este trabajo se circunscribe a las circunstancias y condiciones en dichas empresas.

La investigación se limitará a estudiar las condiciones organizacionales de los distribuidores (antes delimitados) durante los años 2005 y 2006.

3.4 DISEÑO METODOLOGICO

3.4.1 Tipo de Investigación.

Para el cumplimiento de los objetivos se seguirá el Método Cualitativo, esta investigación es exploratoria; debido a que, a pesar que el tema de las alianzas estratégicas ha sido abordado ampliamente por diversos autores, no existe una investigación sobre el impacto en la ventaja competitiva de una empresa ante una alianza a nivel regional (Costa Norte) en la red de distribuidores de ExxonMobil Colombia S.A.

El diseño de la investigación es no-experimental debido a que se observará la situación organizacional existente derivada de la estructura de cada una de las empresas investigadas, sin intentar manipular las variables presentes.

A su vez, la recolección de datos será transversal-descriptiva, dado que se pretende hacer descripciones comparativas entre las compañías estudiadas, con el propósito de obtener mayor validez externa.

3.4.2 Técnica de Recolección de Datos.

En primer término, se efectuó una exhaustiva investigación bibliográfica para verificar los conceptos y percepciones sobre el tema de las alianzas estratégicas. Así mismo, se explicó brevemente la teoría de PORTER sobre ventajas competitivas.

En segundo término, 34 encuestas cerradas (de 52 preguntas) se implementaron a los niveles directivo, administrativo y comercial de las cuatro empresas en estudio, determinando la siguiente población objetivo: quince (15) en Barranquilla, trece (13) en Cartagena, cinco (5) en Santa Marta y una (1) en Valledupar.

3.4.3 Técnicas de Análisis.

Se efectuará una descripción estadística de la información recopilada mediante las encuestas (ver anexos), con el propósito de realizar una aproximación de diagnóstico de competitividad y así poder concluir sobre las alianzas estratégicas aplicables y efectuar las recomendaciones del caso.

3.5. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO	MAYO		JUNIO		JULIO		AGO		SEPT		OCT		NOV		DIC	
Esbozo del formato para la encuestas																	
Definir la encuesta																	
Establecer horarios y citas para la implementación de las encuestas																	
Implementación de las encuestas en las 4 ciudades																	
Codificar las respuestas																	
Análisis de datos y gráficos																	
Recopilación documental de soporte																	
Confrontación y análisis crítico del resultado del análisis estadístico																	
Asesorías y correcciones																	
Elaboración final del trabajo de tesis																	

4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Es necesario reiterar que las preguntas al cuestionario fueron implementadas en las cuatro empresas de la red de distribuidores XOM - Costa Norte. Dichas empresas poseen estructuras organizacionales diversas, de manera tal que mientras en las ciudades de Barranquilla y Cartagena, el cuestionario se pudo aplicar a quince (15) y trece (13) personas, respectivamente; en las ciudades de Santa Marta y Valledupar, únicamente se aplicó a cinco (5) y a una (1), respectivamente.

En consecuencia, la anterior circunstancia arroja un resultado estadístico de 100% en todas las respuestas del distribuidor de la ciudad de Valledupar, significando la posición única de su gerente (empresa unipersonal).

A continuación, se agrupan las preguntas del cuestionario en diferentes indicadores de las variables o ámbitos (administrativo, RRHH y Marketing) que determinan las ventajas competitivas de una empresa ([ver](#) Figura 6); así como, bajo algunas de las características de la capacidad competitiva (PORTER). Algunas de las variables se encuentran complementadas con los gráficos correspondientes, la totalidad de los mismos se encuentran como anexo de este documento.

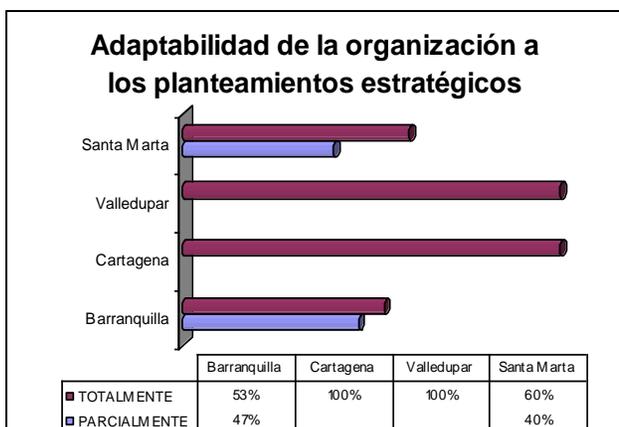
4.1 POLITICAS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

AMBITO ADMINISTRATIVO

Ante la pregunta: ¿En qué medida cree usted que participan los directivos clave de su empresa en la definición de la estrategia? Los distribuidores coinciden en que sus directivos participan TOTALMENTE así: Valledupar, el 92% de Cartagena y el 80% en

Barranquilla y Santa Marta. El 20% de Barranquilla y Santa Marta y el 8% de Cartagena consideran que sus directivos participan PARCIALMENTE en la definición de la estrategia.

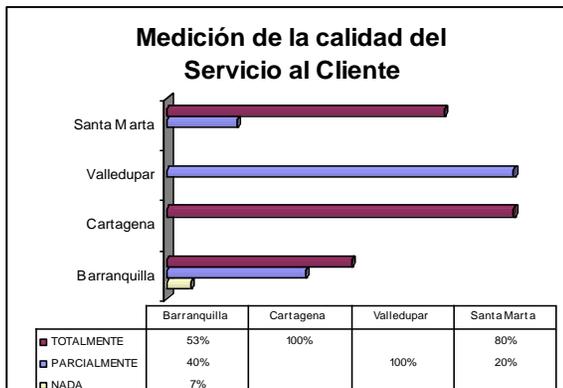
Valledupar y el 92% de Cartagena, el 53% de Barranquilla y el 40% de Santa Marta consideran que sus directivos son TOTALMENTE innovadores y propensos al cambio. Los porcentajes restantes los consideran PARCIALMENTE innovadores, así: en Cartagena, el 8%, en Santa Marta, el 60% y en Barranquilla el 40%; se observa que el 7% de Barranquilla considera que sus directivos son NADA innovadores ni propensos al cambio.



El 100% de Cartagena y Valledupar, el 60% de Santa Marta y el 53% de Barranquilla adapta TOTALMENTE su organización a los planteamientos estratégicos de la empresa. El 47% de Barranquilla y el 40% de Santa Marta consideran que su organización se adapta PARCIALMENTE a los planteamientos estratégicos.

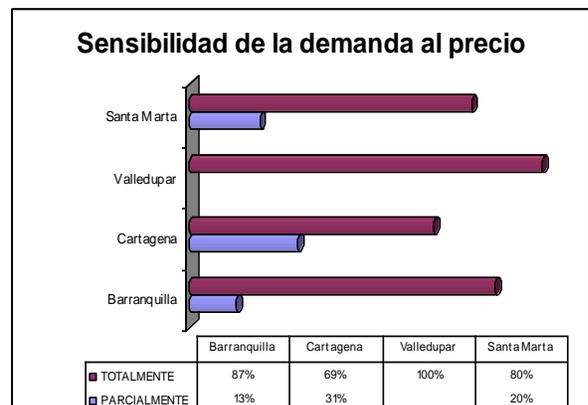
Al preguntar el nivel de prioridad que la empresa le otorga a mantener fuertes relaciones a largo plazo con sus clientes, el 100% de Cartagena y Valledupar, el 87% de Barranquilla y el 80% de Santa Marta lo consideran TOTALMENTE prioritario. Se observa que en Barranquilla un 7% lo considera PARCIALMENTE prioritario y un 7% NADA prioritario.

Valledupar, Cartagena (92%), Santa Marta (60%) y Barranquilla (47%) tienen TOTALMENTE implantados mecanismos de seguimiento y control de su estrategia. Los porcentajes restantes consideran PARCIALMENTE implementados los mecanismos de control, así: en Cartagena, el 8%, en Santa Marta, el 40% y en Barranquilla el 47%; se observa que el 7% de Barranquilla considera que NO existen mecanismos de seguimiento.



En cuanto a la medición del nivel de calidad de sus servicios al cliente, encontramos que Cartagena (100%), Santa Marta (80%) y Barranquilla (53%) lo miden **TOTALMENTE**. Mientras que Valledupar y el 40% de Barranquilla lo miden **PARCIALMENTE**. Se observa que el 7% de Barranquilla considera que **NO** se mide el nivel de calidad del servicio al cliente.

Los distribuidores coinciden en que su demanda es **TOTALMENTE** sensible al precio del producto o servicio, así: Valledupar, Santa Marta (80%), Barranquilla (87%) y Cartagena (69%). Los porcentajes restantes consideran que la demanda es **PARCIALMENTE** sensible.

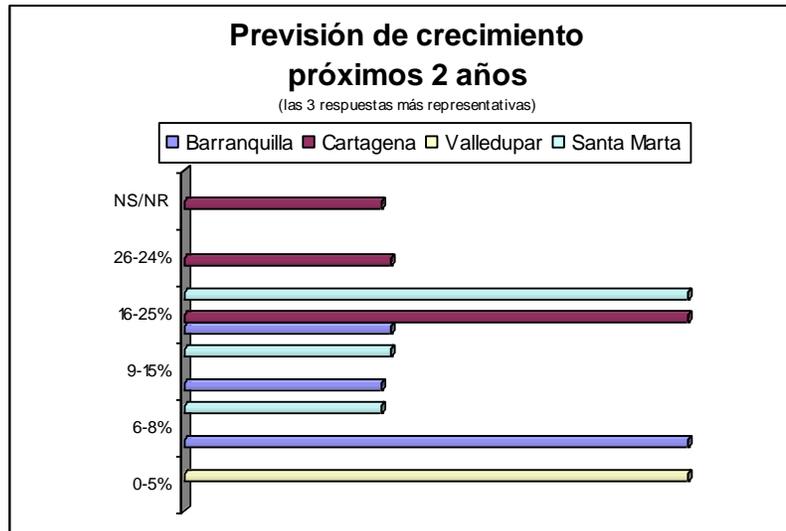


4.2 CRECIMIENTO DEL MERCADO

AMBITO DE MARKETING

Cartagena (100%), Santa Marta (60%) y Barranquilla (60%) consideran **TOTALMENTE** establecidos planes de desarrollo y crecimiento en nuevos mercados; mientras que Valledupar, el 40% de Santa Marta y el 33% de Barranquilla los consideran **PARCIALMENTE** establecidos. Se observa que el 7% de Barranquilla considera que **NO** se establecen planes de desarrollo y crecimiento.

Ante la pregunta sobre la previsión de crecimiento para los próximos dos años, se agruparon las tres respuestas principales, arrojando el siguiente resultado:

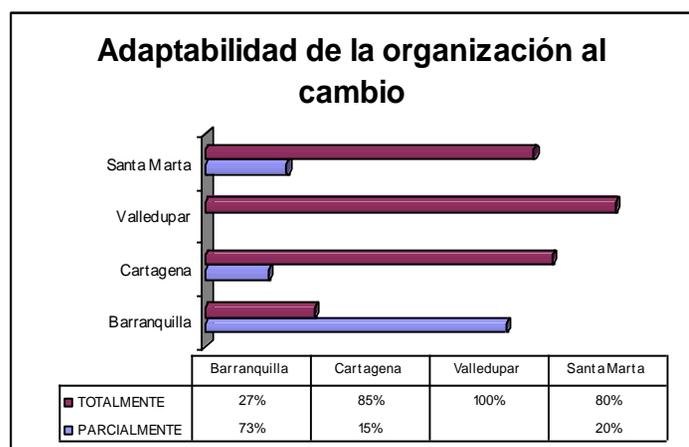


La respuesta mayoritaria indica que Santa marta y Cartagena prevén un crecimiento del 16% al 25%; Barranquilla solo prevé crecer entre un 6% y 8%, mientras que Valledupar sólo entre 0 y 5%.

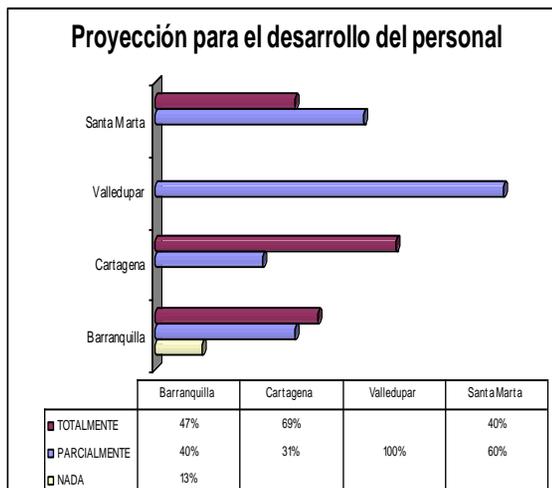
4.3 ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

CAPACIDAD COMPETITIVA

Se observó que Valledupar, Cartagena (85%) y Santa Marta (80%) son TOTALMENTE flexibles, se adaptan fácilmente a los cambios. Mientras que Barranquilla con un 73% se considera PARCIALMENTE flexible.



Como uno de los aspectos de la adaptabilidad al cambio es tener en cuenta al talento humano de la empresa dentro de los planes de crecimiento y desarrollo, se incluyó la siguiente pregunta: ¿Tiene planes específicos para el desarrollo de su personal?

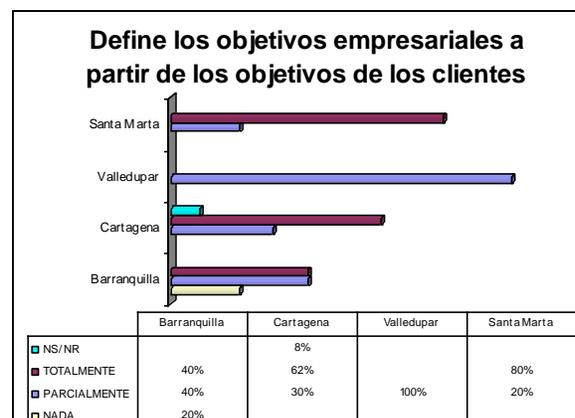


Obteniendo los siguientes resultados mayoritarios: el 69% de Cartagena y el 47% de Barranquilla considera TOTALMENTE que tiene planes específicos para el desarrollo de su personal. Mientras que Valledupar y Santa Marta (60%) lo consideran PARCIALMENTE. Se observa que el 13% de Barranquilla considera que NO existen planes para el desarrollo de personal.

4.4 INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE

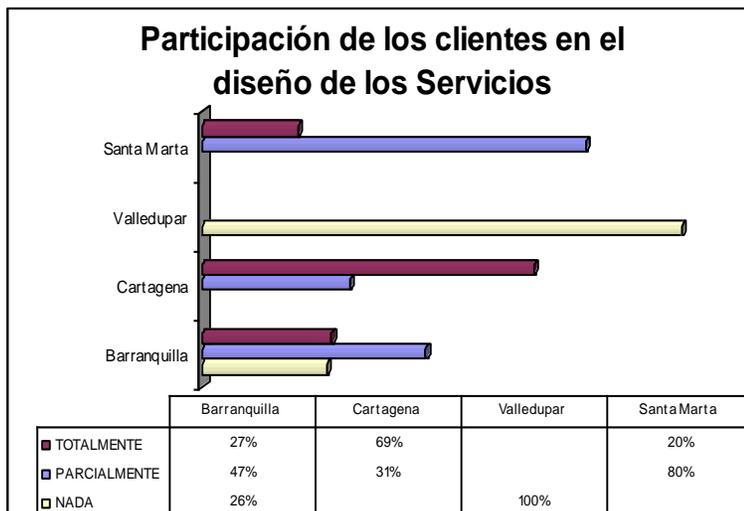
AMBITO DE MARKETING

Se inicia este grupo de variables con la pregunta: ¿Define su empresa sus objetivos teniendo en cuenta los objetivos de los clientes? Obteniendo los siguientes resultados: Santa Marta (80%), Cartagena (62%) y Barranquilla (40%) definen sus objetivos teniendo TOTALMENTE en cuenta los de los clientes. Mientras que Valledupar, Santa Marta (60%) y Barranquilla (40%) definen sus objetivos teniendo PARCIALMENTE en cuenta los de sus clientes. Se observa que el 20% de Barranquilla considera que NO se tienen en cuenta los objetivos de los clientes y el 8% de Cartagena no sabe o no responde.



La pregunta: ¿Hasta que punto permite su modelo de relación con el cliente que éstos participen en el diseño de sus servicios? Arrojó los siguientes resultados: El modelo

permite **TOTALMENTE** la participación de los clientes en Cartagena (69%); **PARCIALMENTE** en Santa Marta (80%) y Barranquilla (47%) y **NADA** en Valledupar.



Los distribuidores coinciden en conocer **TOTALMENTE** qué productos o servicios son más importantes para cada uno de sus clientes, así: Valledupar, Santa Marta (100%), Cartagena (85%) y Barranquilla (53%). Se observa que el 15% de Cartagena y el 40% de Barranquilla conocen **PARCIALMENTE** y el 7% de Barranquilla acepta el desconocimiento en este punto.

Santa Marta (60%) y Cartagena (100%) proponen sus servicios y soluciones anticipándose **TOTALMENTE** a las necesidades de sus clientes; Valledupar y Barranquilla (40%) se anticipan **PARCIALMENTE**, existiendo un 33% de Barranquilla que considera que **NO** se anticipan en absoluto.

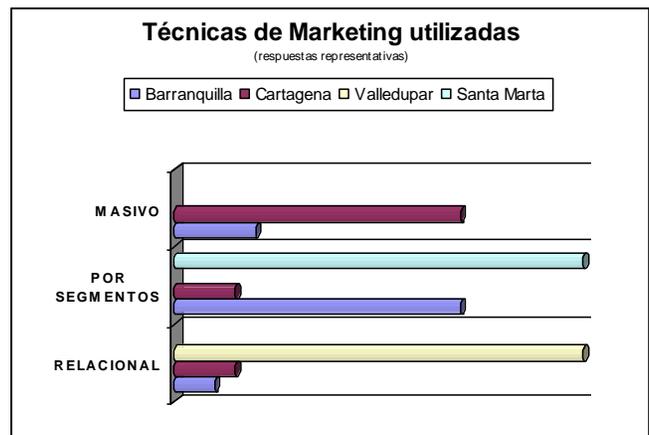


El 80% de Santa Marta, el 77% de Cartagena y el 60% de Barranquilla conocen **TOTALMENTE** lo que los clientes esperan de la empresa. El 20% de Santa Marta, el 23% de Cartagena y el 13% de Barranquilla conocen **PARCIALMENTE**. Valledupar y el 27% de Barranquilla desconocen lo que los clientes esperan de la empresa.

4.5 PLANEACION DEL MARKETING

AMBITO DE MARKETING

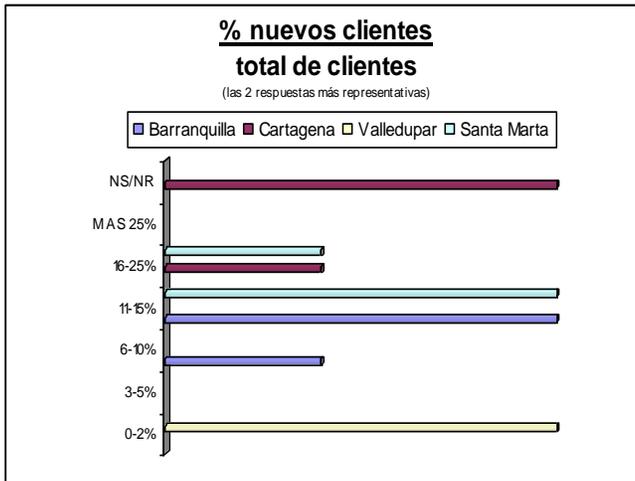
En la pregunta sobre las técnicas de marketing utilizadas, se observó que Santa Marta sólo utiliza técnicas de marketing **POR SEGMENTOS** y Valledupar sólo utiliza técnicas de marketing **RELACIONAL**, es decir el dirigido a entender las necesidades y satisfacer las expectativas de cada individuo / persona.



Así mismo, se pudo determinar que si bien es cierto que Barranquilla y Cartagena utilizan las 3 técnicas, Barranquilla se inclina hacia el marketing **POR SEGMENTOS** mientras que **CARTAGENA** tiene una fuerte tendencia hacia el Marketing **MASIVO**, aquel dirigido a la totalidad de mercado objetivo de la compañía, sin ninguna distinción por segmento de cliente.

Al cuestionar si utilizan la Estrategia del *Cross-selling*, es decir la posibilidad de vender a los mismos clientes, aumentando la fidelidad de los mismos, se obtuvo como resultado que Cartagena (92%) y Santa Marta (80%) consideran que la utilizan **TOTALMENTE**; mientras que Valledupar y el 40% de Barranquilla consideran que utilizan **PARCIALMENTE** la estrategia del *cross-selling*. En Barranquilla, se observa que aunque el 33% considera que la utilizan **TOTALMENTE**, el 27% opinó que esa posibilidad de fidelización de clientes **NO** es aprovechada.

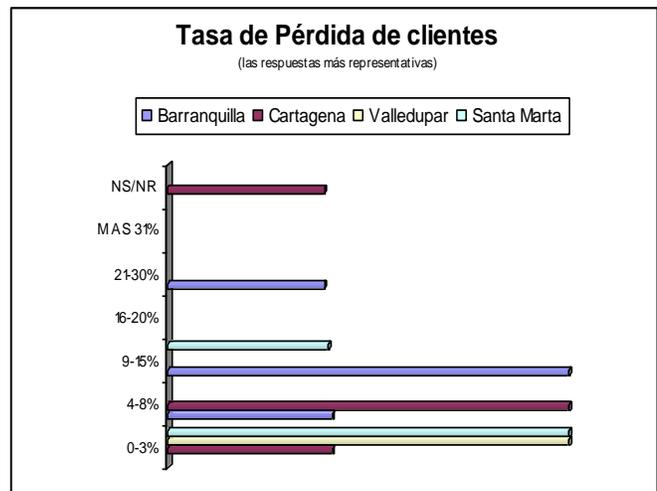
Ante la pregunta sobre el porcentaje de ventas a nuevos clientes sobre el total de clientes en el plazo de 1 año, se agruparon las dos respuestas principales, arrojando el siguiente resultado:



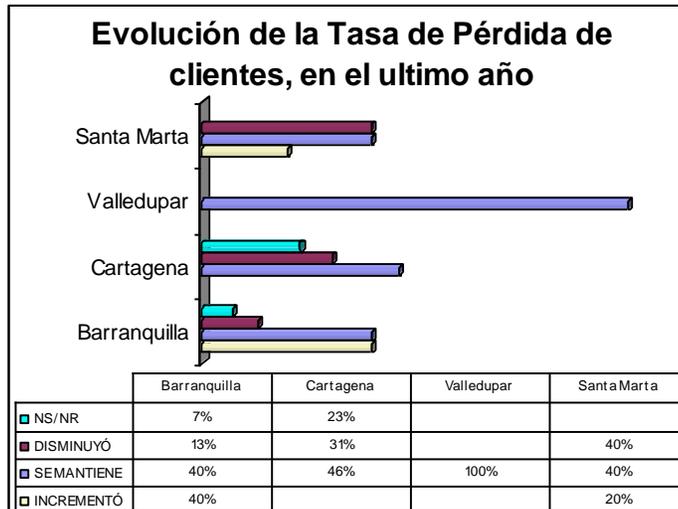
La respuesta mayoritaria indica que Santa Marta y Barranquilla prevén un aumento en ventas a nuevos clientes del 11% al 15%; Valledupar solo prevé un ligero aumento entre un 0% y 2%, mientras que Cartagena prevé un incremento del 15% al 25% aunque se observa que la mayoría de los encuestados en dicha ciudad se abstuvo de responder.

El 80% de Santa Marta, el 67% de Barranquilla y el 62% de Cartagena consideran que tiene TOTALMENTE identificados a los clientes con riesgo de cambiar de proveedor. Los porcentajes restantes los consideran identificados PARCIALMENTE, así: Valledupar, el 38% en Cartagena, el 27% en Barranquilla y el 20% en Santa Marta. Se observa que el 7% de Barranquilla considera que NO se encuentran identificados los clientes en riesgo.

Ante la pregunta sobre la tasa actual de pérdida de clientes, se agruparon las respuestas principales, arrojando el siguiente resultado: La respuesta mayoritaria indica que Santa Marta y Valledupar prevén una tasa de pérdida de clientes del 0% al 3%; Cartagena prevé perder entre un 4% y 8%, mientras que Barranquilla entre 9% y 15%.



Los distribuidores coinciden en percibir que su tasa de pérdida de clientes se ha MANTENIDO, durante el último año, así: Valledupar, el 46% de Cartagena y el 40% de



Barranquilla y Santa Marta. Sin embargo, el 40% de Barranquilla y el 20% de Santa Marta perciben que su tasa de pérdida de clientes ha INCREMENTADO, aunque se resalta que el 31% de Cartagena y el 13% de Barranquilla considera que ha DISMINUIDO. Se observa que el 7% de Barranquilla y el 23% de Cartagena se abstuvieron de responder.

4.6 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

AMBITO DE MARKETING

Se indagó sobre la existencia de un protocolo de relación con el cliente, ante la cual Valledupar respondió AFIRMATIVAMENTE; Cartagena (SI - 69% ; NO - 23%), Santa Marta (SI - 60% ; NO - 40%). Mientras que Barranquilla respondió NEGATIVAMENTE (NO - 87% ; SI - 13%). Se observa que el 8% de Cartagena se abstuvo de responder.

En cuanto a la existencia de un proceso formal y definido de gestión de quejas de los clientes respondieron AFIRMATIVAMENTE Valledupar, Cartagena (100%) y Barranquilla (SI - 60% ; NO - 40%) ; mientras que los resultados en Santa Marta fueron: NO con un 60% y SI con un 40%.

Ante la pregunta de ¿Cómo considera que el plazo de respuesta de su empresa ante consultas o quejas se obtuvo el siguiente resultado: Valledupar, Barranquilla (47%) y

Santa Marta (20%) consideran ACEPTABLE el plazo de respuesta; mientras que el 77% de Cartagena y el 60% Santa Marta lo consideran RÁPIDO. Es de resaltar que el 33% de Barranquilla, el 20% de Santa Marta y el 8% de Cartagena consideran su plazo de respuesta LENTO.



Al preguntar si ¿Se registran todas las quejas en el sistema informático? los resultados fueron: AFIRMATIVO para Cartagena (SI - 62% ; NO - 31%) y Santa Marta (SI - 60% ; NO - 40%) y NEGATIVO para Valledupar y Barranquilla (NO - 73% ; SI - 27%). Se observa que el 8% de Cartagena se abstuvo de responder.

Al indagar sobre la medición y control del grado de satisfacción de sus clientes, los resultados fueron: AFIRMATIVO para Cartagena (100%), Santa Marta (100%) y Barranquilla (SI - 87% ; NO - 13%); y NEGATIVO para Valledupar.

4.7 PERSONAL DE VENTAS

AMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS

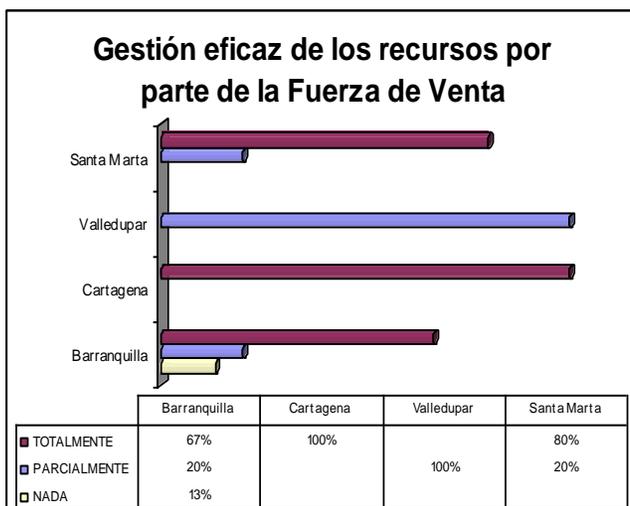
Los distribuidores coinciden en que su Fuerza de Ventas conoce TOTALMENTE el negocio de sus Clientes, así: Valledupar, Cartagena (92%), Santa Marta (80%) y Barranquilla (60%). Los porcentajes restantes consideran que conocen PARCIALMENTE: Barranquilla (33%), Santa Marta (20%) y Cartagena (8%); aunque se observa que el 7% de Barranquilla considera que su fuerza de ventas NO conoce el negocio de sus clientes.

El 100% de Cartagena, el 80% de Santa Marta y el 53% de Barranquilla considera que su Fuerza de Ventas dispone TOTALMENTE de una metodología y unas herramientas para la relación con los clientes. Valledupar, el 40% de Barranquilla y el 20% de Santa Marta consideran que disponen PARCIALMENTE; aunque se observa que el 7% de Barranquilla considera que su fuerza de ventas NO dispone de metodología y herramientas.

Al preguntar si ¿El personal de ventas de su empresa interactúa en el nivel adecuado de interlocución con el Cliente? los resultados fueron: SIEMPRE para Cartagena (92%), Santa Marta (100%) y Barranquilla (67%) y HABITUALMENTE para Valledupar, Barranquilla (33%) y Cartagena (8%).

El 100% de Cartagena, el 80% de Santa Marta y el 73% de Barranquilla consideran que sus vendedores poseen TOTALMENTE la habilidad y conocimiento necesarios para presentar ofertas a sus clientes que les diferencien de la competencia; mientras que Valledupar, el 27% de Barranquilla y el 20% de Santa Marta consideran que poseen PARCIALMENTE la habilidad y conocimientos.

Ante la pregunta ¿Gestiona eficientemente la Fuerza de Ventas los recursos de que dispone la compañía para su actividad? Se obtuvieron los siguientes resultados:



El 100% de Cartagena, el 80% de Santa Marta y el 67% de Barranquilla percibe que su fuerza de ventas gestiona eficientemente la TOTALIDAD de los recursos. Valledupar y el 20% de Barranquilla y Santa Marta perciben que se gestiona eficientemente una PARTE de los recursos. Se observa que un 13% de Barranquilla

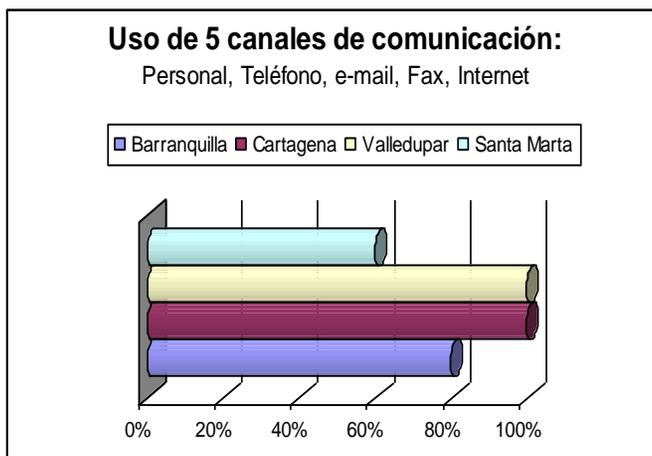
Valledupar, Cartagena (92%), Santa marta (60%) y Barranquilla (33%) consideran que se registra en la base de datos la TOTALIDAD de la información relevante sobre sus Clientes que recoge la Fuerza de Ventas. El 8% de Cartagena y el 40% de Barranquilla y Santa Marta consideran que se registra PARCIALMENTE la información. Se resalta que el 27% de Barranquilla considera que NO se registra la información proporcionada por la fuerza de ventas.

4.8 SERVICIO AL CLIENTE

AMBITO DE MARKETING

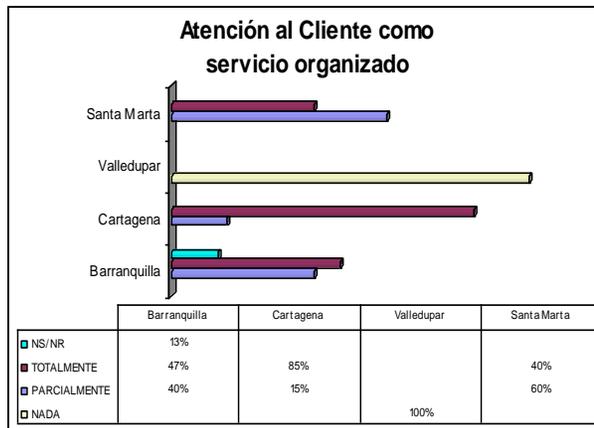
Ante la pregunta: ¿A través de qué canales se pone en contacto con el Cliente? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Precisando que Cartagena y Valledupar utilizan los CINCO canales de comunicación (100%). Barranquilla utiliza CUATRO canales (80%): Principalmente, el Teléfono y el Contacto Directo o Personal, seguido de Fax y E-mail. Santa Marta utiliza TRES canales (60%): Principalmente, el Teléfono y el Contacto Directo o Personal, seguido de E-mail.



Los distribuidores coinciden en que sus horarios de atención al Cliente se adecuan TOTALMENTE a las necesidades del Cliente, así: Valledupar, Santa Marta (80%), Cartagena (77%) y Barranquilla (67%). Consideran que se adecuan PARCIALMENTE, el 23% de Cartagena y el 20% de Barranquilla y Santa Marta. Se observa que el 13% de Barranquilla considera que los horarios POCO se adecuan a las necesidades del cliente.

Ante la pregunta: ¿Su empresa dispone de algún servicio organizado y con personal definido para atención al Cliente? Se obtuvo el siguiente resultado: El 85% de Cartagena y el 47% de Barranquilla y el 40% de Santa Marta lo consideran



y el 47% de Barranquilla y el 40% de Santa Marta lo consideran TOTALMENTE organizado. El 60% de Santa Marta, el 40% de Barranquilla y el 15% de Cartagena lo consideran PARCIALMENTE organizado. Se resalta que Valledupar NO tiene su servicio de atención al cliente organizado y con personal definido.

Al preguntar si ¿Disponen de un procedimiento para tratar a las posibles consultas que planteen los Clientes? los resultados fueron: AFIRMATIVO para Santa Marta (100%) y Cartagena (SI - 92% ; NO - 8%); y NEGATIVO para Valledupar y Barranquilla (NO - 53% SI - 47%).

Los distribuidores coinciden en que SI utilizan de una manera integrada los distintos canales de comunicación que pone a disposición el cliente, así: Valledupar, Santa Marta (100%), Cartagena (92%) y Barranquilla (67%). Se observa que un 8% de Cartagena y un 33% de Barranquilla consideran que NO se utilizan de manera integrada.

Contrario sensu, los distribuidores no coinciden en considerar que el Cliente SI recibe una respuesta homogénea a través de todos los canales de comunicación, ya que respondieron AFIRMATIVAMENTE: Valledupar, Santa Marta (100%), Cartagena (92%); mientras que Barranquilla considera que el cliente NO recibe una respuesta homogénea (NO - 40% ; SI - 60%).

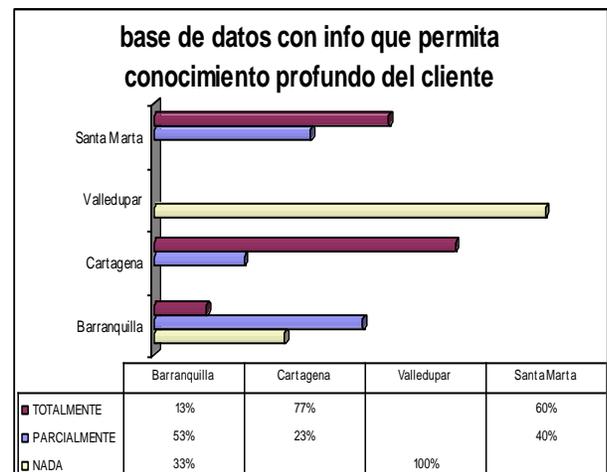
Consecuentemente, al inquirir sobre si el personal de este departamento tiene la capacitación y formación adecuada, encontramos que: Valledupar, Santa Marta (100%) y Cartagena (92%) y Barranquilla (40%) consideran que el personal tiene una formación TOTALMENTE adecuada. Se observa que en Barranquilla el 53% considera que la formación es PARCIALMENTE adecuada y el 7% que NO es adecuada.

4.9 UTILIZACION DE LOS RECURSOS

CAPACIDAD COMPETITIVA

Ante la pregunta: ¿Se registra en la base de datos información que permita profundizar en el conocimiento del Cliente? El resultado fue el siguiente:

TOTALMENTE - Cartagena (77%), Santa Marta (60%) y Barranquilla (13%);
 PARCIALMENTE - Barranquilla (53%), Santa Marta (40%) y Cartagena (23%);
 NADA - Valledupar y Barranquilla (33%).



Consecuentemente, al preguntar si se utiliza la información de los Clientes para mejorar el servicio, encontramos que el 100% de Cartagena y Santa Marta y el 33% de Barranquilla consideran que se utiliza TOTALMENTE; mientras que Valledupar y el 20% de Barranquilla NO la utiliza y el 47% la utiliza PARCIALMENTE.

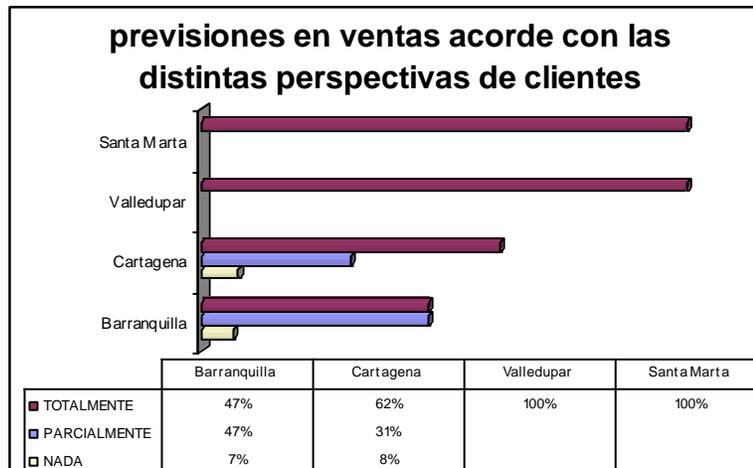
Los distribuidores coinciden en poder identificar y seleccionar a sus clientes rentables, así: TOTALMENTE: Valledupar, Cartagena (100%), Santa Marta (100%) y Barranquilla con el 93% y PARCIALMENTE con el 7%

4.10 ADAPTABILIDAD A NECESIDADES DE CLIENTES

CAPACIDAD COMPETITIVA

El 100% de Santa Marta, el 77% de Cartagena y el 60% de Barranquilla consideran que sus Clientes conocen **TOTALMENTE** el portafolio completo de productos/servicios de la compañía. Valledupar, el 33% de Barranquilla y el 23% de Cartagena consideran que lo conocen **PARCIALMENTE**. Se observa que el 7% de Barranquilla considera que sus clientes **NO** conocen el portafolio completo de productos o servicios.

Valledupar, Santa Marta (100%), Cartagena (62%) y Barranquilla (47%) modifican **TOTALMENTE** sus previsiones de ventas con base en las distintas perspectivas de negocio de sus clientes. El 47% de Barranquilla y el 31% de Cartagena consideran que las previsiones en ventas se modifican **PARCIALMENTE**; mientras que el 8% de Cartagena y el 7% de Barranquilla consideran que **NO** se modifican.



4.11 SISTEMAS DE INFORMACIÓN EFICIENTES

CAPACIDAD COMPETITIVA

Ante la pregunta ¿Dispone todo el personal, que trata con los Clientes, de información actualizada y homogénea sobre los mismos? Se obtuvo el siguiente resultado:

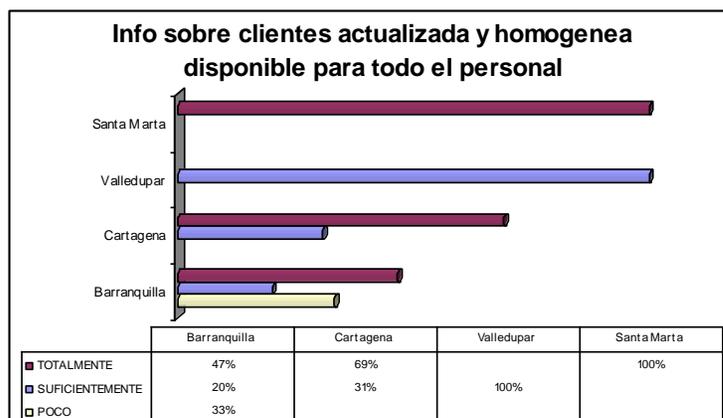
TOTALMENTE -

Santa Marta (100%), Cartagena (69%) y Barranquilla (47%);

SUFICIENTEMENTE -

Valledupar, Cartagena (31%) y Barranquilla (20%);

POCO - Barranquilla (33%)



Al preguntar ¿Recoge en una sola base de datos toda la información sobre sus Clientes? coincidieron en responder AFIRMATIVAMENTE, así: Valledupar, Cartagena (SI - 67% NO - 33%), Santa Marta (SI - 60% ; NO - 40%) y Barranquilla (SI - 60% ; NO-40%).

Consecuentemente, Valledupar, el 92% de Cartagena, el 60% de Santa Marta y el 33% de Barranquilla consideran que su sistema de información se adecua TOTALMENTE a sus necesidades de gestión. Mientras que el 67% de Barranquilla y el 40% de Santa Marta y el 8% de Cartagena consideran que se adecua PARCIALMENTE.

Valledupar, Santa Marta (80%), Cartagena (77%) y Barranquilla (67%) consideran que cuentan AMPLIAMENTE con los medios (hardware) suficientes. El 27% de Barranquilla, el 20% de Santa Marta y el 15% de Cartagena consideran que los medios son JUSTAMENTE suficientes. Se observa que el 6% de Barranquilla y el 8% de Cartagena los consideran POCO suficientes.

Los distribuidores coinciden en una respuesta NEGATIVA ante la pregunta ¿Está soportado el sistema de información en un ERP ²⁶, así: Valledupar, Santa Marta (100%), Barranquilla (NO - 80% ; SI - 20%) y Cartagena (54% - NO ; 38% - SI ; 8% - NS/NR).

De otra parte, se inquirió sobre la existencia de un software CRM ²⁷ y los resultados fueron: AFIRMATIVO para Valledupar y NEGATIVO para Santa Marta (100%), Barranquilla (NO - 80% ; SI - 20%) y Cartagena (NO - 69% ; SI - 31%)

Teniendo en cuenta que el *Internet* disminuye el costo de las comunicaciones, la torna interactiva y dicha retroalimentación puede administrarse, se realizó esta última pregunta: ¿Tiene su empresa automatizado, a través de *Internet*, alguno de los procesos de relación con el Cliente? Obteniendo los siguientes resultados: AFIRMATIVO para Valledupar, Cartagena (SI - 62% y NO - 38%) y Barranquilla (SI - 33% y NO - 67%); y NEGATIVO para Santa Marta (100%).

²⁶ ERP (Enterprise Resource Planning): Software de gestión de empresas que conecta, integra y agiliza el trabajo de las distintas actividades de back-office (financiero, producción, RRHH, compras, etc).

²⁷ Software CMR: Aplicación que permite gestionar de forma integrada la información para la gestión de los clientes, con una visión multicanal: fuerza de ventas, canal de distribución, *internet*, *contact center*, *call center*.

5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los indicadores seleccionados que otorgan ventaja competitiva (ver figura 6) y algunas de las características de la capacidad competitiva (PORTER), se presentan los siguientes resultados más relevantes, bajo el punto de vista de los distribuidores XOM - Costa Norte:

En el indicador POLITICAS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES del ámbito administrativo observamos que los distribuidores coinciden en que sus directivos participan TOTALMENTE en la definición de la estrategia, en un 88% y el 12% considera que participan PARCIALMENTE. También se observa favorablemente que el 78% adapta TOTALMENTE su organización a los planteamientos estratégicos de la empresa y el 22% restante considera que se adaptan PARCIALMENTE. De igual forma, el 71% considera que sus directivos son TOTALMENTE innovadores y propensos al cambio. El 29% restante los consideran PARCIALMENTE innovadores. Lo anterior señala que el personal y los directivos de los cuatro distribuidores SI se involucran en la planeación estratégica empresarial.

En cuanto al nivel de prioridad que la empresa le otorga a mantener fuertes relaciones a largo plazo con sus clientes, el 92% lo consideran TOTALMENTE prioritario. Se observa que un 7% lo considera PARCIALMENTE prioritario y un 1% lo considera NADA prioritario (Barranquilla). Lo cual, unido a la alta sensibilidad de la demanda frente al precio (TOTALMENTE - 84% ; PARCIALMENTE - 16%) indica que será necesario tomar decisiones en el ámbito de servicio al cliente, específicamente en medidas que le den valor agregado al producto.

En el indicador CRECIMIENTO DEL MERCADO del ámbito de marketing observamos que el 55% considera TOTALMENTE establecidos los planes de desarrollo y crecimiento en nuevos mercados; mientras que el 44% los considera PARCIALMENTE establecidos. Se observa que un 1% considera que NO se establecen planes de desarrollo y crecimiento (Barranquilla). Lo anterior deja ver un poco de cautela por parte de los distribuidores en cuanto a la planeación de crecimiento, posiblemente debido a que la situación de *market share* es más difícil en esas zonas (Barranquilla y Valledupar). En efecto, al preguntar la proyección de crecimiento para los próximos dos años (como respuesta mayoritaria) se obtuvo que Santa Marta y Cartagena proyectan un crecimiento del 16% al 25%; Barranquilla sólo prevé crecer entre un 6% y 8%, mientras que Valledupar sólo entre 0 y 5%. Las respuestas (mayoritarias y secundarias) confirman el posicionamiento en el mercado de los distribuidores de Cartagena y Santa Marta.

En el indicador de ADAPTABILIDAD AL CAMBIO, como una de las características de capacidad competitiva, se observó que un 73% de los distribuidores son TOTALMENTE flexibles, se adaptan fácilmente a los cambios y un 27% se considera PARCIALMENTE flexible. Lo anterior nos indica que el camino para una alianza estratégica se encuentra abierto y sería viable una propuesta de cooperación entre los mismos.

En el indicador de INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE del ámbito de marketing, se obtuvo que el 51% de los distribuidores proponen sus servicios y soluciones anticipándose TOTALMENTE a las necesidades de sus clientes; el 41% se anticipa PARCIALMENTE, existiendo un 8% que considera que NO se anticipan en absoluto (Barranquilla). De otra parte, los distribuidores coinciden en conocer TOTALMENTE qué productos o servicios son más importantes para cada uno de sus clientes, en un 85%. Se observa que un 14% conocen PARCIALMENTE y un 1% acepta el desconocimiento en este punto (Barranquilla). A *contrario sensu*, el 54% conoce TOTALMENTE lo que los clientes esperan de la empresa; mientras que el 14% conocen PARCIALMENTE y el 32% desconoce lo que los clientes esperan de la empresa (Barranquilla y Valledupar). Con

estos resultados, se deja en evidencia la desventaja de los distribuidores de Barranquilla y Valledupar al no tener totalmente claras las necesidades e intereses de sus clientes.

En el indicador de PLANEACION DEL MARKETING, se indagó sobre las técnicas de marketing utilizadas y se observó que Santa Marta sólo utiliza técnicas de marketing POR SEGMENTOS y Valledupar sólo utiliza técnicas de marketing RELACIONAL, es decir el dirigido a entender las necesidades y satisfacer las expectativas de cada individuo / persona. Así mismo, se pudo determinar que si bien es cierto que Barranquilla y Cartagena utilizan las 3 técnicas, Barranquilla se inclina hacia el marketing POR SEGMENTOS mientras que CARTAGENA tiene una fuerte tendencia hacia el Marketing MASIVO, aquel dirigido a la totalidad de mercado objetivo de la compañía, sin ninguna distinción por segmento de cliente.

Favorablemente, se determinó que los distribuidores tienen identificados a los clientes con riesgo de cambiar de proveedor: TOTALMENTE, en un 53% y PARCIALMENTE, en un 46%. Sólo un 1% considera que NO se encuentran identificados los clientes en riesgo (Barranquilla).

En el indicador de NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, se preguntó: ¿Cómo considera que el plazo de respuesta de su empresa ante consultas o quejas, con el siguiente resultado: el 46% considera ACEPTABLE el plazo de respuesta y el 39% lo considera RÁPIDO. Es de anotar que el 15% considera su plazo de respuesta LENTO.

Al preguntar si ¿Se registran todas las quejas en el sistema informático? los resultados fueron: AFIRMATIVO, el 37% y NEGATIVO, el 61%. Se observa que un 2% se abstuvo de responder (Cartagena). Contradictoriamente, al indagar sobre la existencia de un protocolo de relación con el cliente, se obtuvo un 60% de respuesta AFIRMATIVA; contra un 38% de respuesta NEGATIVA. Se observa que un 2% se abstuvo de responder (Cartagena). La anterior deja en evidencia que existen los procedimientos establecidos, pero no se le dan cumplimiento. Adicionalmente, es de resaltar que el distribuidor Barranquilla falla en este indicador, ya que no existe ni registro ni protocolo.

En el indicador PERSONAL DE VENTAS del ámbito de R.R.H.H., los distribuidores coinciden en que su Fuerza de Ventas conoce TOTALMENTE el negocio de sus Clientes, en un 83%. El 16% restante considera que los conocen PARCIALMENTE; aunque se observa que un 1% considera que su fuerza de ventas NO conoce el negocio de sus clientes (Barranquilla). De otra parte, el 59% considera que su Fuerza de Ventas dispone TOTALMENTE de una metodología y unas herramientas para la relación con los clientes y el 40%, PARCIALMENTE; aunque se observa que el 1% considera que su fuerza de ventas NO dispone de metodología y herramientas (Barranquilla).

El 71% considera que se registra en la base de datos la TOTALIDAD de la información relevante sobre sus Clientes que recoge la Fuerza de Ventas y el 22% considera que se registra PARCIALMENTE la información. Se resalta que un 7% considera que NO se registra la información proporcionada por la fuerza de ventas (Barranquilla).

Los resultados del distribuidor Barranquilla son de cuidado, toda vez que una de las áreas más importante de una empresa comercializadora es su fuerza de ventas y ésta debe encontrarse satisfecha y con todas las herramientas y recursos para el adecuado desempeño de sus funciones.

En el indicador SERVICIO AL CLIENTE del ámbito de marketing se indagó sobre los canales de comunicación y contacto con el Cliente y se obtuvieron los siguientes resultados: Cartagena y Valledupar utilizan los CINCO canales de comunicación (100%). Barranquilla utiliza CUATRO canales (80%): Principalmente, el Teléfono y el Contacto Directo o Personal, seguido de Fax y E-mail. Santa Marta utiliza TRES canales (60%): Principalmente, el Teléfono y el Contacto Directo o Personal, seguido de E-mail.

Ante la pregunta: ¿Su empresa dispone de algún servicio organizado y con personal definido para atención al Cliente? Se obtuvo el siguiente resultado: El 43% lo considera TOTALMENTE organizado y el 29% lo considera PARCIALMENTE organizado. Se demuestra el liderazgo del distribuidor Cartagena en materia de servicio al cliente y la deficiencia del mismo en Barranquilla y Santa Marta. Es de resaltar que Valledupar (25%) NO tiene su servicio de atención al cliente organizado y con personal definido.

Al preguntar si ¿Disponen de un procedimiento para tratar a las posibles consultas que planteen los Clientes? los resultados fueron AFIRMATIVO sólo en un 60%. Así mismo, el 83% de los distribuidores coinciden en considerar que el Cliente SI recibe una respuesta homogénea a través de todos los canales de comunicación; mientras que el 15% considera que el cliente NO recibe una respuesta homogénea (Barranquilla). Nuevamente se manifiesta las deficiencias del distribuidor Barranquilla en el área de servicio al cliente.

En el indicador UTILIZACION DE LOS RECURSOS, como una de las características de capacidad competitiva, ante la pregunta: ¿Se registra en la base de datos información que permita profundizar en el conocimiento del Cliente? El resultado fue: TOTALMENTE - 38% y PARCIALMENTE - 29%. Se determinó un 33% que considera que NO se registra en la base de datos información para profundizar en el cliente, dejando en evidencia a los distribuidores Barranquilla y Valledupar.

Manifestando igual disparidad, el 58% utiliza TOTALMENTE la información de los Clientes para mejorar el servicio; mientras que el 12% la utiliza PARCIALMENTE y el 30% de NO la utiliza. Nuevamente se manifiesta la debilidad en el factor de servicio al cliente de los distribuidores Barranquilla y Valledupar.

En el indicador ADAPTABILIDAD A NECESIDADES DE CLIENTES, como una de las características de capacidad competitiva, se observa que el 77% modifica TOTALMENTE sus previsiones de ventas con base en las distintas perspectivas de negocio de sus clientes y el 19% consideran que las previsiones en ventas se modifican PARCIALMENTE; mientras que el 4% considera que NO se modifican. Lo cual nos demuestra favorablemente la adecuada disposición del área comercial del distribuidor XOM- costa norte, aunque como vimos antes, no se maneja clara y confiablemente la información de los clientes.

En el indicador SISTEMAS DE INFORMACIÓN EFICIENTES, como una de las características de capacidad competitiva, se tuvo en cuenta si era compilada en una sola base de datos toda la información sobre sus Clientes, a lo que los distribuidores coincidieron en responder AFIRMATIVAMENTE, con un 72%. Ante la pregunta ¿Dispone todo el personal, que trata con los Clientes, de información actualizada y homogénea sobre los mismos? Se obtuvo el siguiente resultado: TOTALMENTE - 54%; SUFICIENTEMENTE - 38% y POCO en un 8% (Barranquilla). Consecuentemente, el 71% considera que su sistema de información se adecua TOTALMENTE a sus necesidades de gestión y el 29% considera que se adecua PARCIALMENTE. A pesar de los resultados favorables a nivel general, al detallar el resultado por ciudades, se evidencia que los distribuidores Barranquilla y Santa Marta necesitan mejorar en el área servicio al cliente, específicamente en su sistema de información.

Teniendo en cuenta que el *Internet* disminuye el costo de las comunicaciones, la torna interactiva y dicha retroalimentación puede administrarse, se realizó esta última pregunta: ¿Tiene su empresa automatizado, a través de *Internet*, alguno de los procesos de relación con el Cliente? Obteniendo un resultado NEGATIVO en un 51%, específicamente en Barranquilla y Valledupar, evidenciando su debilidad, una vez más.

Sopesando lo anterior y aunado a las observaciones realizadas al entorno de las empresas estudiadas, se puede afirmar lo siguiente:

VALLEDUPAR es una empresa altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente y, como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de su único dueño y gerente, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y desconcierta con lo que sucede, tanto interna como externamente. Se observa que no tiene establecido un plan de sucesión, requisito *sine qua non* para pertenecer a la Red de Distribuidores XOM.

BARRANQUILLA aplica los principios de competitividad aceptablemente, aunque no los domina totalmente, específicamente en cuanto a servicio al cliente y sistema de información; es claro que para permanecer en el mercado tendrá que fortalecerlos. Además, el equipo directivo (empresa familiar con 50 años de experiencia y trayectoria) se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

SANTA MARTA comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal (se evidenció en sus respuestas al instrumento de esta investigación).

CARTAGENA aplica con alta eficiencia los principios de Competitividad y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción en ellos. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual (visionaria, *benchmarking*). En efecto, hace dos años el distribuidor Barranquilla visitó las instalaciones del Distribuidor Cartagena, recibiendo asesoramiento y sugerencias para realizar cambios en el departamento de Crédito y Cartera; cambios que fueron aceptados con muy buenos resultados, mejorando el control sobre el recaudo y liberando el tiempo de la fuerza de ventas. Es evidente en las respuestas al instrumento de esta investigación que el principal punto de referencia de la empresa es todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, esa es su misión del negocio, otorgándole gran ventaja competitiva.

6. RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis del diagnóstico de competitividad, se proponen las siguientes figuras asociativas o alianzas estratégicas, no excluyentes entre sí:

➤ **JOINT VENTURE (a mediano plazo)**

El distribuidor XOM Barranquilla podrá formar una alianza estratégica con los distribuidores XOM Santa Marta y Cartagena, a través de un *Joint Venture* que genere una persona jurídica distinta de los asociados, manteniendo cada uno su autonomía administrativa y financiera. Esta estrategia asociativa se propone para realizar una operación específica de índole comercial y de inversión, enfocada a la instalación de un CALL CENTER REGIONAL mediante el cual se centralice el soporte técnico, la recepción de quejas y reclamos, atención de pedidos y coordinación regional de los programas de mercadeo (que actualmente son nacionales).

➤ **ADQUISICION (a corto plazo)**

El distribuidor XOM Valledupar está considerando la cesión de sus derechos como distribuidor. Ante lo cual, el distribuidor XOM Barranquilla podría realizar una negociación directa y adquirir dichos derechos, abriendo así nuevas oportunidades de mercado al expandir su territorio de influencia y diversificar su oferta.

Se evidencia de la presente investigación que el distribuidor XOM Barranquilla deberá tomar medidas de carácter financiero, organizacional, administrativo y/o de marketing; a fin de interactuar con las diversas variables y generar una estrategia que permita elevar su nivel de competitividad. Esto es así, debido a que, hoy en día, el distribuidor XOM

Barranquilla se encuentra en una situación difícil, pues confunde sus estrategias y, en ocasiones, se muestra interesado en un precio bajo y, en otras, busca diferenciación en el producto o servicio. En efecto, en ocasiones ha disminuido sus márgenes para mantenerse en el mercado, dependiendo de la coyuntura general del sector y no de sus propias acciones.

En consecuencia, es imperativo centrarse en aquellos elementos con los que se pretende llegar a una ventaja competitiva, ignorando en gran medida los demás, ya que es difícil obtener más de una ventaja a la vez. Estos siempre provendrán vía diferenciación del producto o vía costos. Sobre el producto (aceites lubricantes) no se tiene una influencia mayor de cambio, pero el servicio asociado a su venta es de relevancia y debe ser atacado con un cambio estructural de fondo. Por esto la estrategia debe estar orientada a mostrar el valor del producto (representado en su calidad) y los posibles efectos de productos de menor calidad y por ende menor precio. Así como el valor agregado de brindar un eficaz soporte técnico a los clientes industriales y un excelente servicio al cliente en términos generales.

En este orden de ideas, se considera que se deberá buscar una **estrategia de diferenciación por el soporte técnico centralizado**, fundamentada en la **ventaja competitiva externa y sostenible**, girando en torno a la **mejora en el servicio al cliente**, esto redundará en la generación de valor dándole mayor competitividad al precio (aunque sea superior al de la competencia), por su valor diferenciador y teniendo en cuenta el mercado objetivo.

El problema, al igual que en la planeación estratégica, es cómo llegar a la situación deseada. Pero, no se puede dejar a un lado que la sobrevivencia de las organizaciones depende, fundamentalmente, de tres elementos:

- *sus clientes*, sin ellos no existe el retorno de capital y la valorización del esfuerzo;
- *sus empleados*, cuya capacidad de atraer al cliente y dar valor agregado a los recursos, garantiza la sobrevivencia a largo plazo;
- *sus accionistas*, cuya satisfacción por los logros les permitirá o no mantener la asignación de sus recursos.

EL distribuidor XOM - Barranquilla presenta una gran oportunidad de mejora en el desempeño de su gestión de servicio, debido a esto se considera que las estrategias y el desarrollo deberán estar orientados principalmente hacia el servicio y satisfacción del cliente.

- Para seguir una estrategia de diferenciación por soporte técnico centralizado, fundamentada en la ventaja competitiva sostenible que gire en torno a la mejora en el servicio al cliente, se recomienda implementar un **CALL CENTER REGIONAL** mediante un *Joint Venture* entre los distribuidores XOM - Zona Norte. De esta forma, se le daría la importancia suficiente al manejo de la información tanto interna como externa mediante un soporte tecnológico adecuado que permita analizar los resultados de encuestas, quejas, registro de clientes, toma de pedidos, consultas técnicas, información del sector industrial y hojas de vida de su maquinaria (soporte técnico), en aras de la mejora continua del servicio y el análisis de fallas en la satisfacción interna y externa.
- La medición de la satisfacción del cliente con rigor, de los clientes importantes y grandes (entrevistas en profundidad), las inquietudes planteadas por estos a los vendedores y al personal de Servicio al Cliente, deberán como retroalimentación para mejoras del servicio con los clientes mas fieles y conservarlos de la mejor manera, explotando la integración horizontal del servicio hacia productos complementarios.
- Por ultimo, pero no menos importante, la fuerza laboral necesita ser monitoreada en su satisfacción y lealtad, pues partiendo de esto y de las premisas de la cadena de valor de los servicios, su relación con la productividad, y lealtad de clientes es fundamental. Programas de promoción de empleados, generar retos a la fuerza de ventas (mayor bonificación), creando de esta manera un crecimiento personal y un compromiso y pertenencia mayor con la empresa.

Con el modelo de cooperación recomendada se obtendrían las siguientes ventajas:

- Al compartir los costos de la atención al cliente y servicio técnico, se liberan recursos que pueden ser optimizados en programas específicos de marketing o en un aumento de capital de trabajo o reinversión.
- Disminución de costos al mejorar el despacho de mercancía
- Mayor eficacia del soporte técnico brindado
- Impacto en el mercado regional
- Aumento en las ventas por la ampliación del mercado (adquisición) y por el valor agregado de un servicio al cliente completo y eficiente.
- Mejora en el margen de contribución
- Fortalecimiento de la marca
- Consolidación de un mejor respaldo económico ante la multinacional XOM, obteniendo una ampliación en su cupo de crédito.

BIBLIOGRAFIA

- BERMONT, Hubert. Cómo ser un consultor de éxito, Ediciones Juan Granica S.A. 1999
- CHURCHWELL, Cynthia D. Rethink the value of Joint Ventures. 2p En: Working Knowledge for business, Harvard Business School (May 10, 2004)
- CLERI, Carlos A.R. Estrategias de alianzas, Ediciones Macchi 1996
- COLAIACOVO J., AVARO R., ROSADO DE SA RIBEIRO M., NARBODA V. Joint Ventures y otras formas de cooperación empresaria internacional. (Pág.154-158) Ed.Macchi, Buenos Aires, 1992 .
- DE GEUS, Arie. Harvard Business Review – Estrategias de crecimiento: La empresa superviviente, Ediciones Deusto S.A. 1999
- DE WIT, Bob et MEYER, Ron. STRATEGY. Process, Content, Context. 2nd Edition. Cap.7 Network Level Strategy (p.508-588) London U.K. International Thomson Business Press, 1998.
- Drucker, Peter F. Las fronteras de la administración, Editorial Sudamericana, 1986
- DYER, Jeffrey H.; KALE Prashant and SINGH, Harbir. Alliance or Acquisition? 3p En: Working Knowledge for business, Harvard Business School (Aug.30, 2004)
- FAULKNER, D. Strategic Alliances: Cooperating to compete. McGraw Hill, 1995.
- GARY, Loren. The Profit Power of Partnerships. 3p En: Working Knowledge for business, Harvard Business School (Oct. 4, 2004)
- HARRIGAN, Kathryn Rudie. Joint Venture: Los secretos para una administración exitosa. Editorial Tesis S.A. Buenos Aires, 1990.
- HAX, Arnoldo C. Estrategia Empresaria. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

- HUNT, John W. Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos, Ediciones Gestión 2000 S.A. 1990
- JOHNSON, Gerry and SCHOLLES, karen. Exploring Corporate Strategy. Fifth Edition. Cap.7 Strategic Options: Directions and Methods of Development (p.307-351) Pearson Education Limited, England, 1999.
- KOCH, Richard. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la estrategia. Bogota, Mc Graw Hill, 2000
- KOTLER, Philip y Paul BLOOM. Mercadeo de servicios profesionales, Fondo Editorial Legis 1989
- KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia, Prentice Hall, 1996
- LEWIS, Jordan B. Alianzas Estratégicas (Partnership for profit) 2ª Ed. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A., 1993.
- MCCANN, Joseph E. y GILKEY, Roderick. Fusiones y adquisiciones de empresas, Ediciones Díaz De Santos S.A. 1990
- MASCAREÑAS, J. Manual de fusiones y adquisiciones de empresas. Mc Graw Hill, 1996
- MURILLO, Guillermo y ZAPATA, Álvaro. Las ciencias del comportamiento Organizacional. Univalle, 2004-2005
- MUÑOZ RAZO, Carlos. Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Prentice Hall, México, 1998.
- PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva, Editorial CECSA 1982
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Editorial CECSA 1987
- RAYPORT J.F. y SVIOKLA J.J. Harvard Business Review – Estrategias de crecimiento: Aprovechar la cadena de valor virtual, Ediciones Deusto S.A. 1999
- ROMAN C., Ruth Esperanza. Alianzas Estratégicas: Una alternativa de proyección empresarial. En: TECNURA: Tecnología y Cultura afirmando el conocimiento. Universidad Francisco José de Caldas, Año 6 No.10, 2002.

- RIFKIN, Glenn. Harvard Business Review – Nro. 88 – Integración después de una fusión: Cómo trabajan juntos IBM y Lotus, Ediciones Deusto S.A. 1999
- STONER, James F. y FREEMAN, R. Edward Administración, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1994
- SUDARSANAM, P.S. La esencia de las fusiones y adquisiciones, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Oficio No.125-036406 de agosto 31 de 2001.
- VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogota, ECOR Ediciones, 2004
- Video-Documento: MODELO DISTRIBUIDOR DEL FUTURO, ExxonMobil, 2004
- ZAPATA, Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional: de la estructura funcional a la organización virtual. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Admón, 2005.
- ZAPATA, Álvaro. De las ciencias de la vida y la gestión a la antropología de la organización. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Admón, 2005.

ANEXOS

Anexo [A](#). Formato del Cuestionario implementado

Anexo [B](#). Respuestas del Distribuidor XOM - Barranquilla

Anexo [C](#). Respuestas del Distribuidor XOM - Cartagena

Anexo [D](#). Respuestas del Distribuidor XOM - Santa Marta

Anexo [E](#). Respuestas del Distribuidor XOM - Valledupar

Anexo [F](#). Gráficos del consolidado de respuestas

ANEXO A

SELECCIONAR LA RESPUESTA CON EL RESALTADOR!!! Gracias.-
 (Las palabras marcadas con asteriscos* se definen al final)

1. ¿En qué medida cree usted que participan los directivos clave de su empresa en la definición de la estrategia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

2. ¿En qué grado cree que los directivos de su empresa son innovadores y propensos al cambio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

3. ¿Se adapta su organización a los planteamientos estratégicos de la empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

4. ¿Hasta que punto es prioritario para su empresa mantener fuertes relaciones a largo plazo con sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

5. ¿En qué grado tiene su empresa implantados mecanismos de seguimiento y control de su estrategia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

6. ¿Mide el nivel de calidad de sus servicios al cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

7. ¿Es su demanda muy sensible al precio del producto o servicio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

8. ¿Tiene su empresa planes establecidos de desarrollo y crecimiento en nuevos mercados?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

9. Su previsión de crecimiento para los próximos dos años es:

0 - 5%	6 - 8 %	9 -15%	16 - 25%	26 - 40%	Mas de 41%
--------	---------	--------	----------	----------	------------

10. ¿Se adapta su organización fácilmente a los cambios? ¿Es flexible?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

11. ¿Tiene planes específicos para el desarrollo de su personal?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

12. ¿Define su empresa sus objetivos teniendo en cuenta los objetivos de los clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

13. ¿Hasta que punto permite su modelo de relación con el cliente que éstos participen en el diseño de sus servicios?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

14. ¿Sabe qué productos o servicios son más importantes para cada uno de sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

15. ¿Propone su empresa servicios/soluciones anticipándose a las necesidades de sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

16. ¿Conoce lo que los clientes esperan de su empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

17. Utiliza su empresa técnicas de:

Marketing Relacional *		De Marketing Dirigidas a Segmentos Específicos de Mercado		Marketing Masivo*	
------------------------	--	---	--	-------------------	--

18. ¿En qué grado explota su empresa las posibilidades de cross-selling*?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

19. El porcentaje de ventas a nuevos clientes sobre el total de clientes en el plazo de 1 año, es aproximadamente de un:

- 2%	3 - 5%	6 - 10%	11 - 15%	16 - 25%	Más de 25%
------	--------	---------	----------	----------	------------

20. ¿Tiene identificados a los clientes con riesgo de cambiar de proveedor?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

21. Su tasa de pérdida de clientes actual

0-3%	4 - 8%	9 - 12%	13 - 15%	16 - 20%	21 - 30%	31 - 50%	Más de 51%
------	--------	---------	----------	----------	----------	----------	------------

22. ¿Cuál ha sido la evolución de su tasa de pérdida de clientes durante el último año?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
SE INCREMENTÓ			SE MANTIENE			DISMINUYÓ		

23. ¿Existe en la empresa un protocolo de relación con el cliente?

SI		NO	
----	--	----	--

24. ¿Hay un proceso formal y definido de gestión de quejas de los clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

25. ¿Considera que el plazo de respuesta de su empresa ante consultas o quejas es...?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
LENTO			ACEPTABLE			RÁPIDO		

26. ¿Se registran todas las quejas en el sistema informático?

SI		NO	
----	--	----	--

27. ¿Mide y controla el grado de satisfacción de sus clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

28. ¿Hasta qué punto su Fuerza de Ventas conoce el negocio de sus Clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

29. ¿Dispone su Fuerza de Ventas de una metodología y unas herramientas para la relación con los clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

30. ¿El personal de ventas de su empresa interactúa en el nivel adecuado de interlocución con el Cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NUNCA			HABITUALMENTE			SIEMPRE		

31. ¿Sus vendedores poseen la habilidad y conocimiento necesarios para presentar ofertas a sus clientes que les diferencien de la competencia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

32. ¿Gestiona eficientemente la Fuerza de Ventas los recursos de que dispone la compañía para su actividad?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

33. ¿Se registra en la base de datos la información relevante sobre sus Clientes que recoge la Fuerza de Ventas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

34. ¿A través de qué canales se pone en contacto con el Cliente?

Personal	Teléfono	Fax	e-mail	Internet
----------	----------	-----	--------	----------

35. ¿Se adecuan los horarios de atención al Cliente a las necesidades del Cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
POCO			SUFICIENTEMENTE			TOTALMENTE		

36. ¿Su empresa dispone de algún servicio organizado y con personal definido para atención al Cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

36.1 ¿Disponen de un procedimiento para tratar a las posibles consultas que planteen los Clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

36.2 ¿Utilizan de una manera integrada los distintos canales de comunicación que pone a disposición el cliente?

SI		NO	
----	--	----	--

36.3 ¿Recibe el Cliente una respuesta homogénea a través de todos los canales de comunicación?

SI		NO	
----	--	----	--

36.4 ¿El personal de este departamento tiene la capacitación y formación adecuada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

37. ¿Se registra en la base de datos información que permita profundizar en el conocimiento del Cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

38. ¿Se utiliza la información de los Clientes para mejorar el servicio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

39. ¿Pueden identificar y seleccionar a sus Clientes rentables?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

40. ¿En que grado conocen sus Clientes el portafolio completo de productos/servicios de la compañía?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

41. ¿Modifica sus previsiones de ventas con base en las distintas perspectivas de negocio de sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

42. ¿Dispone todo el personal, que trata con los Clientes, de información actualizada y homogénea sobre los mismos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
POCO			SUFICIENTEMENTE			TOTALMENTE		

43. ¿Recoge en una sola base de datos toda la información sobre sus Clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

44. ¿Se adecua el sistema de información a sus necesidades de gestión?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

45. ¿Cuentan con los medios (hardware) suficientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
POCO			JUSTAMENTE			AMPLIAMENTE		

46. ¿Está soportado el sistema de información en un ERP*?

SI		NO	
----	--	----	--

47. ¿Dispone su organización de un software CRM*?

SI		NO	
----	--	----	--

48. ¿Tiene su empresa automatizado, a través de internet, alguno de los procesos de relación con el Cliente?

SI		NO	
----	--	----	--

Cross-selling

Estrategia de vender a los mismos clientes; utilizada para aumentar la fidelidad de los clientes.

Software CMR

Aplicación que permite gestionar de forma integrada la información para la gestión de los clientes, con una visión multicanal: fuerza de ventas, canal de distribución, internet, contact centre.

ERP (Enterprise Resource Planning)

Software de gestión de empresas que conecta, integra y agiliza el trabajo de las distintas actividades de back-office (financiero, producción, RRHH, compras...).

Marketing Relacional

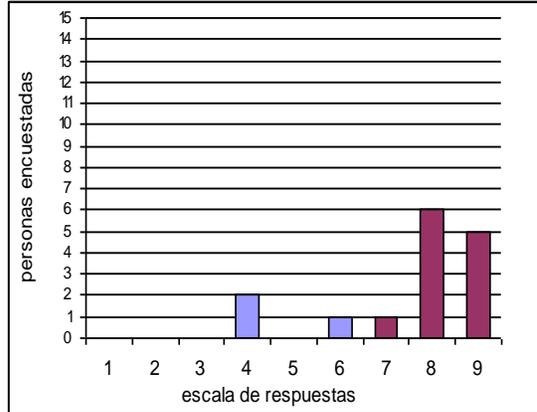
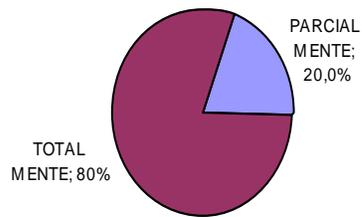
Marketing individualizado, dirigido a entender las necesidades y satisfacer las expectativas de cada individuo / persona.

Marketing Masivo

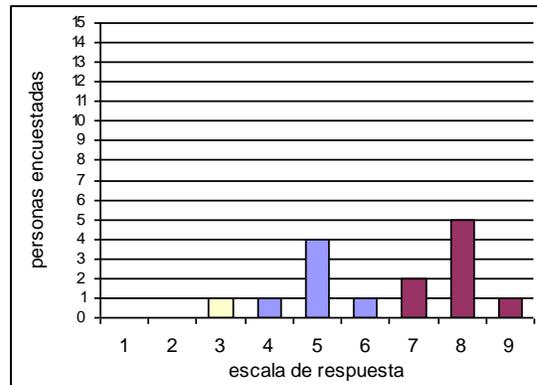
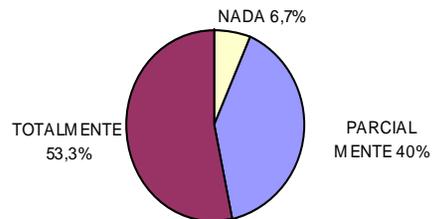
Marketing dirigido a la totalidad de mercado objetivo de la compañía, sin ninguna distinción por segmento de cliente.

ANEXO B

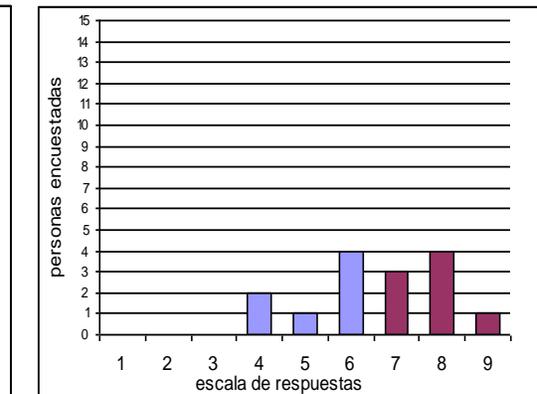
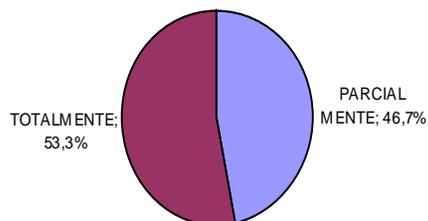
Participación de directivos en la definición de la estrategia



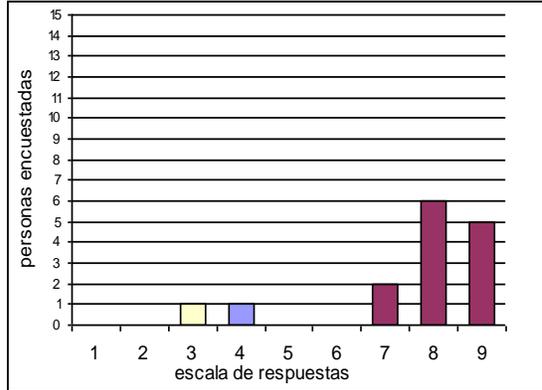
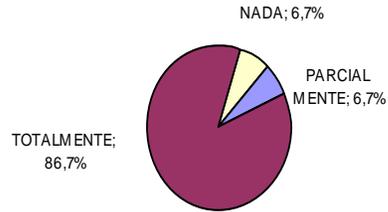
Innovación y Adaptabilidad al cambio de los directivos



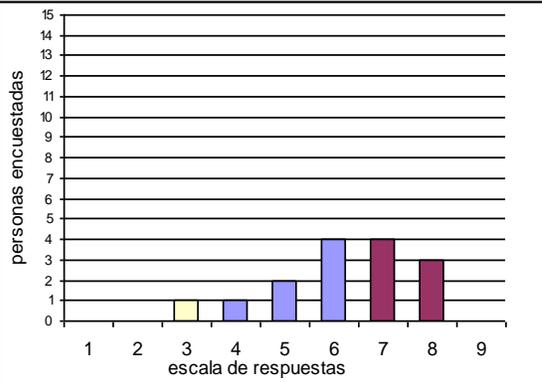
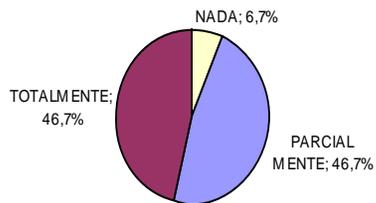
Adaptabilidad de la organización a los planteamientos estratégicos



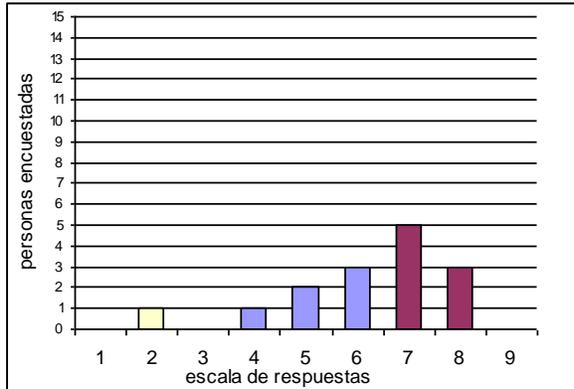
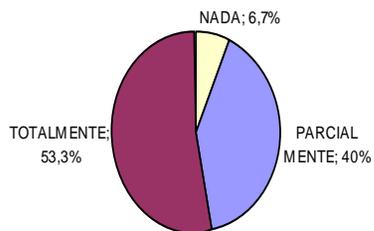
Prioridad de mantener relaciones L.P. con los clientes

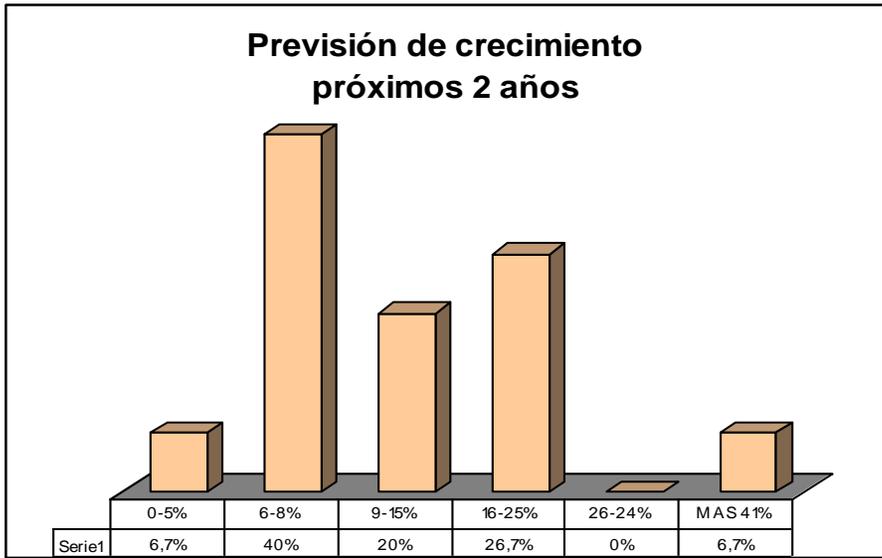
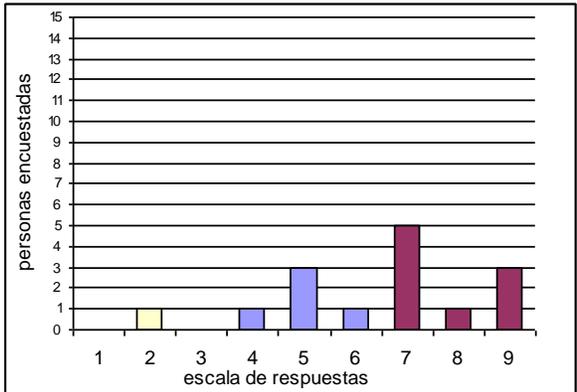
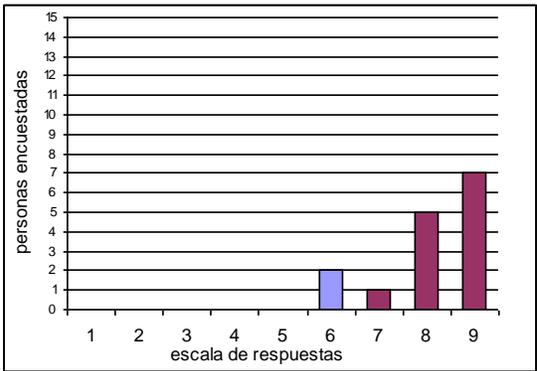


Existencia de mecanismos de seguimiento y control de la estrategia

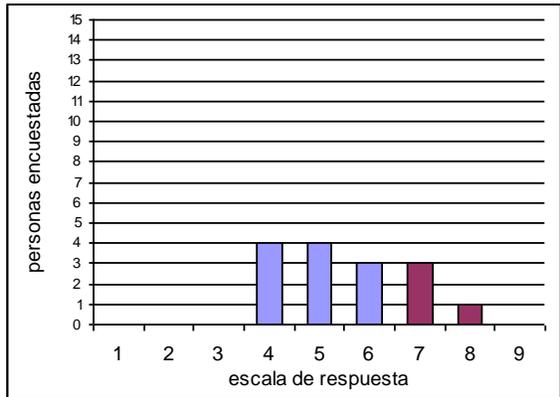
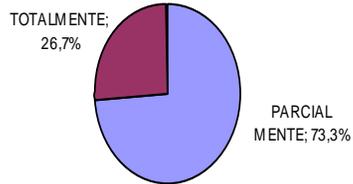


Medición de la calidad del Servicio al Cliente

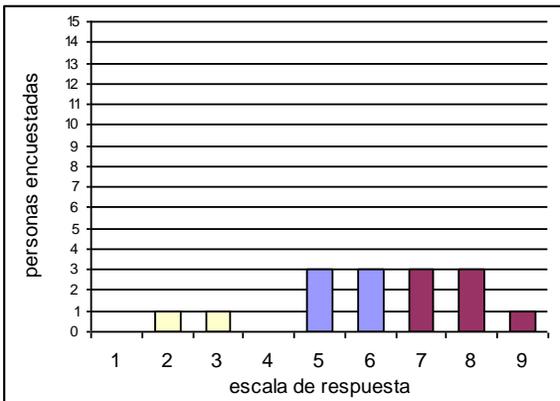
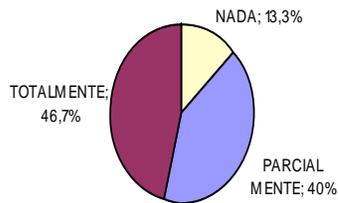




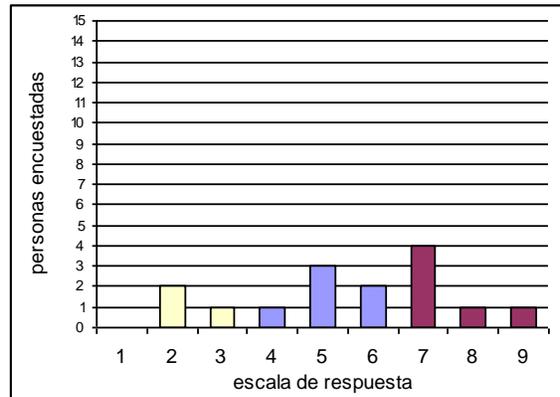
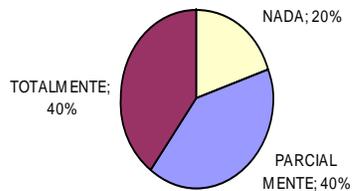
Adaptabilidad de la organización al cambio



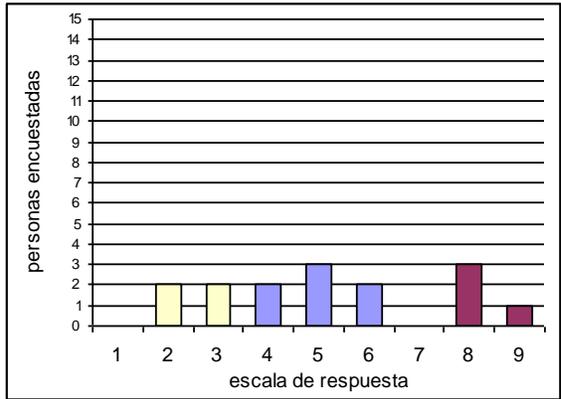
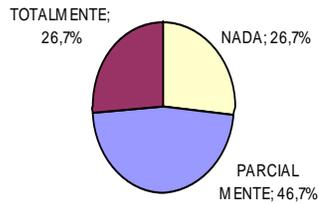
Proyección para el desarrollo del personal



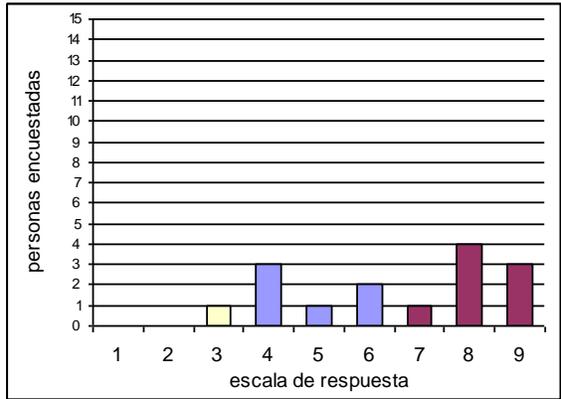
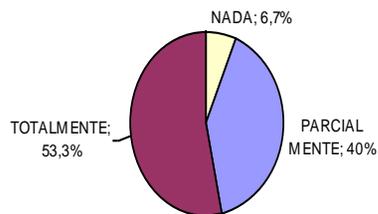
Define los objetivos empresariales a partir de los objetivos de los clientes



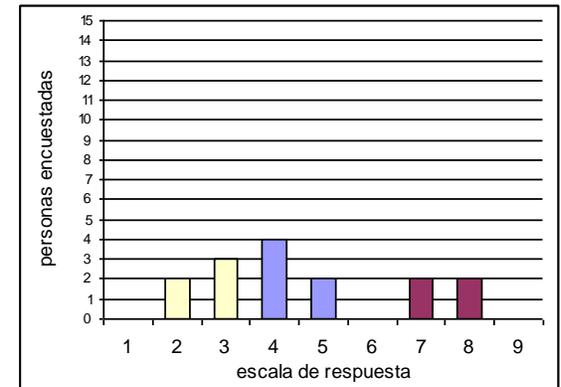
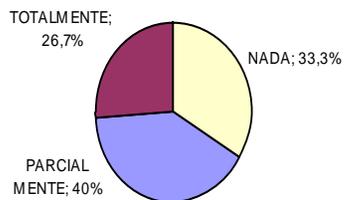
Participación de los clientes en el diseño de los Servicios



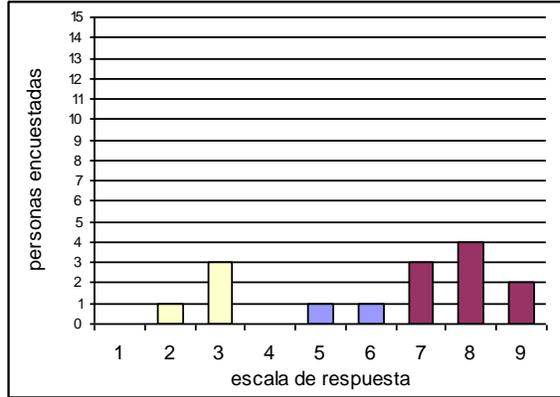
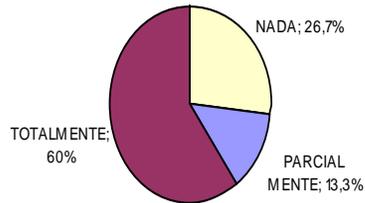
Conocimiento del producto/servicio más importante para los clientes



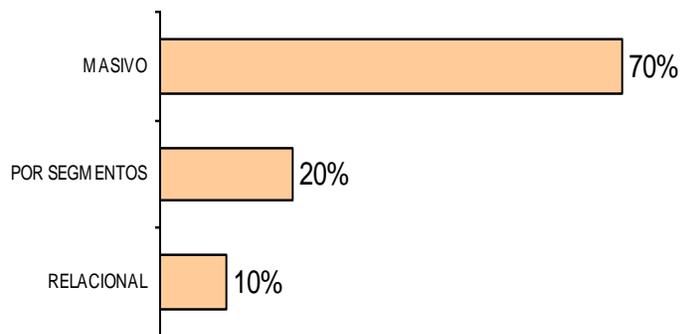
los servicios/soluciones se anticipan a las necesidades del cliente



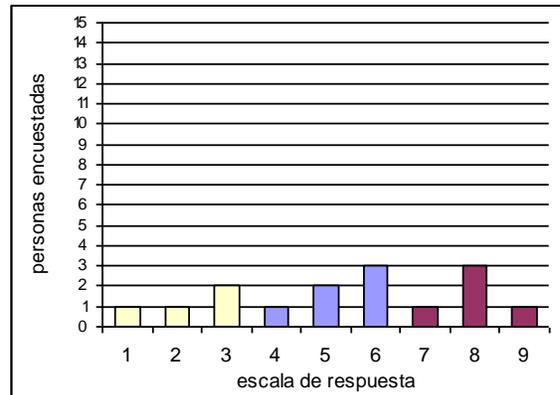
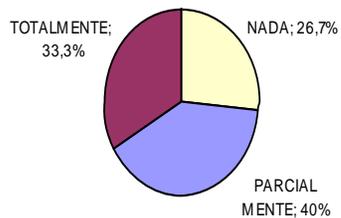
Conocimiento de lo que los clientes esperan de la empresa

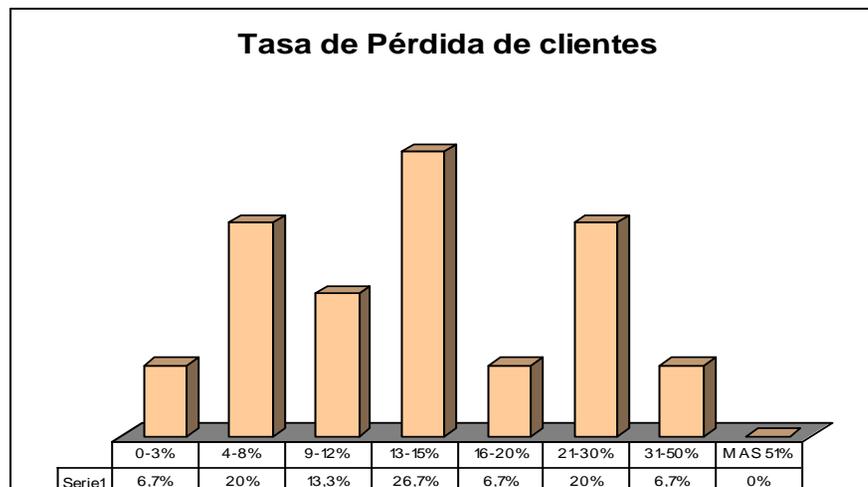
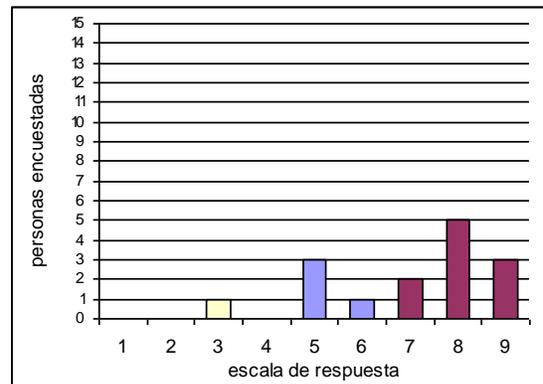
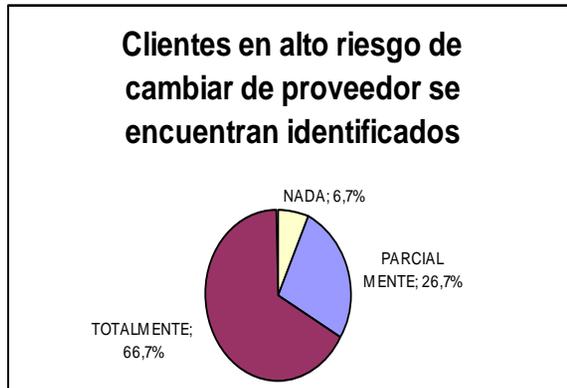
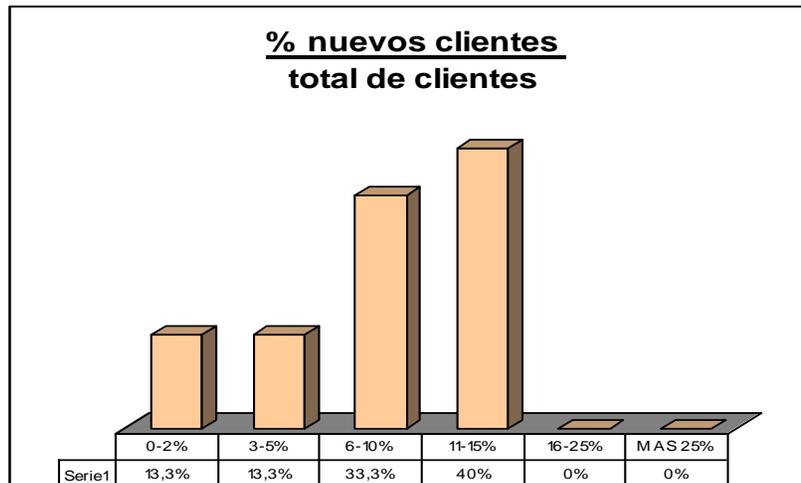


Técnicas de Marketing utilizadas

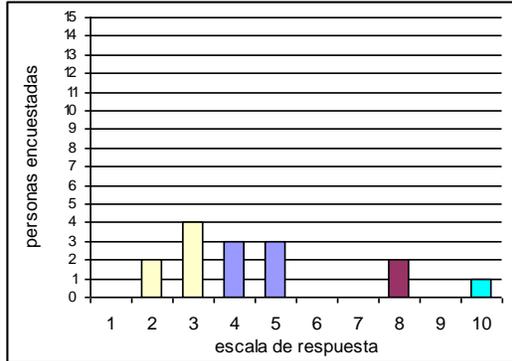
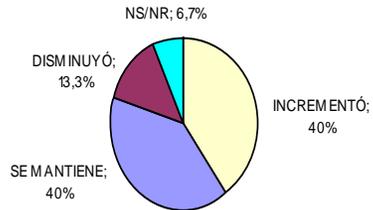


Aprovechamiento del cross-selling

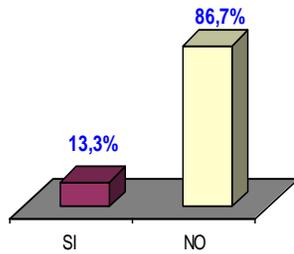




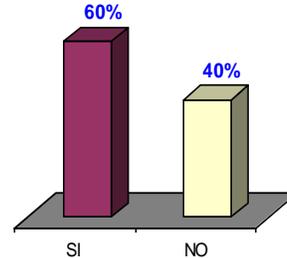
Evolución de la Tasa de Pérdida de clientes, en el ultimo año



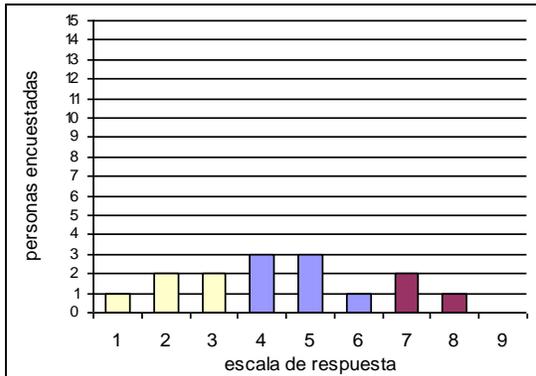
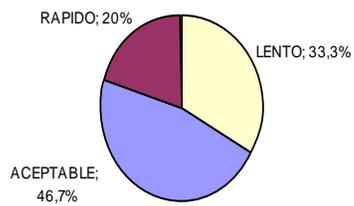
Existe protocolo de relación con el cliente

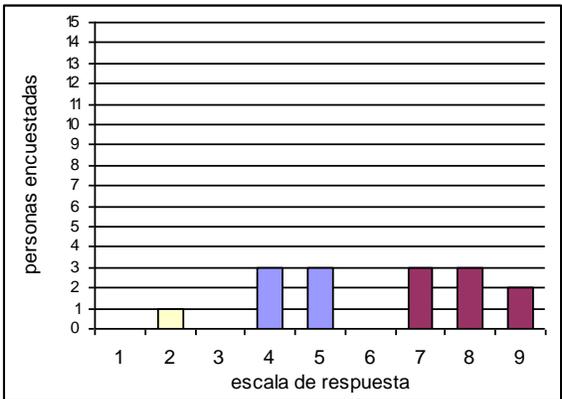
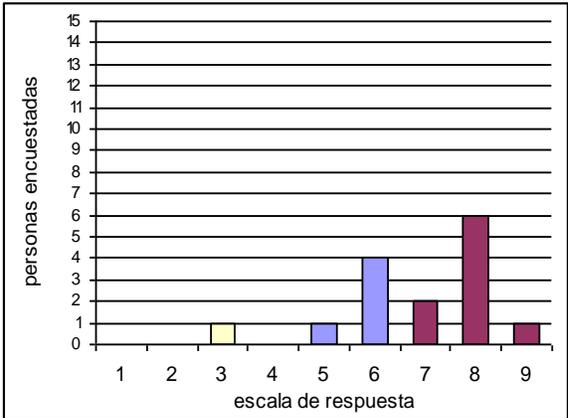
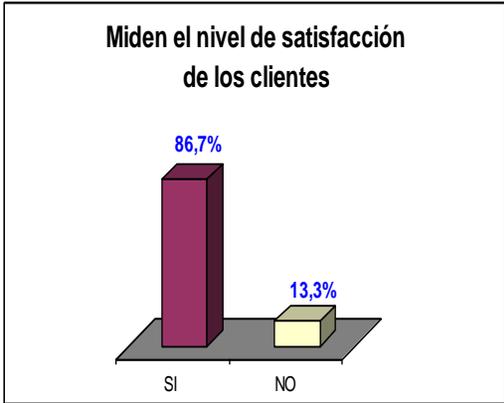
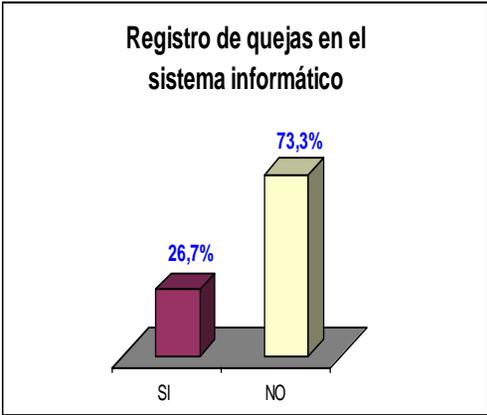


Existe un proceso de gestión de quejas

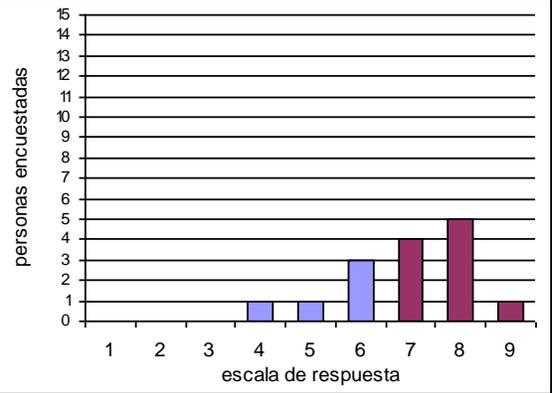
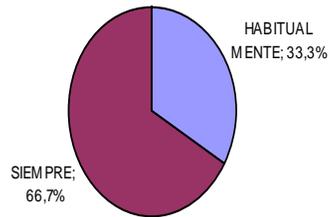


Plazo de respuesta ante consultas o quejas

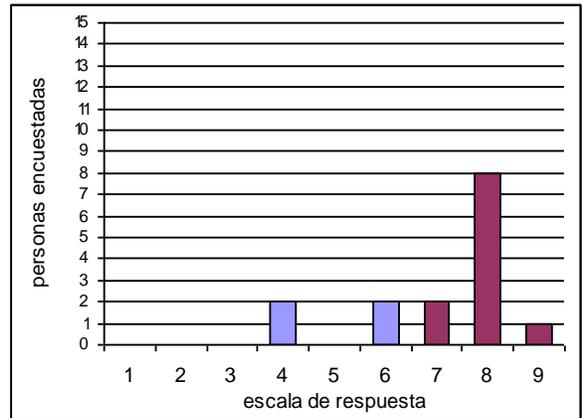
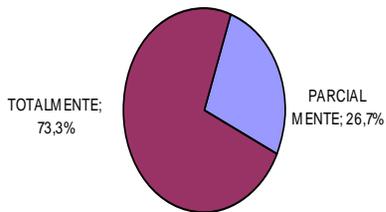




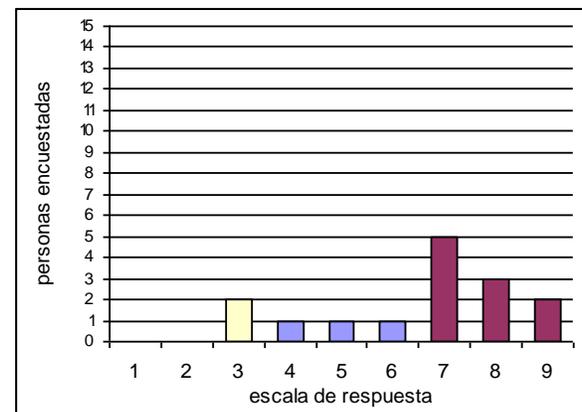
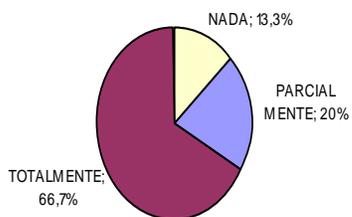
Adecuado nivel de interlocución entre Ventas y Clientes



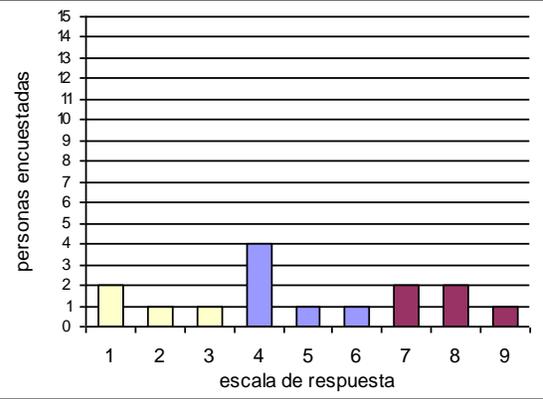
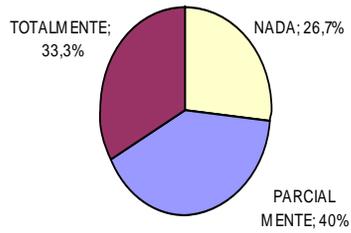
Diferenciación por la habilidad y conocimiento de la fuerza de venta



Gestión eficaz de los recursos por parte de la Fuerza de Venta

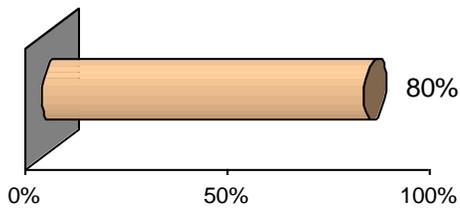


Base de datos contiene info proporcionada por Ventas

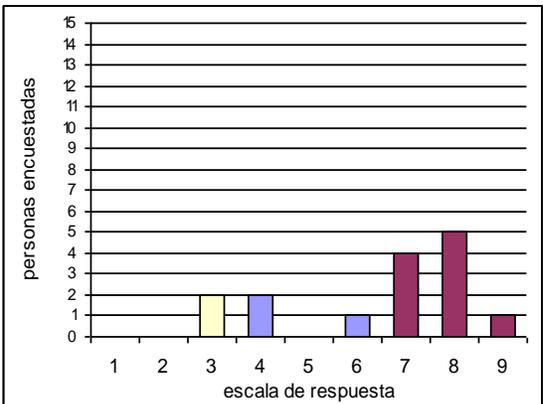
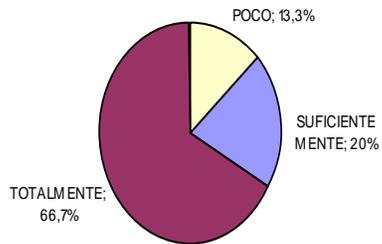


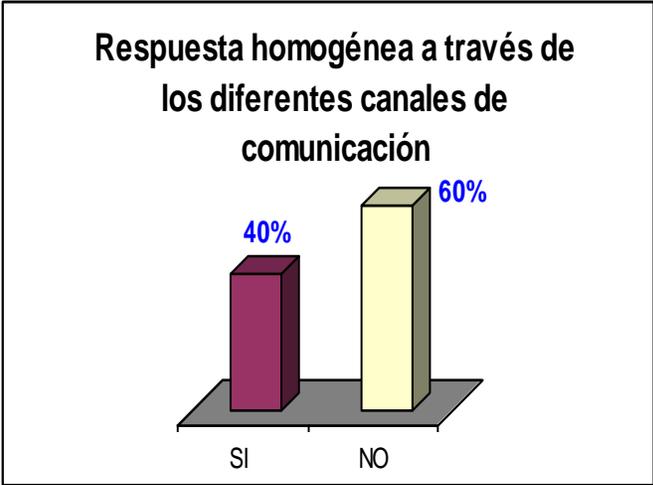
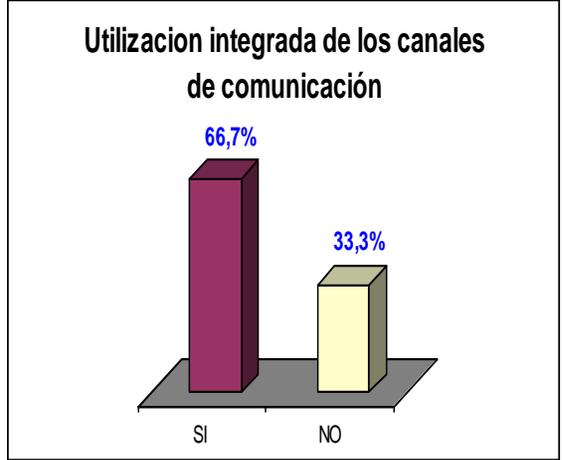
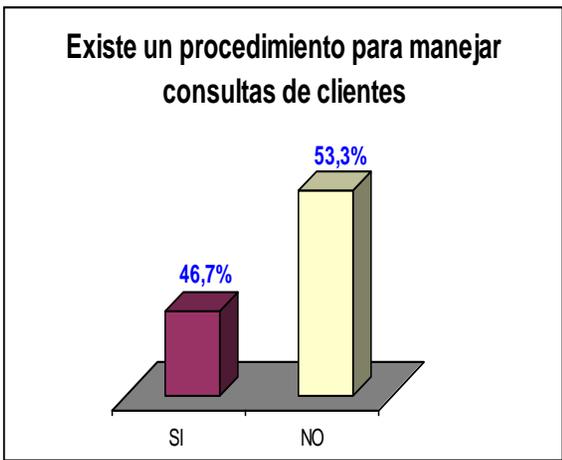
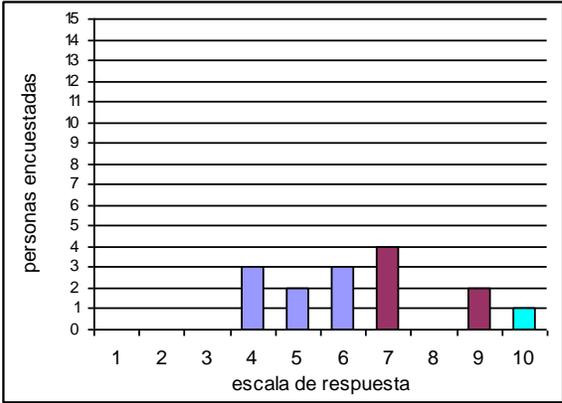
Usan 4 de 5 canales de comunicación:

Personal, Teléfono, e-mail, Fax

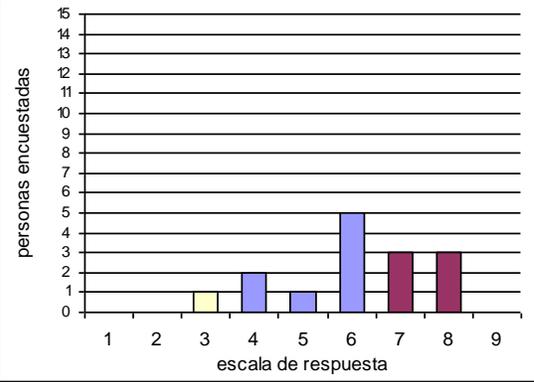
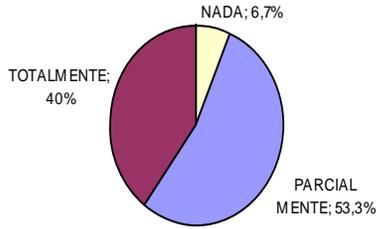


horarios de atención adecuados a las necesidades del cliente

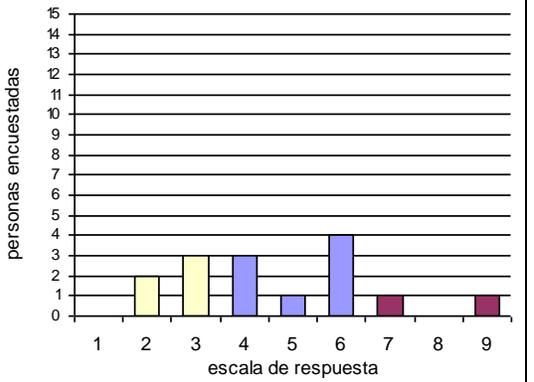
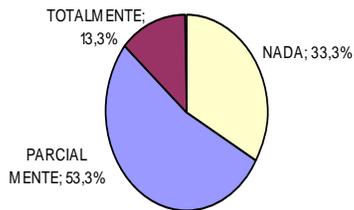




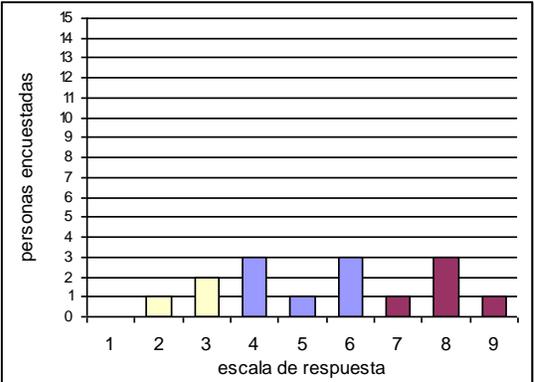
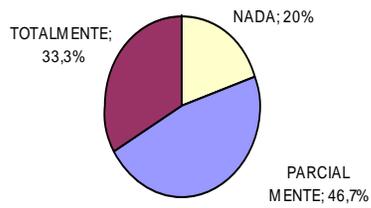
personal de Servicio al Cliente capacitado

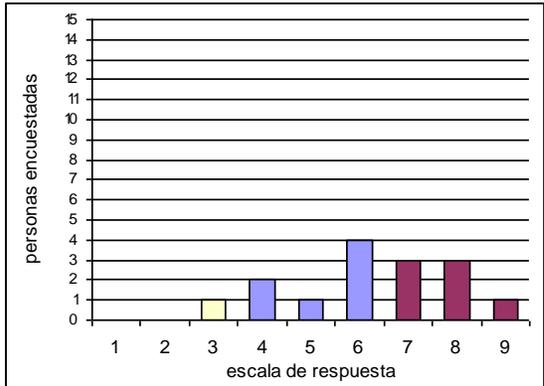
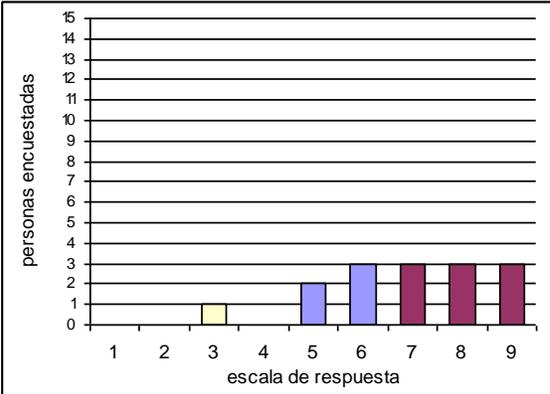
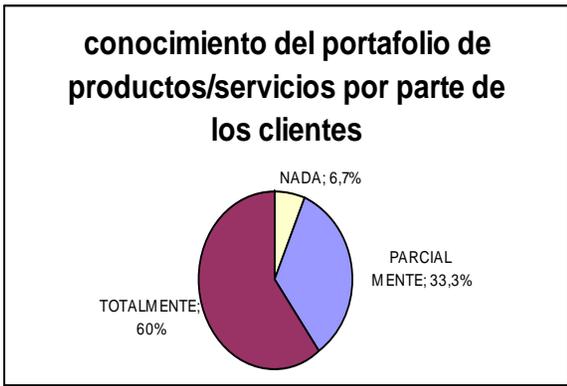
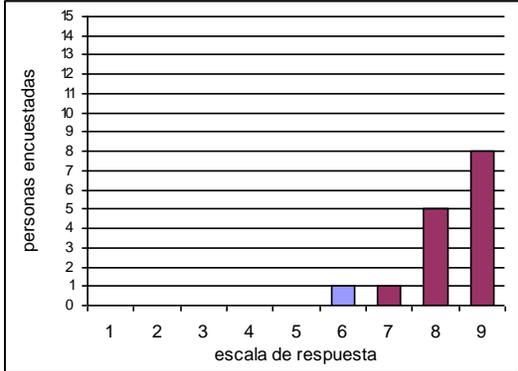
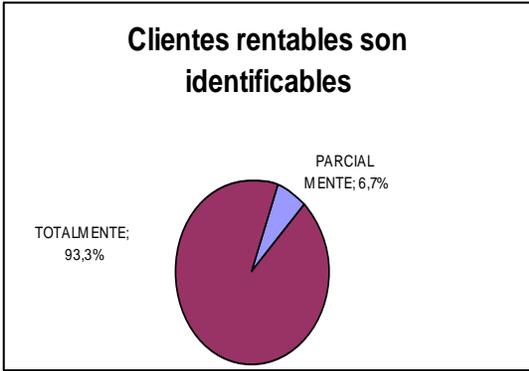


base de datos con info que permita conocimiento profundo del cliente

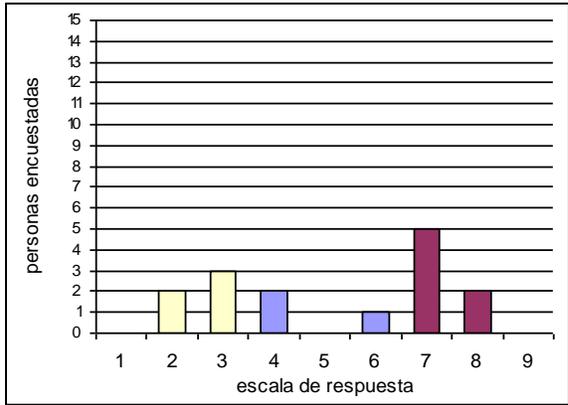
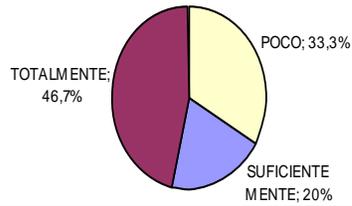


Info de clientes es utilizada para mejorar el servicio

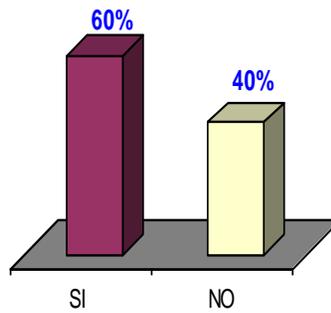




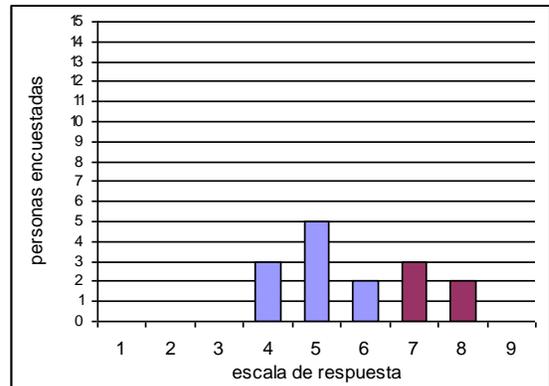
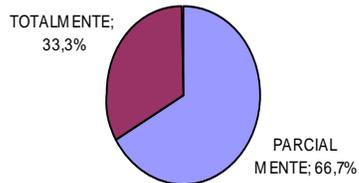
Info sobre clientes actualizada y homogénea disponible para todo el personal



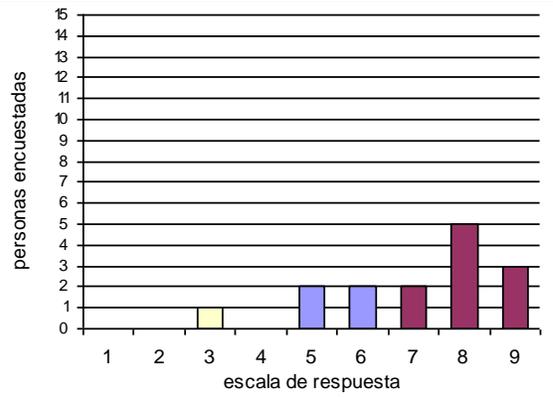
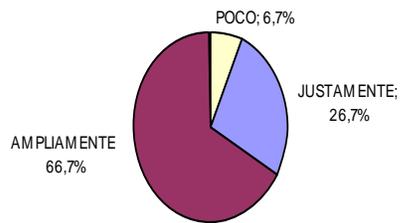
Existe una base de datos consolidada con toda la info de clientes



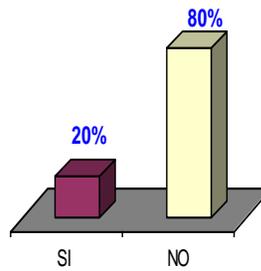
Sistema de Información adecuado a las necesidades de gestión



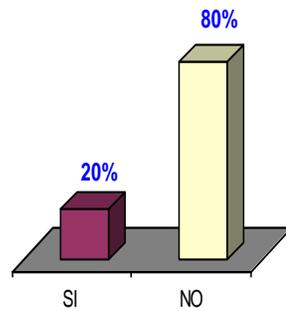
los medios o hardware son suficientes



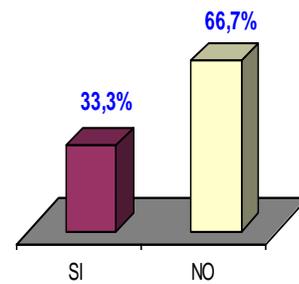
Sistema de información soportado en un ERP



Dispone de un software CRM

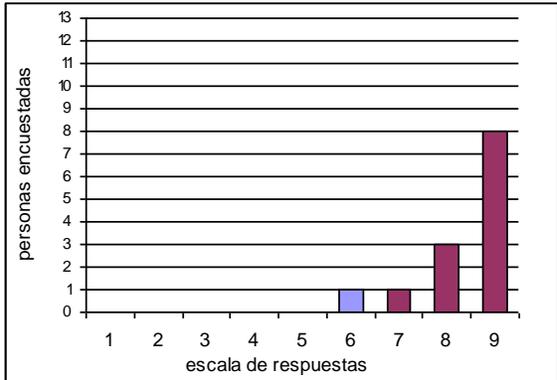
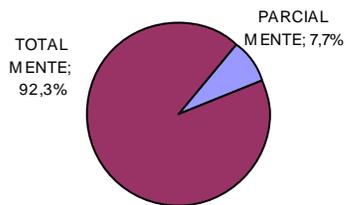


Procesos de clientes automatizados a través Internet

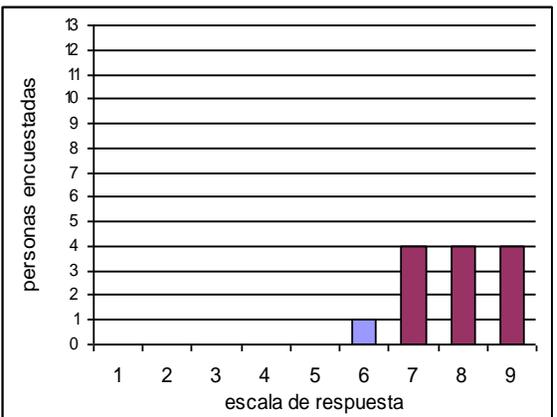
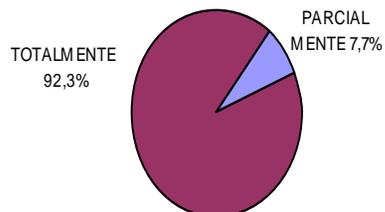


ANEXO C

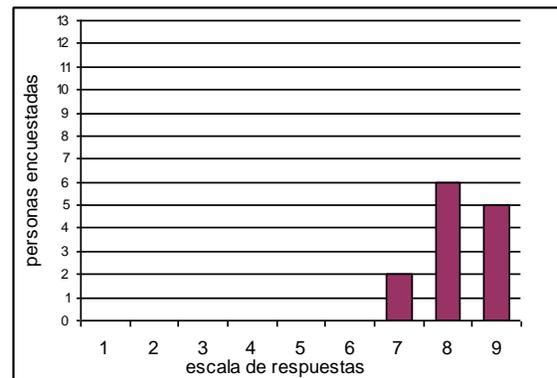
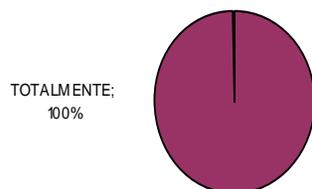
Participación de directivos en la definición de la estrategia



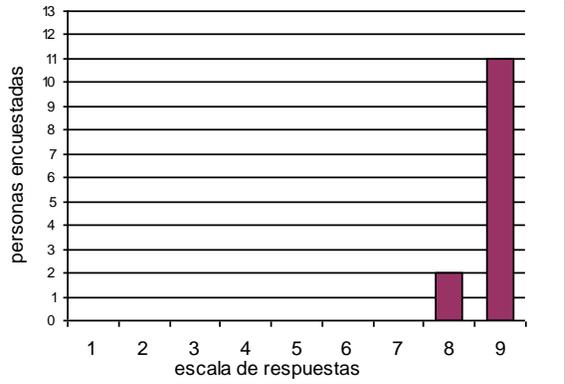
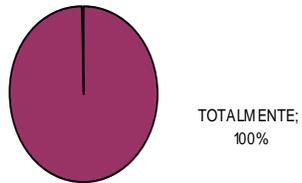
Innovación y Adaptabilidad al cambio de los directivos



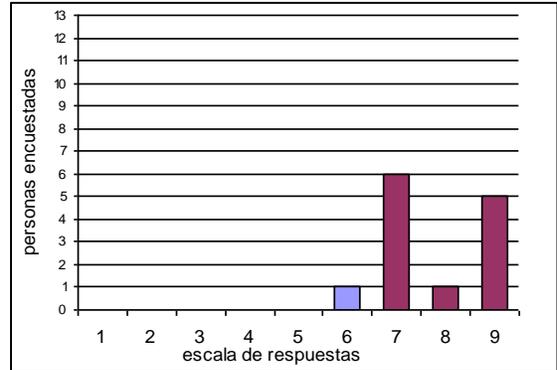
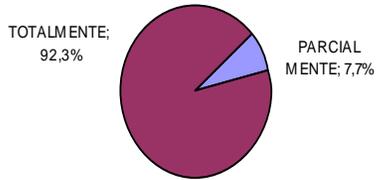
Adaptabilidad de la organización a los planteamientos estratégicos



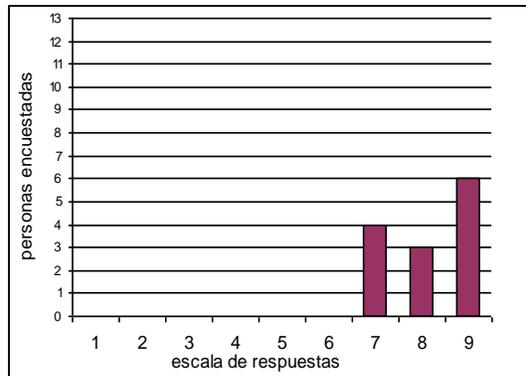
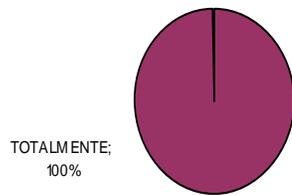
**Prioridad de mantener relaciones
L.P. con los clientes**



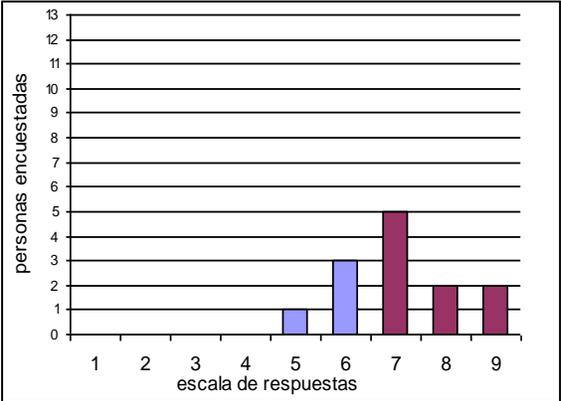
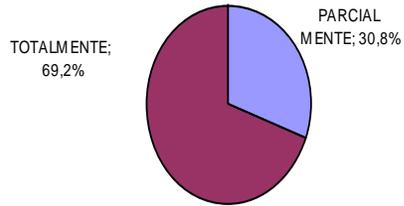
**Existencia de mecanismos de
seguimiento y control de
la estrategia**



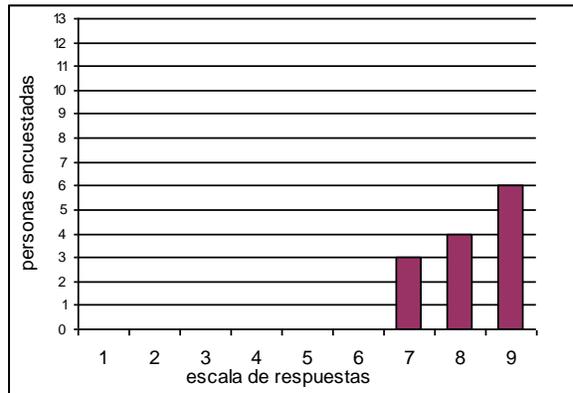
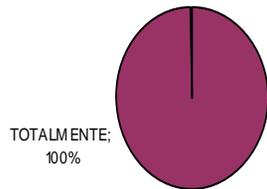
**Medición de la calidad del
Servicio al Cliente**



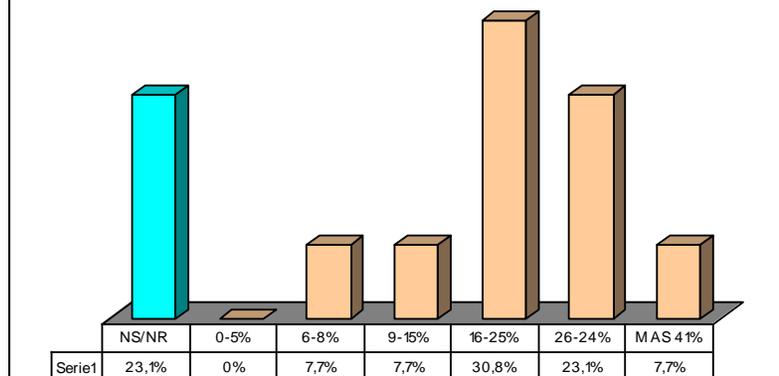
Sensibilidad de la demanda al precio



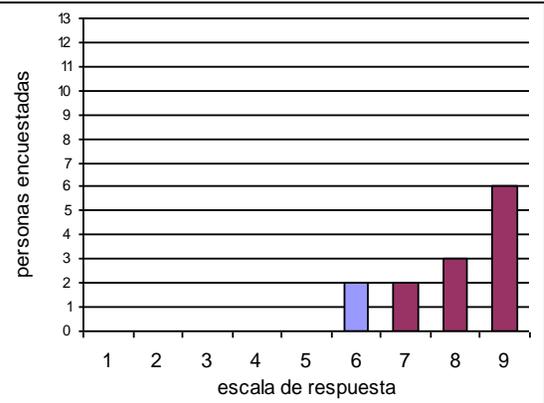
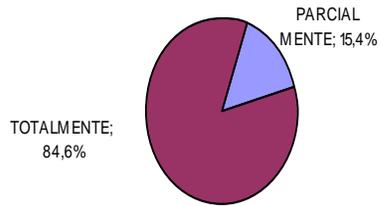
Proyección de crecimiento y desarrollo en nuevos mercados



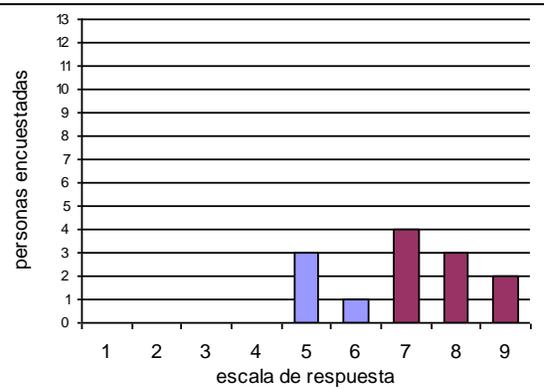
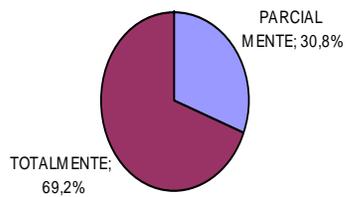
Previsión de crecimiento próximos 2 años



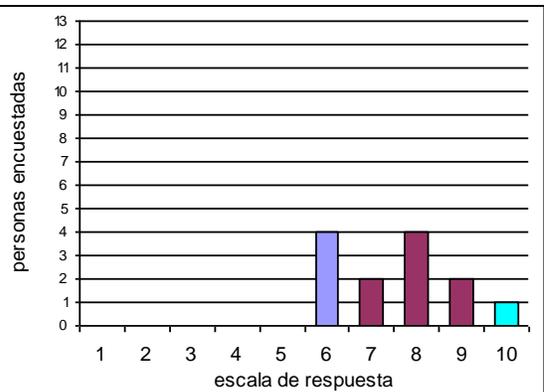
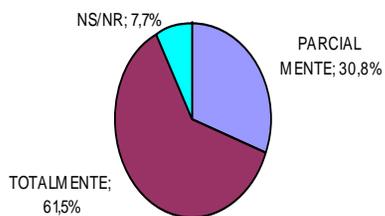
Adaptabilidad de la organización al cambio



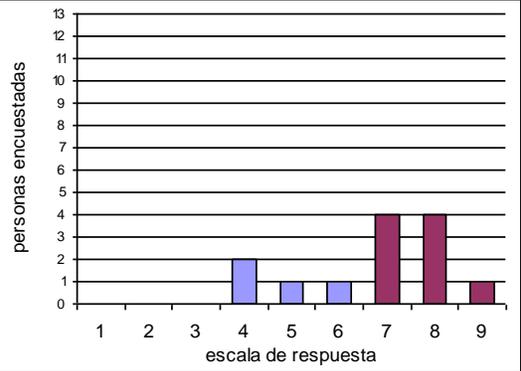
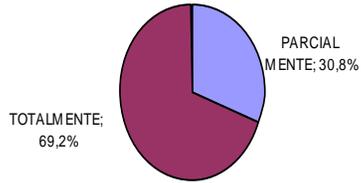
Proyección para el desarrollo del personal



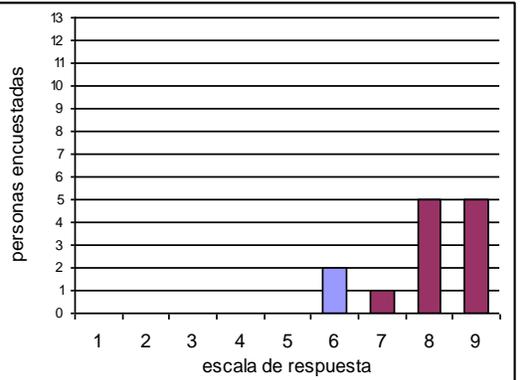
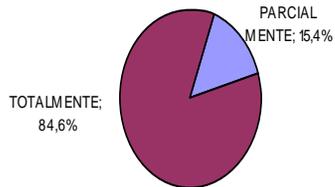
Define los objetivos empresariales a partir de los objetivos de los clientes



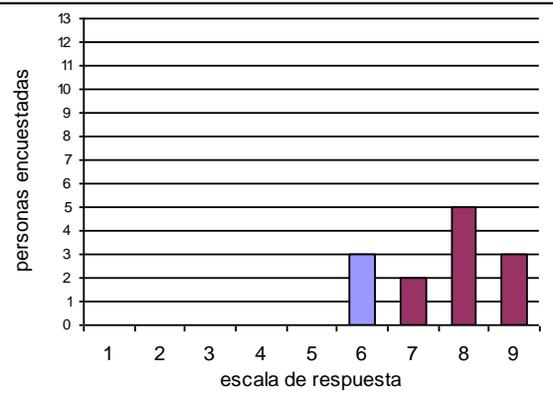
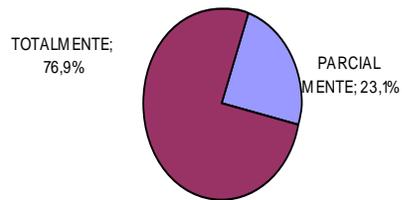
Participación de los clientes en el diseño de los Servicios



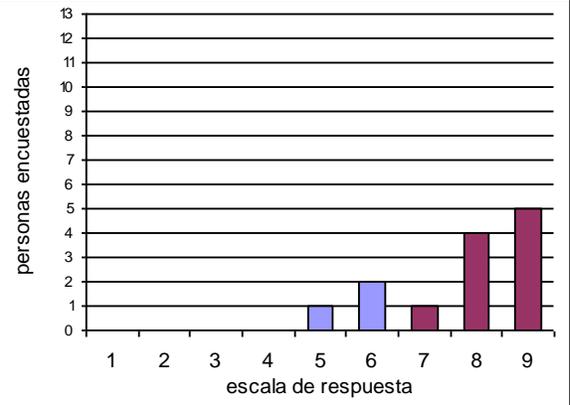
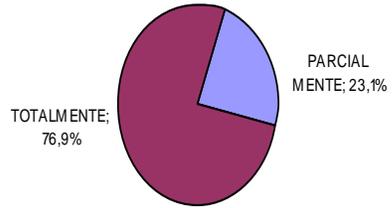
Conocimiento del producto/servicio más importante para los clientes



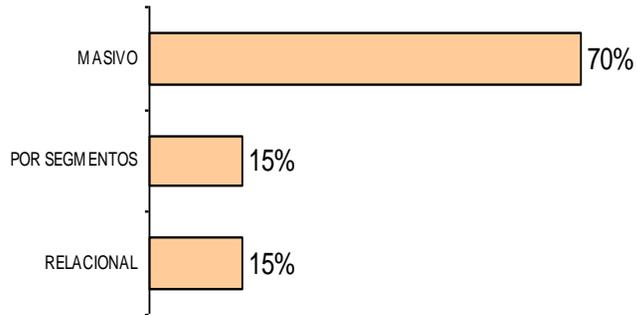
los servicios/soluciones se anticipan a las necesidades del cliente



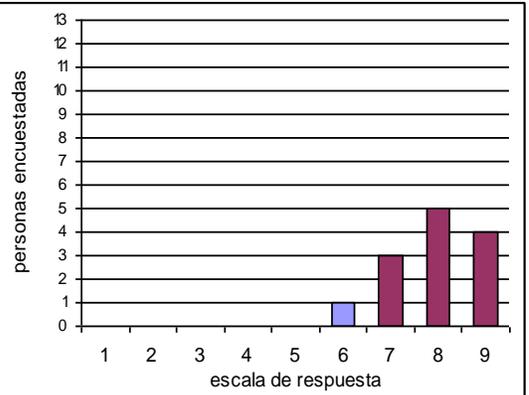
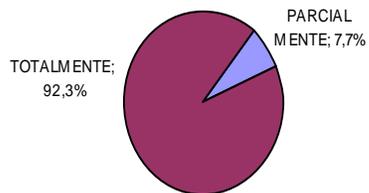
Conocimiento de lo que los clientes esperan de la empresa

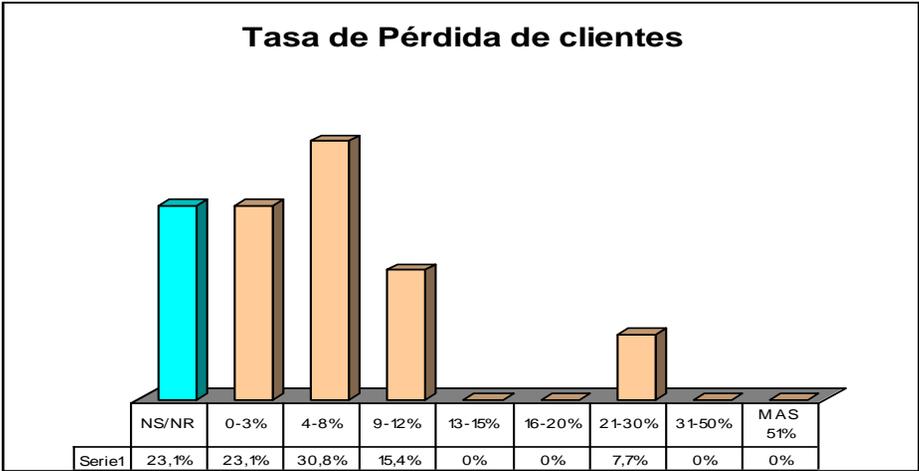
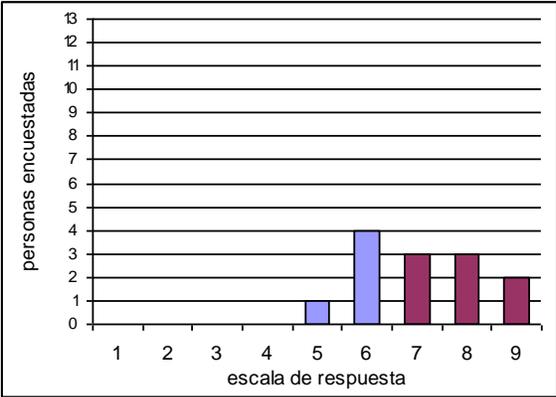
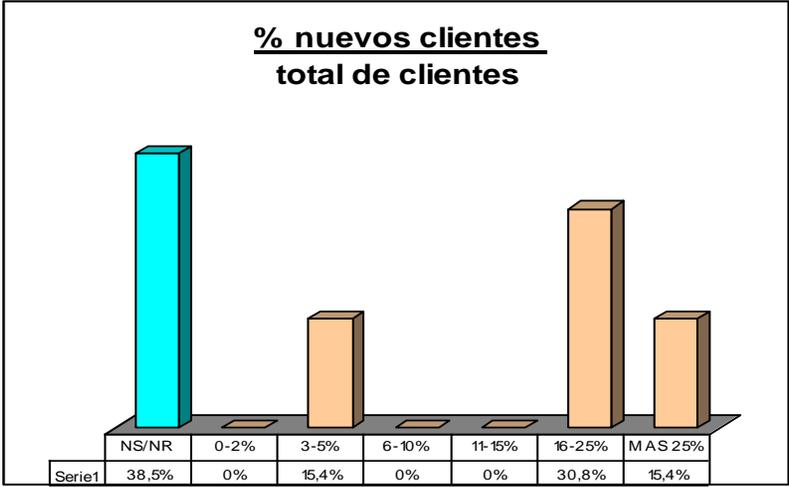


Técnicas de Marketing utilizadas

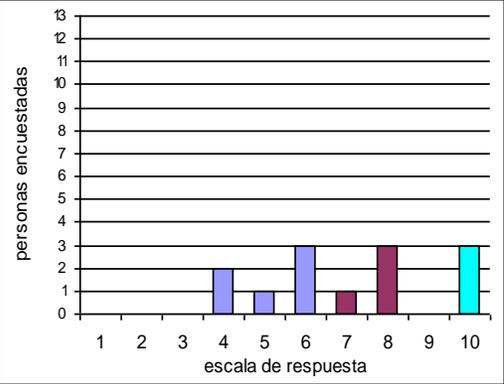
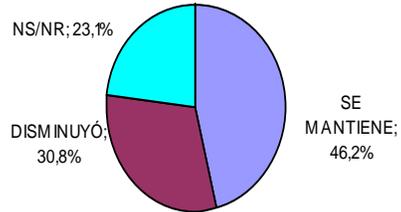


Aprovechamiento del *cross-selling*

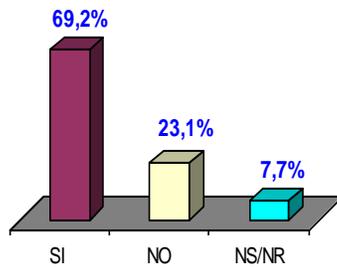




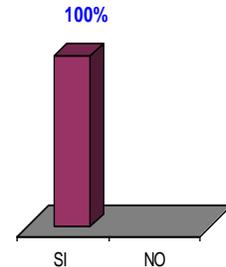
Evolución de la Tasa de Pérdida de clientes, en el último año



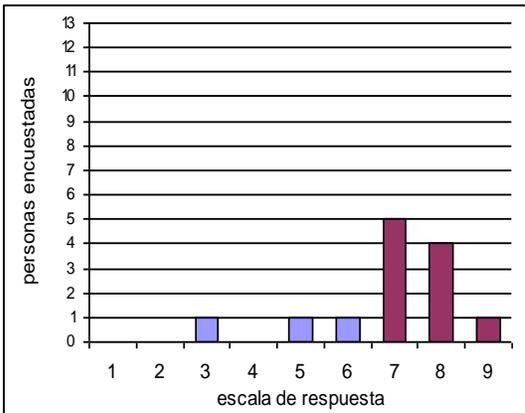
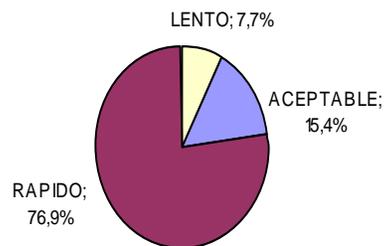
Existe protocolo de relación con el cliente

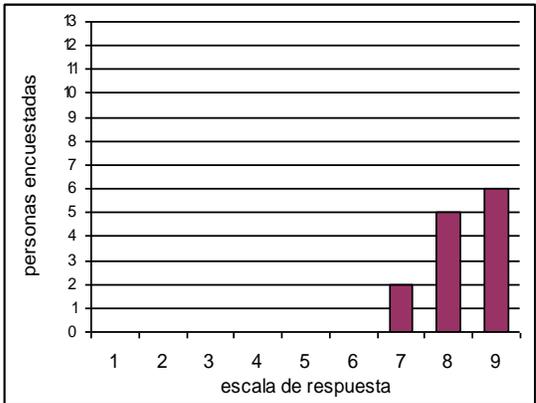
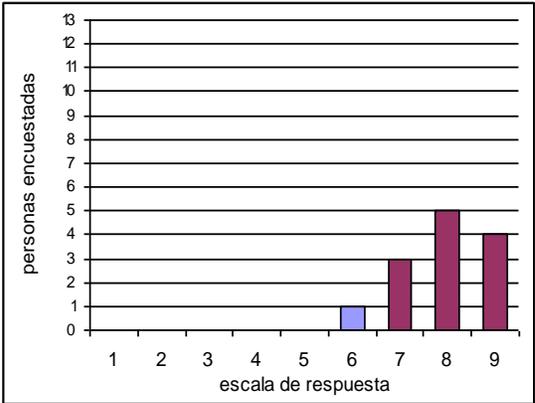


Existe un proceso de gestión de quejas

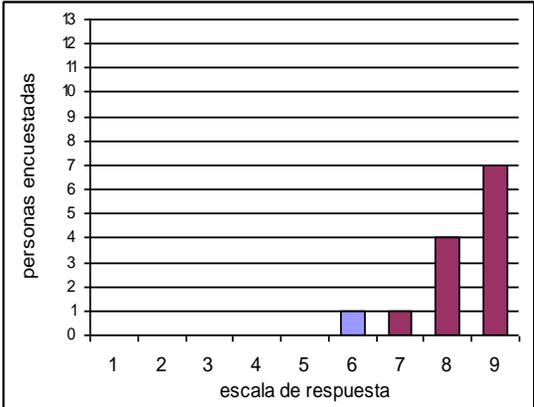
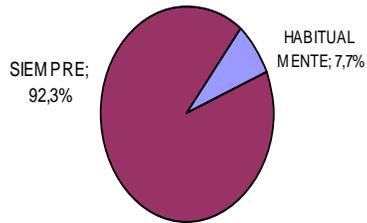


Plazo de respuesta ante consultas o quejas

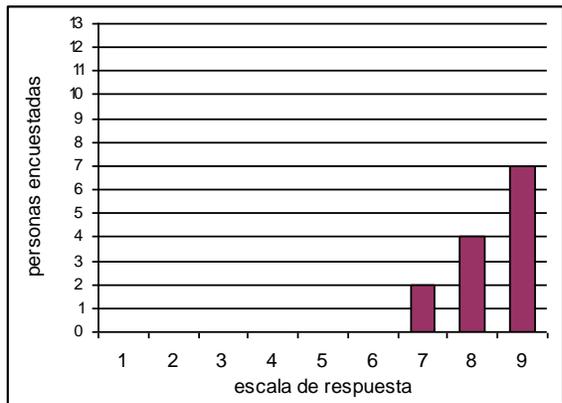
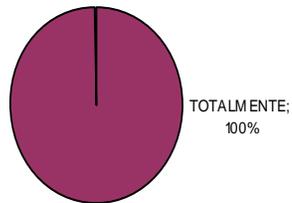




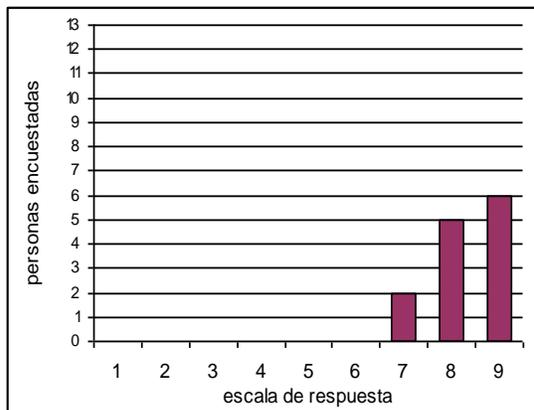
Adecuado nivel de interlocución entre Ventas y Clientes



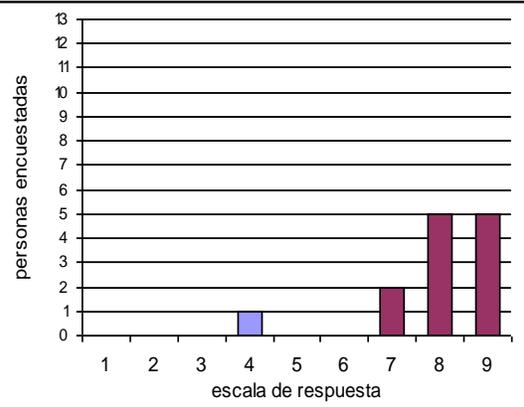
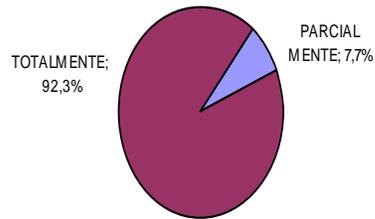
Diferenciamiento por la habilidad y conocimiento de la fuerza de venta



Gestión eficaz de los recursos por parte de la Fuerza de Venta

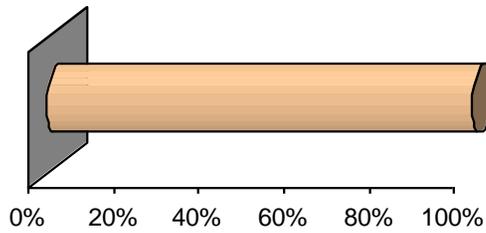


Base de datos contiene info proporcionada por Ventas

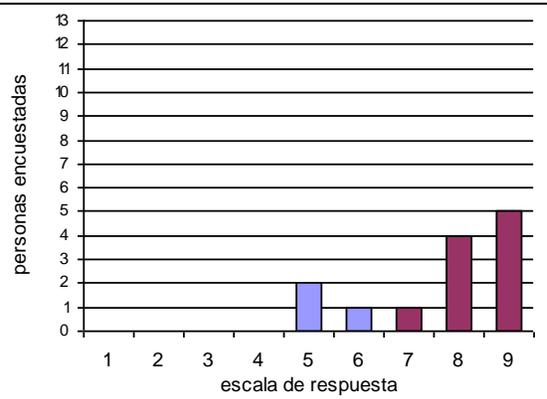
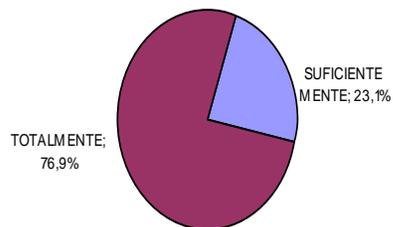


Usan 5 de 5 canales de comunicación:

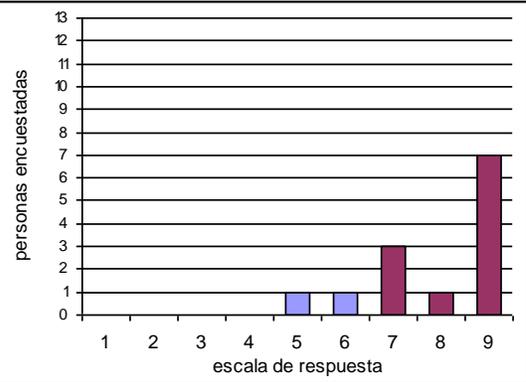
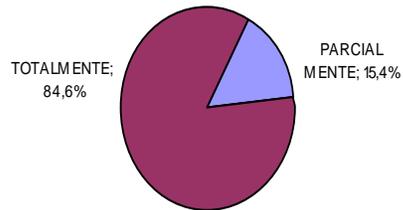
Personal, Teléfono, e-mail, Fax, Internet



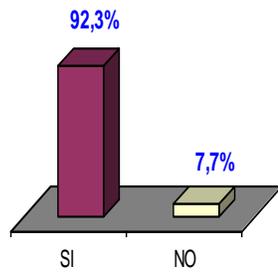
horarios de atención adecuados a las necesidades del cliente



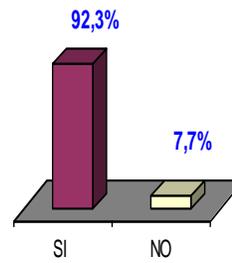
Atención al Cliente como servicio organizado



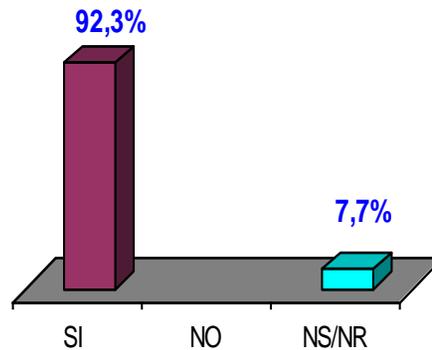
Existe un procedimiento para manejar consultas de clientes



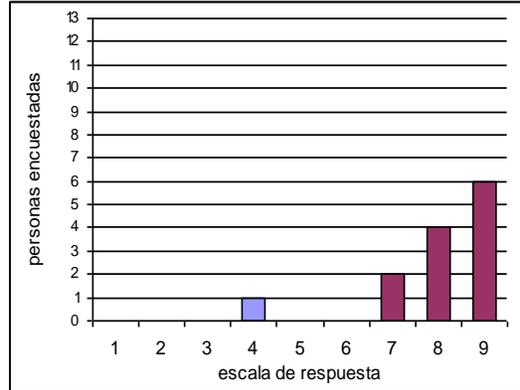
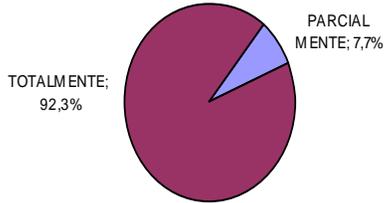
Utilización integrada de los canales de comunicación



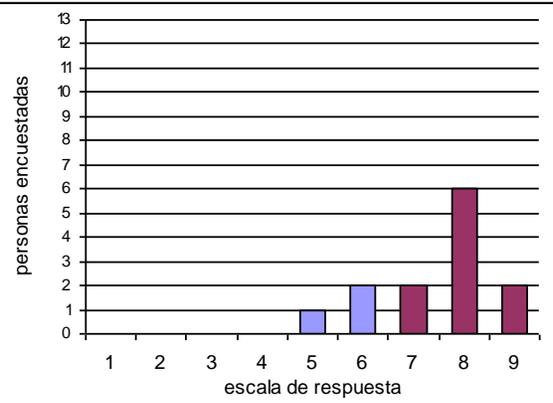
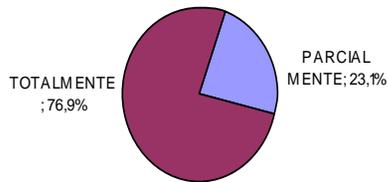
Respuesta homogénea a través de los diferentes canales de comunicación



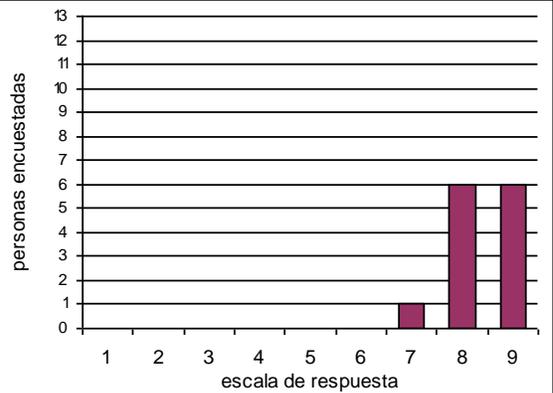
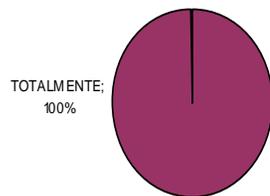
personal de Servicio al Cliente capacitado

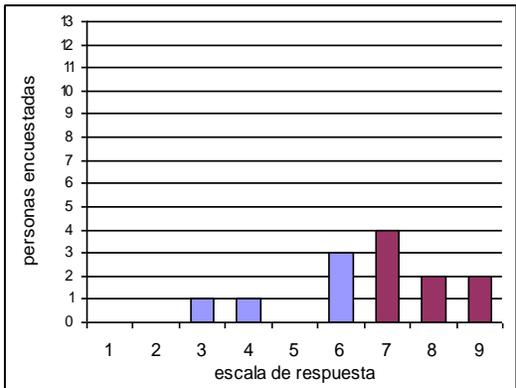
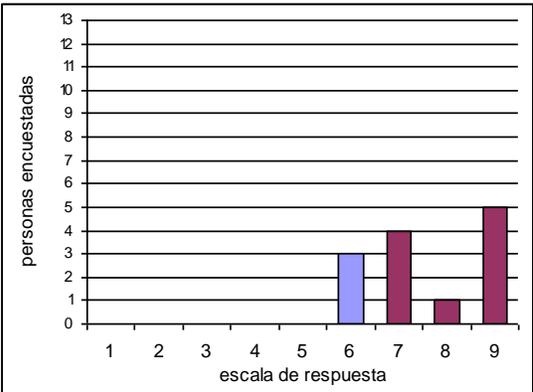
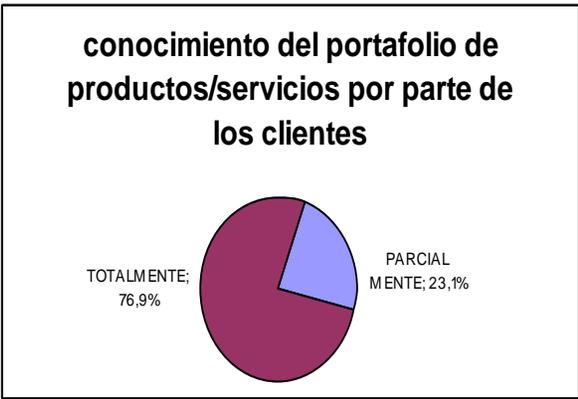
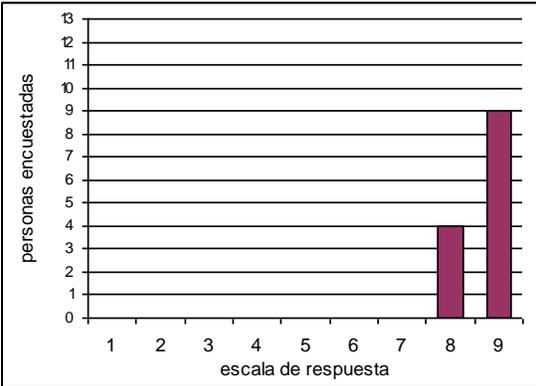
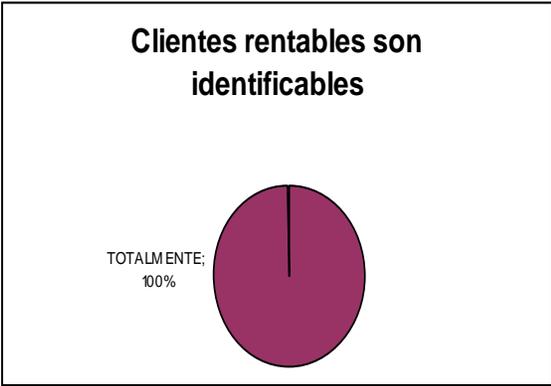


base de datos con info que permita conocimiento profundo del cliente

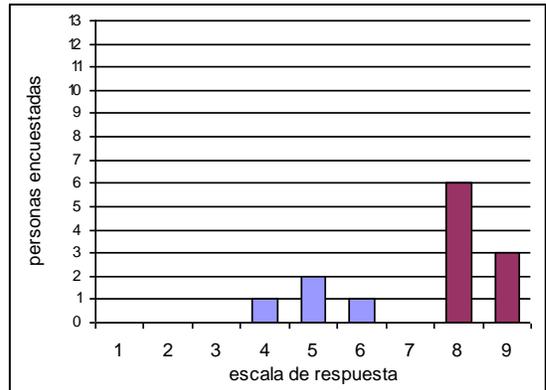
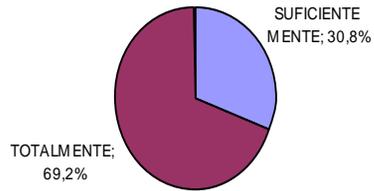


Info de clientes es utilizada para mejorar el servicio

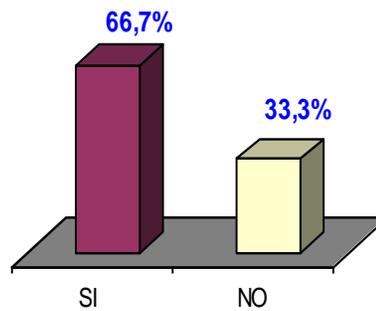




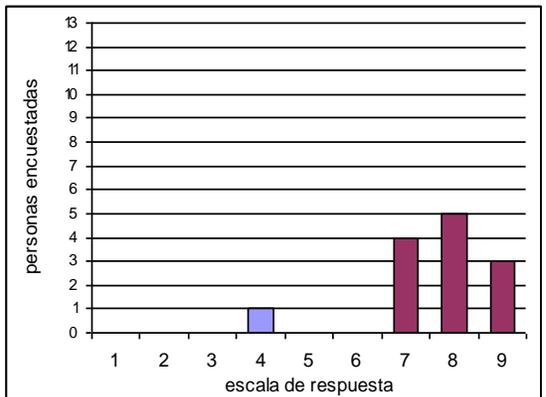
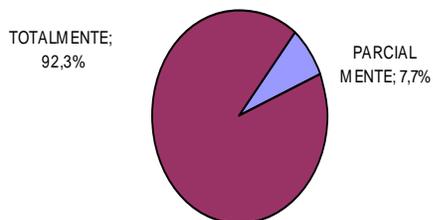
Info sobre clientes actualizada y homogénea disponible para todo el personal

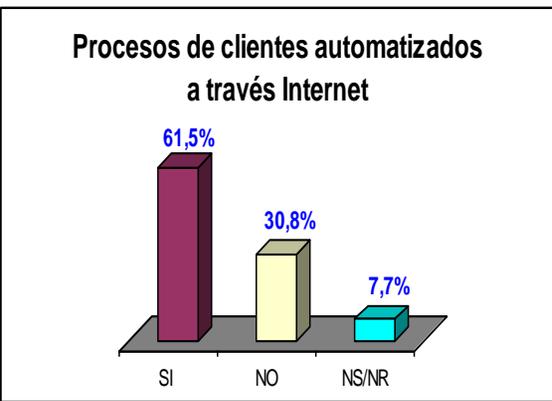
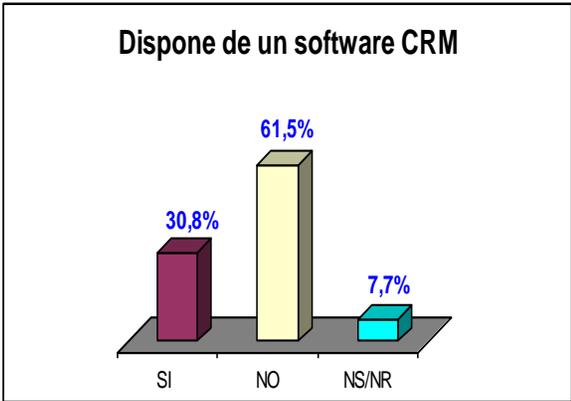
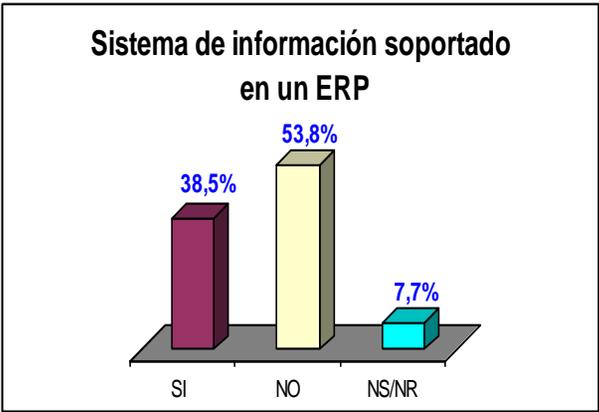
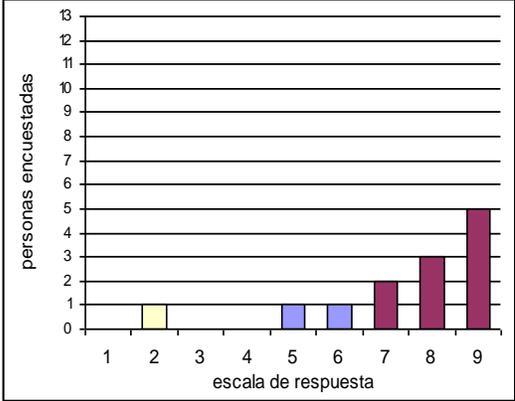
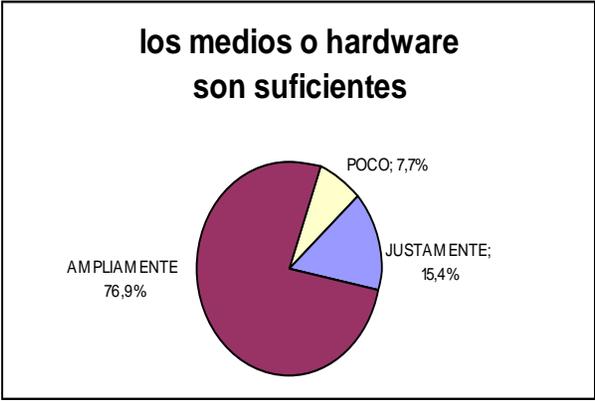


Existe una base de datos consolidada con toda la info de clientes

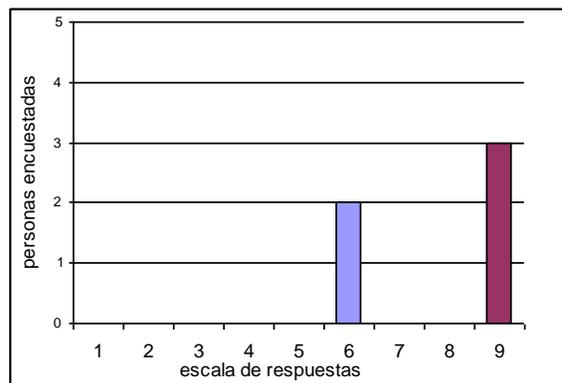
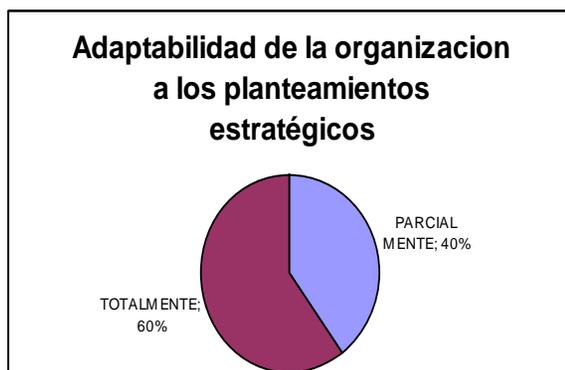
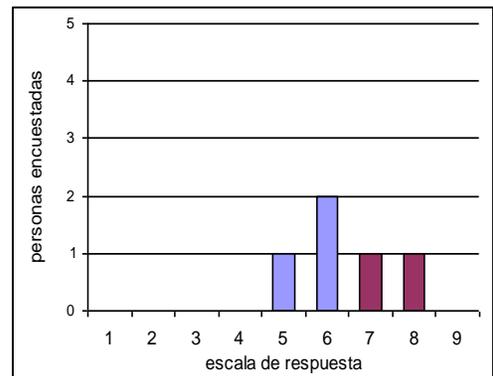
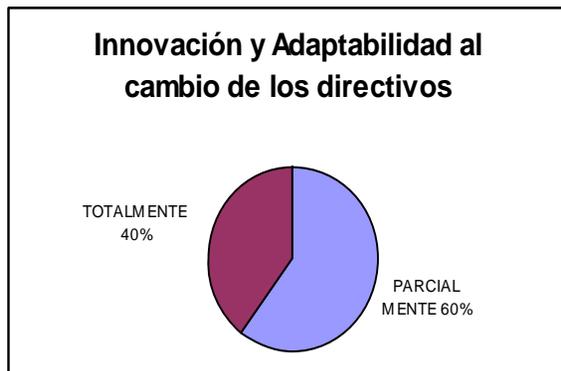
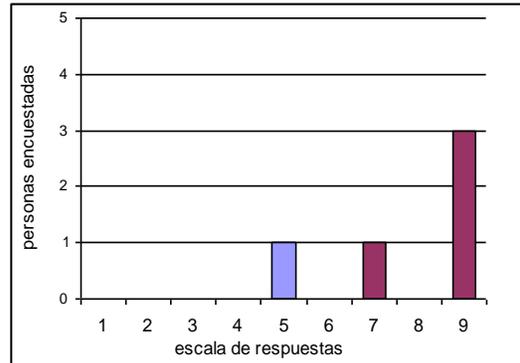


Sistema de Información adecuado a las necesidades de gestión

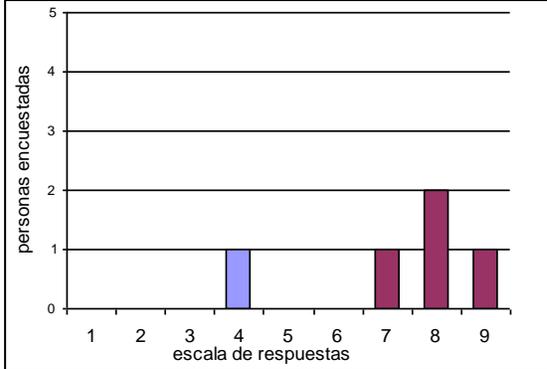
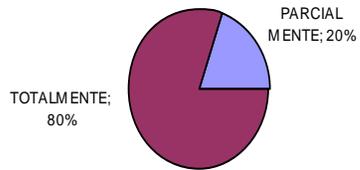




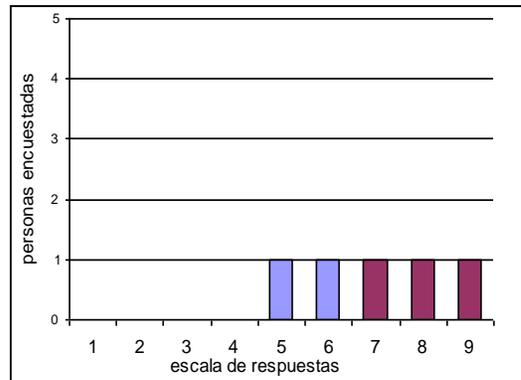
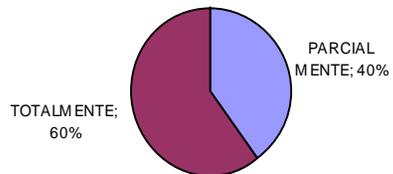
ANEXO D



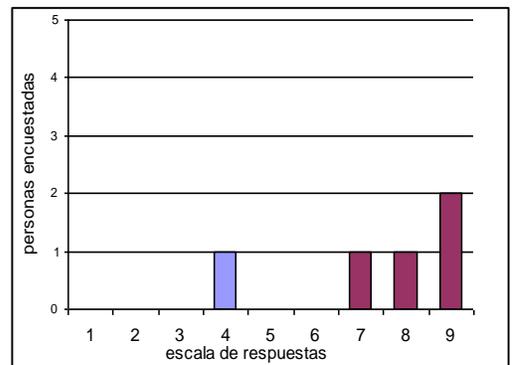
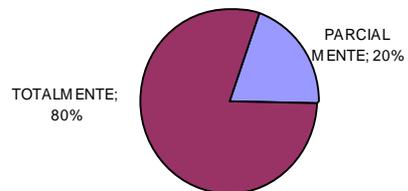
Prioridad de mantener relaciones L.P. con los clientes

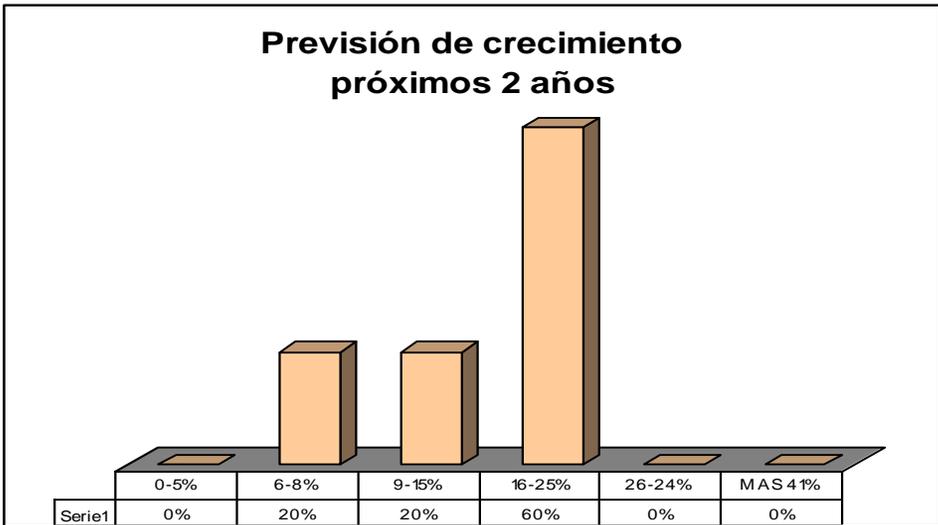
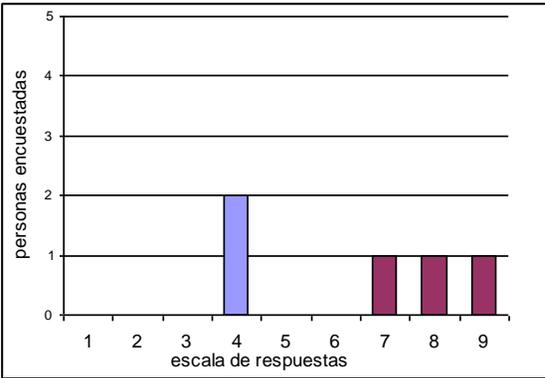
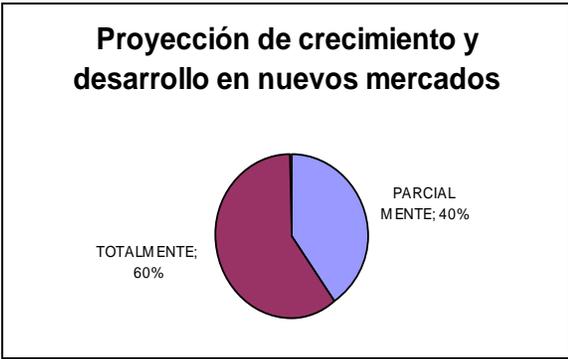
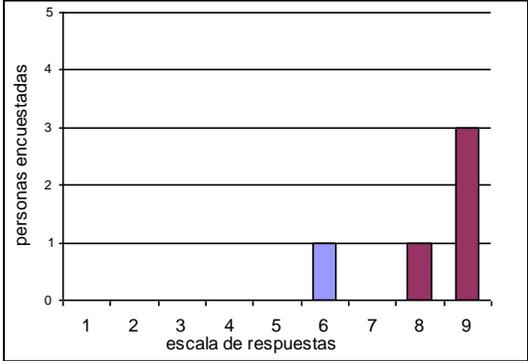
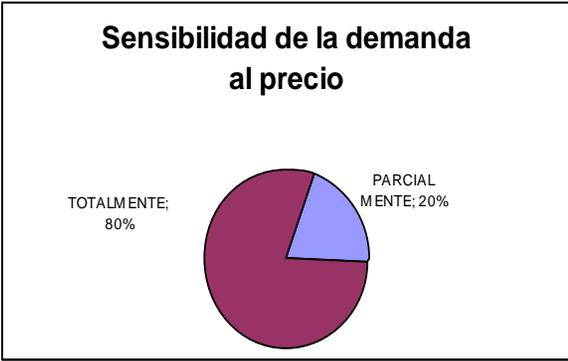


Existencia de mecanismos de seguimiento y control de la estrategia

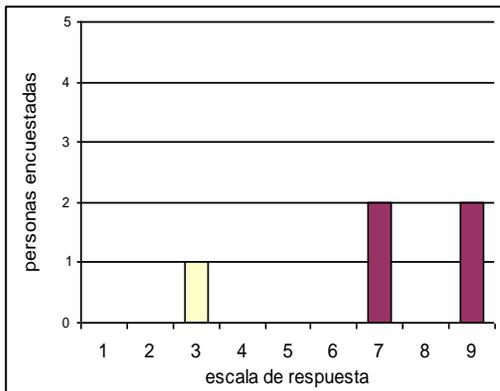
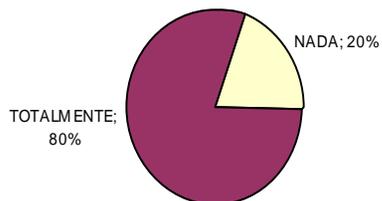


Medición de la calidad del Servicio al Cliente

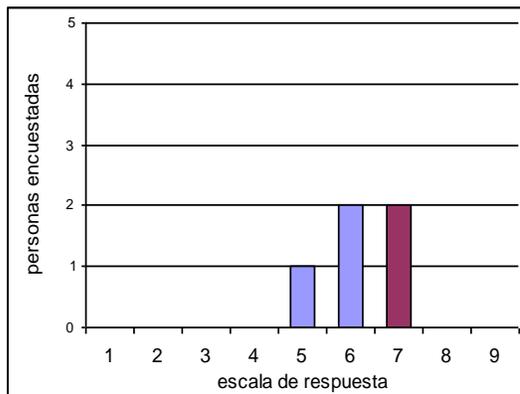
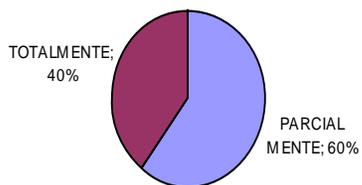




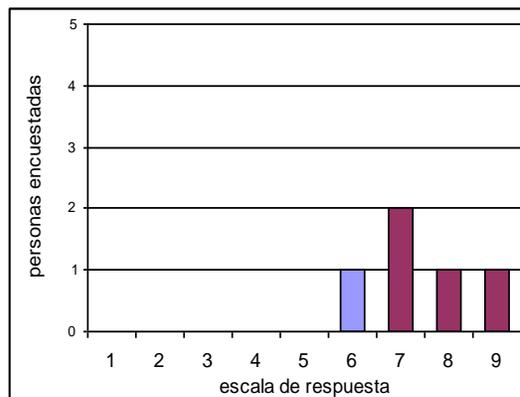
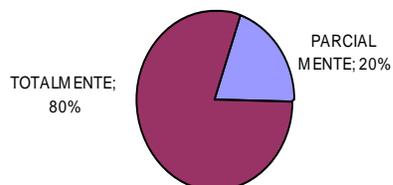
Adaptabilidad de la organización al cambio



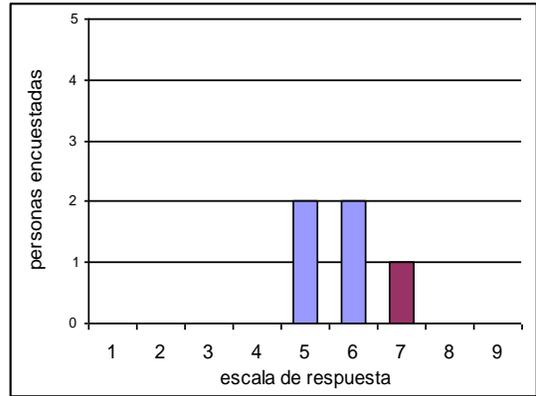
Proyección para el desarrollo del personal



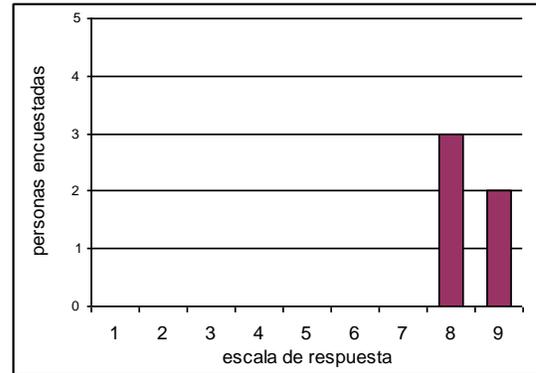
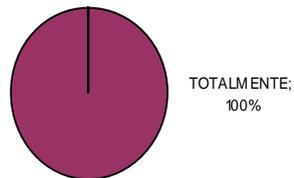
Define los objetivos empresariales a partir de los objetivos de los clientes



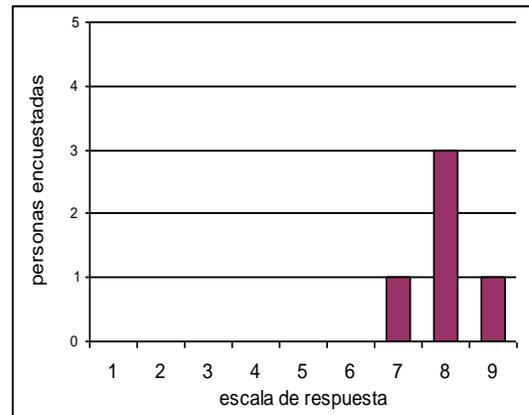
Participación de los clientes en el diseño de los Servicios



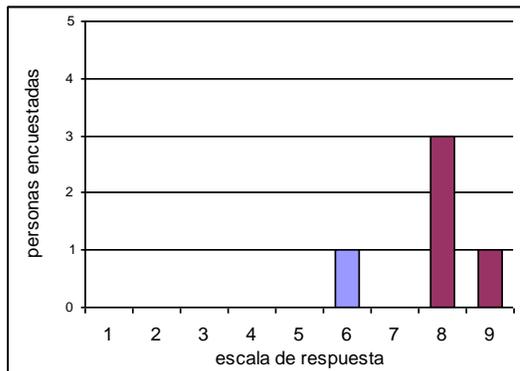
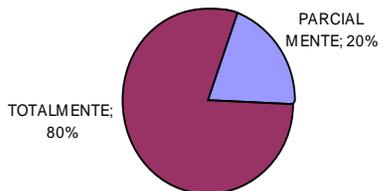
Conocimiento del producto/servicio más importante para los clientes



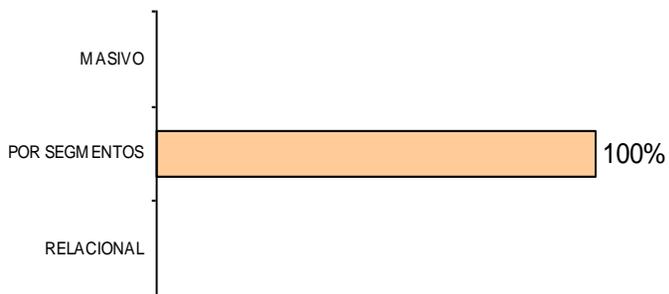
los servicios/soluciones se anticipan a las necesidades del cliente



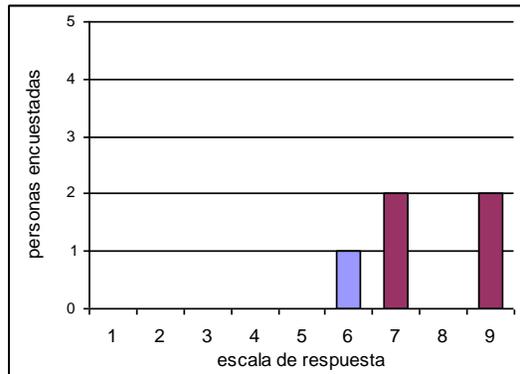
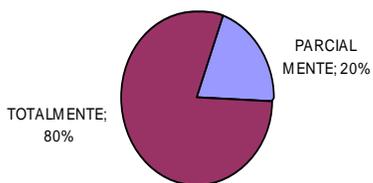
Conocimiento de lo que los clientes esperan de la empresa

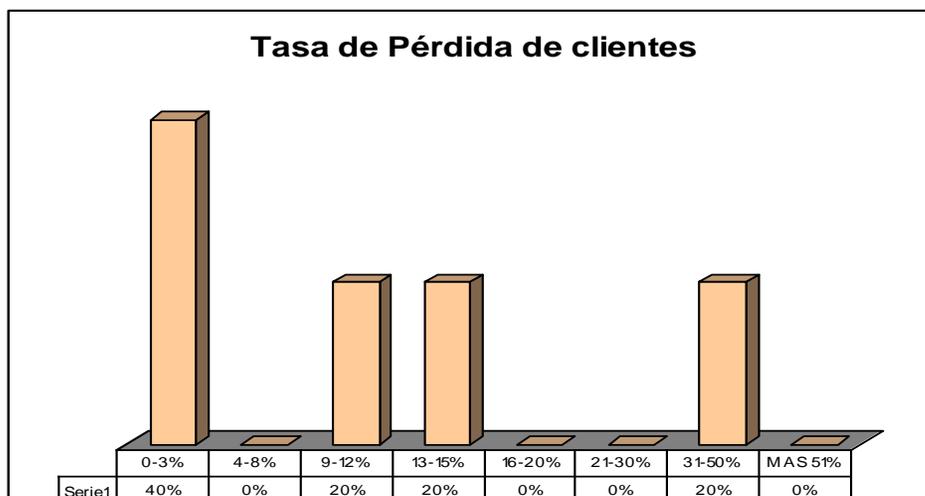
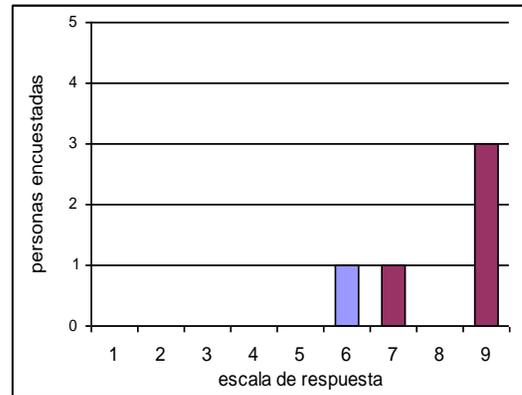
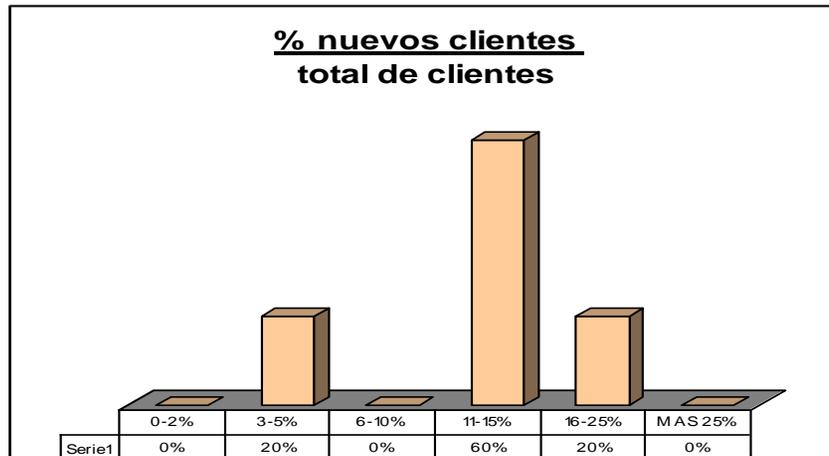


Técnicas de Marketing utilizadas

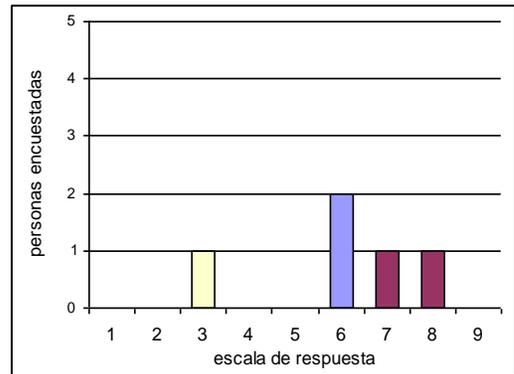
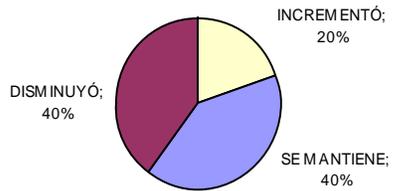


Aprovechamiento del *cross-selling*

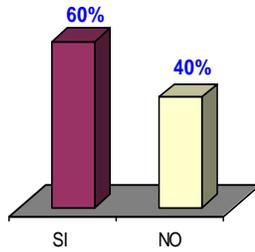




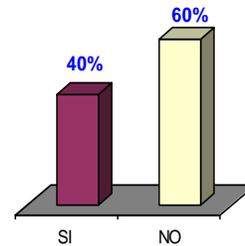
Evolución de la Tasa de Pérdida de clientes, en el ultimo año



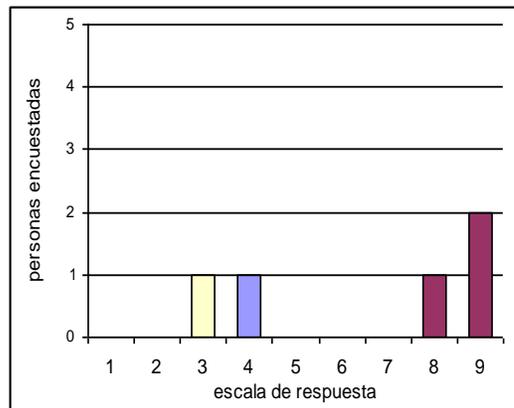
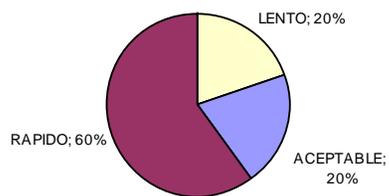
Existe protocolo de relación con el cliente

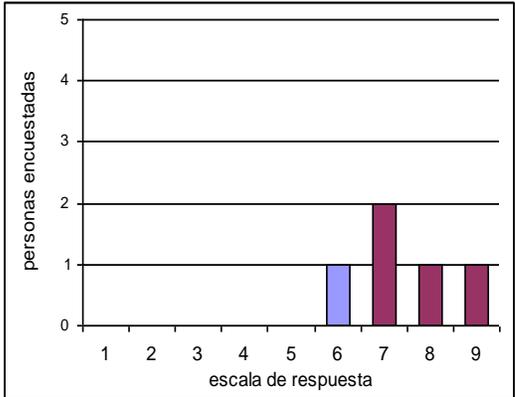
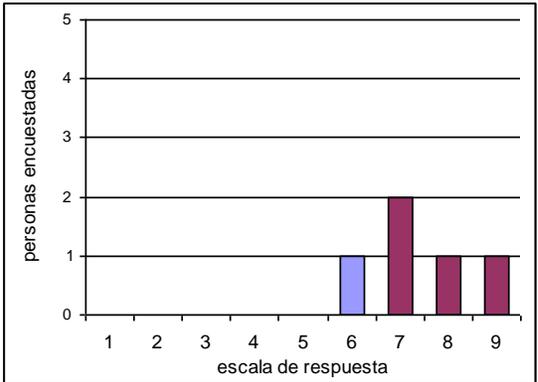


Existe un proceso de gestión de quejas

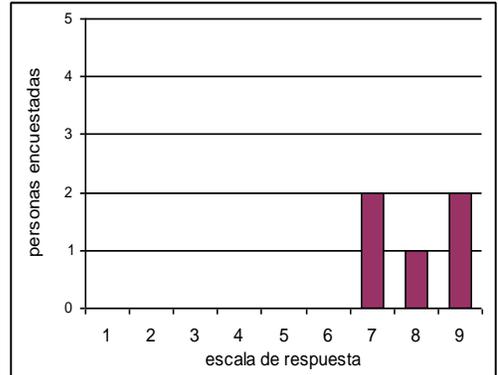
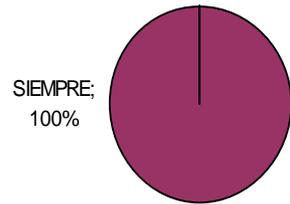


Plazo de respuesta ante consultas o quejas

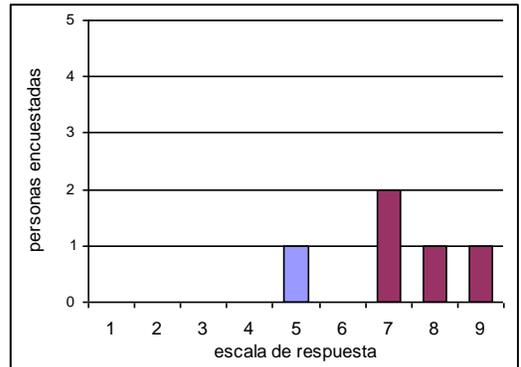
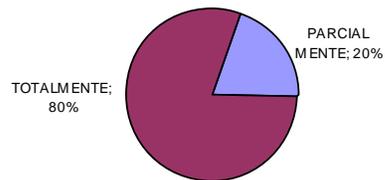




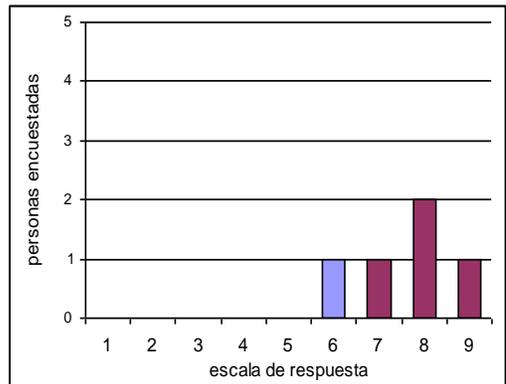
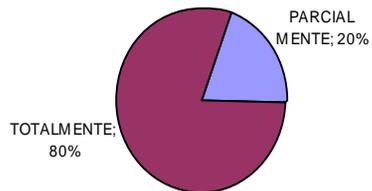
**Adecuado nivel de interlocución
entre Ventas y Clientes**



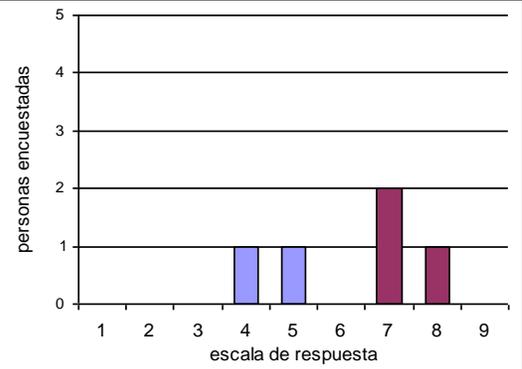
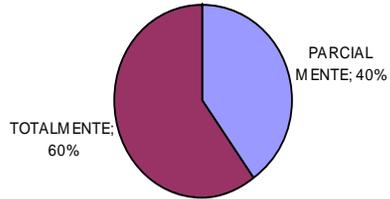
**Diferenciamiento por la habilidad
y conocimiento de la fuerza de
venta**



**Gestión eficaz de los recursos
por parte de la Fuerza de Venta**

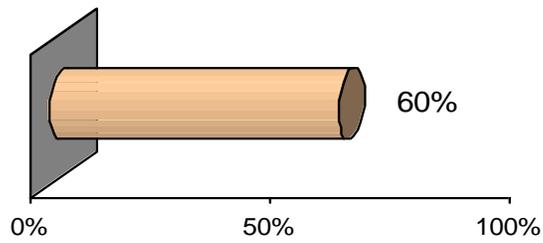


Base de datos contiene info proporcionada por Ventas

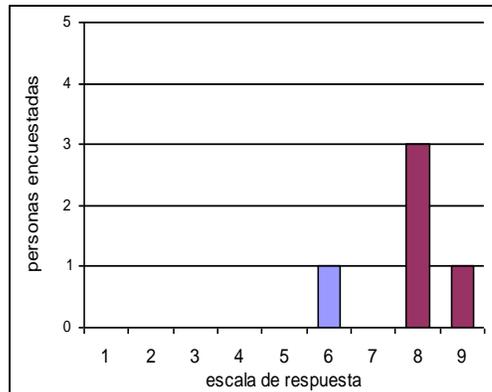
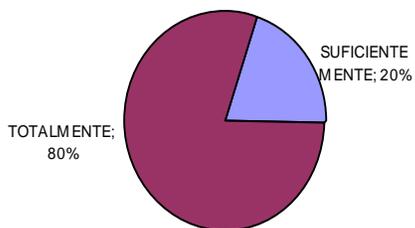


Usan 3 de 5 canales de comunicación:

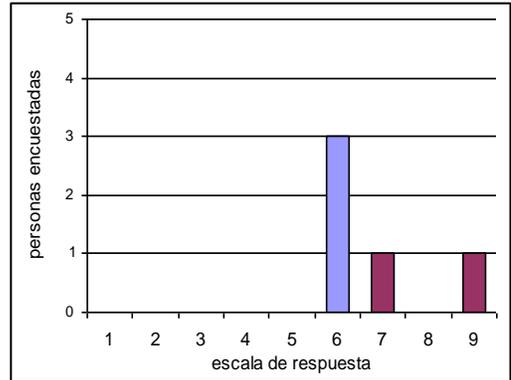
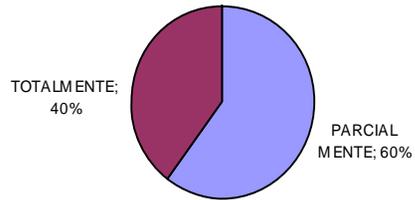
Personal, Teléfono, e-mail



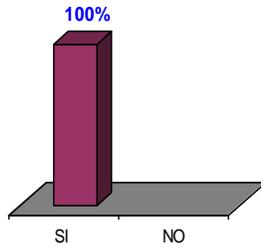
horarios de atención adecuados a las necesidades del cliente



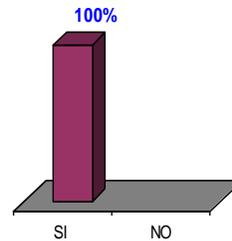
Atención al Cliente como servicio organizado



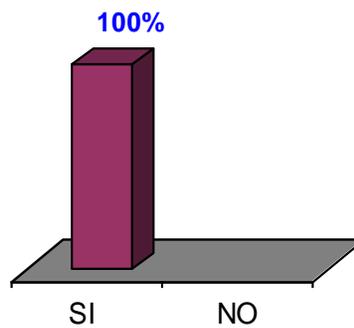
Existe un procedimiento para manejar consultas de clientes



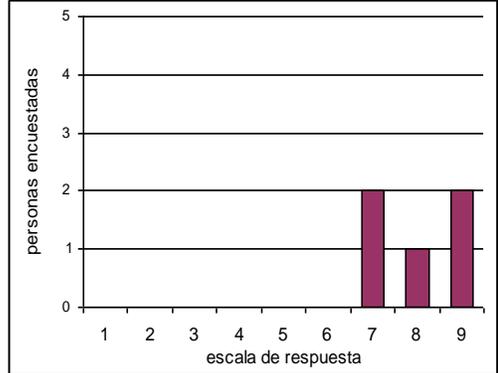
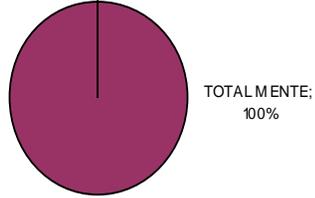
Utilización integrada de los canales de comunicación



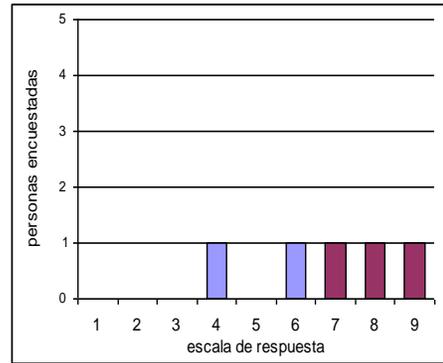
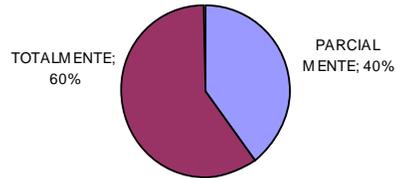
Respuesta homogénea a través de los diferentes canales de comunicación



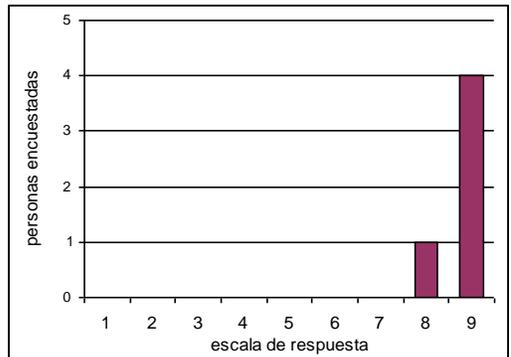
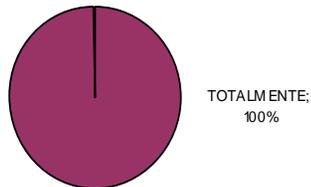
personal de Servicio al Cliente capacitado



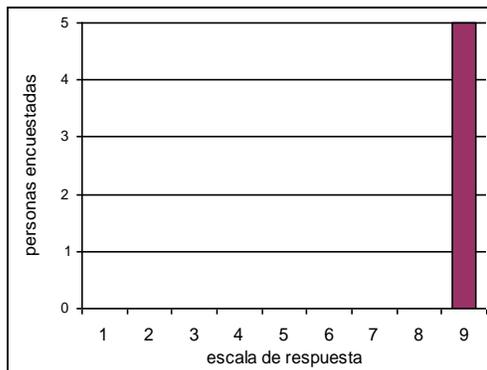
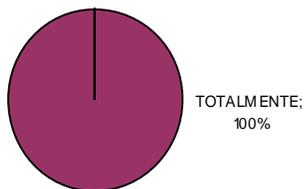
base de datos con info que permita conocimiento profundo del cliente



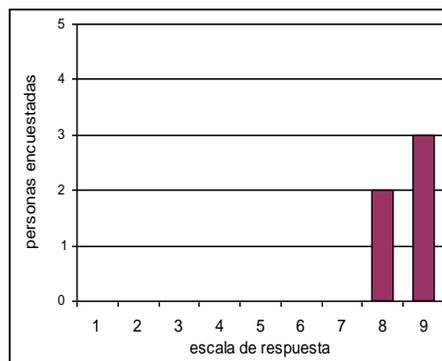
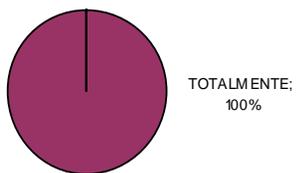
Info de clientes es utilizada para mejorar el servicio



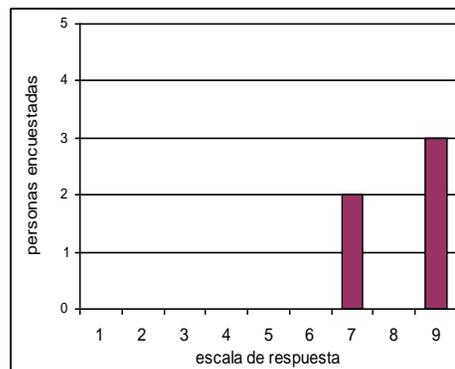
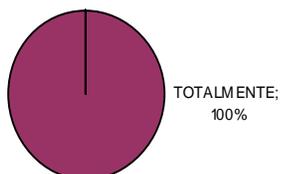
Cientes rentables son identificables



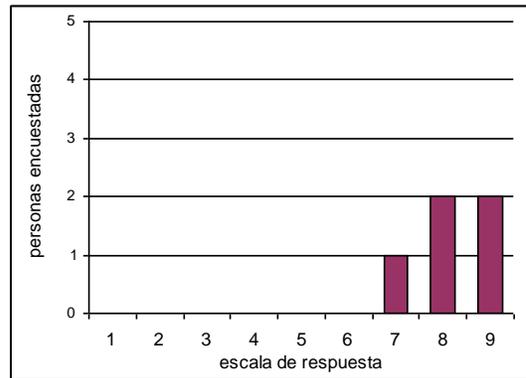
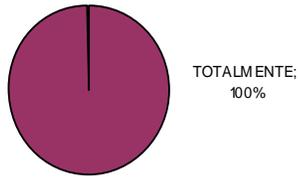
conocimiento del portafolio de productos/servicios por parte de los clientes



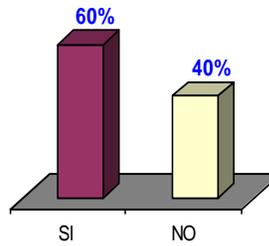
previsiones en ventas acorde con las distintas perspectivas de clientes



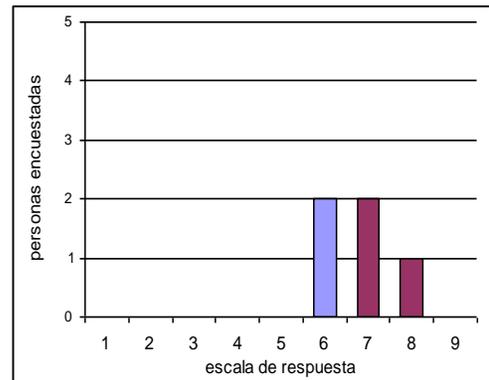
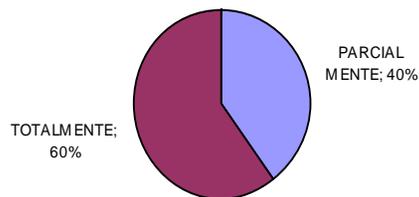
Info sobre clientes actualizada y homogenea disponible para todo el personal

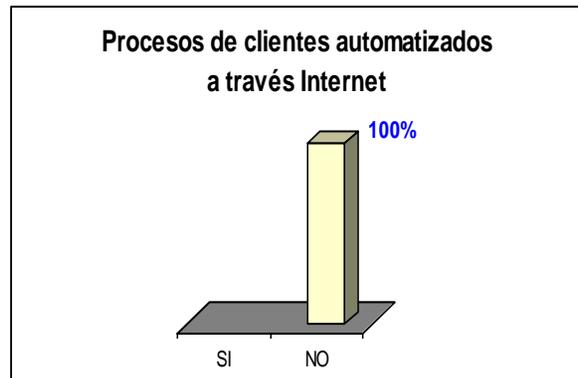
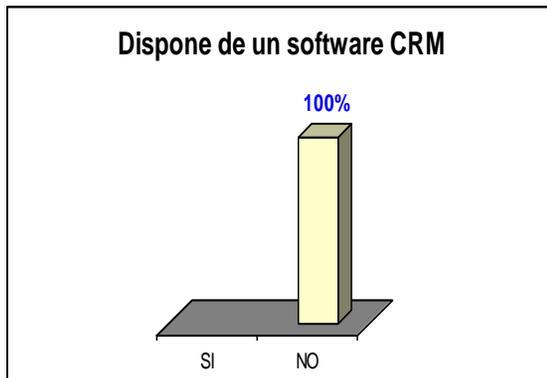
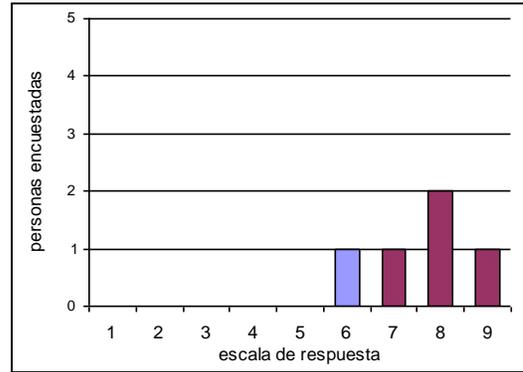
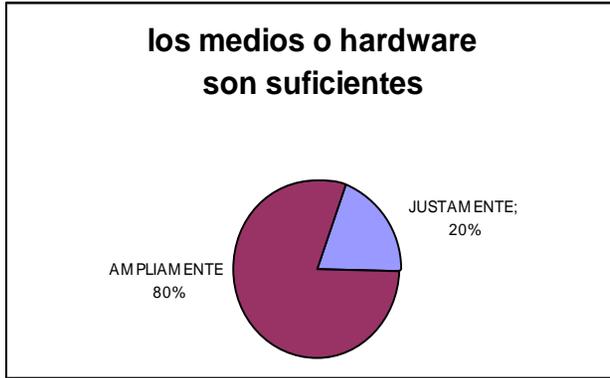


Existe una base de datos consolidada con toda la info de clientes



Sistema de Información adecuado a las necesidades de gestión





ANEXO E

1. ¿En qué medida cree usted que participan los directivos clave de su empresa en la definición de la estrategia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

2. ¿En qué grado cree que los directivos de su empresa son innovadores y propensos al cambio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

3. ¿Se adapta su organización a los planteamientos estratégicos de la empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

4. ¿Hasta que punto es prioritario para su empresa mantener fuertes relaciones a largo plazo con sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

5. ¿En qué grado tiene su empresa implantados mecanismos de seguimiento y control de su estrategia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

6. ¿Mide el nivel de calidad de sus servicios al cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

7. ¿Es su demanda muy sensible al precio del producto o servicio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

8. ¿Tiene su empresa planes establecidos de desarrollo y crecimiento en nuevos mercados?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

9. Su previsión de crecimiento para los próximos dos años es:

0 - 5%	6 - 8 %	9 -15%	16 - 25%	26 - 40%	Mas de 41%
--------	---------	--------	----------	----------	------------

10. ¿Se adapta su organización fácilmente a los cambios? ¿Es flexible?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

11. ¿Tiene planes específicos para el desarrollo de su personal?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

12. ¿Define su empresa sus objetivos teniendo en cuenta los objetivos de los clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

13. ¿Hasta que punto permite su modelo de relación con el cliente que éstos participen en el diseño de sus servicios?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA		PARCIALMENTE				TOTALMENTE		

14. ¿Sabe qué productos o servicios son más importantes para cada uno de sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

15. ¿Propone su empresa servicios/soluciones anticipándose a las necesidades de sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

16. ¿Conoce lo que los clientes esperan de su empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA		PARCIALMENTE				TOTALMENTE		

17. Utiliza su empresa técnicas de:

Marketing Relacional *		De Marketing Dirigidas a Segmentos Específicos de Mercado		Marketing Masivo*	
------------------------	--	---	--	-------------------	--

18. ¿En qué grado explota su empresa las posibilidades de *cross-selling**?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

19. El porcentaje de ventas a nuevos clientes sobre el total de clientes en el plazo de 1 año, es aproximadamente de un:

0 - 2%	3 - 5%	6 - 10%	11 - 15%	16 - 25%	Más de 25%
--------	--------	---------	----------	----------	------------

20. ¿Tiene identificados a los clientes con riesgo de cambiar de proveedor?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

21. Su tasa de pérdida de clientes actual

0-3%	4 - 8%	9 - 12%	13 - 15%	16 - 20%	21 - 30%	31 - 50%	Más de 51%
------	--------	---------	----------	----------	----------	----------	------------

22. ¿Cuál ha sido la evolución de su tasa de pérdida de clientes durante el último año?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
SE INCREMENTÓ			SE MANTIENE			DISMINUYÓ		

23. ¿Existe en la empresa un protocolo de relación con el cliente?

SI		NO	
----	--	----	--

24. ¿Hay un proceso formal y definido de gestión de quejas de los clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

25. ¿Considera que el plazo de respuesta de su empresa ante consultas o quejas es...?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
LENTO			ACEPTABLE			RÁPIDO		

26. ¿Se registran todas las quejas en el sistema informático?

SI		NO	
----	--	----	--

27. ¿Mide y controla el grado de satisfacción de sus clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

28. ¿Hasta qué punto su Fuerza de Ventas conoce el negocio de sus Clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

29. ¿Dispone su Fuerza de Ventas de una metodología y unas herramientas para la relación con los clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

30. ¿El personal de ventas de su empresa interactúa en el nivel adecuado de interlocución con el Cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NUNCA			HABITUALMENTE			SIEMPRE		

31. ¿Sus vendedores poseen la habilidad y conocimiento necesarios para presentar ofertas a sus clientes que les diferencien de la competencia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

32. ¿Gestiona eficientemente la Fuerza de Ventas los recursos de que dispone la compañía para su actividad?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

33. ¿Se registra en la base de datos la información relevante sobre sus Clientes que recoge la Fuerza de Ventas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

34. ¿A través de qué canales se pone en contacto con el Cliente?

Personal	Teléfono	Fax	e-mail	Internet
----------	----------	-----	--------	----------

35. ¿Se adecuan los horarios de atención al Cliente a las necesidades del Cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
POCO			SUFICIENTEMENTE			TOTALMENTE		

36. ¿Su empresa dispone de algún servicio organizado y con personal definido para atención al Cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA		PARCIALMENTE				TOTALMENTE		

36.1 ¿Disponen de un procedimiento para tratar a las posibles consultas que planteen los Clientes?

NO		SI	
----	--	----	--

36.2 ¿Utilizan de una manera integrada los distintos canales de comunicación que pone a disposición el cliente?

SI		NO	
----	--	----	--

36.3 ¿Recibe el Cliente una respuesta homogénea a través de todos los canales de comunicación?

SI		NO	
----	--	----	--

36.4 ¿El personal de este departamento tiene la capacitación y formación adecuada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

37. ¿Se registra en la base de datos información que permita profundizar en el conocimiento del Cliente?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA		PARCIALMENTE				TOTALMENTE		

38. ¿Se utiliza la información de los Clientes para mejorar el servicio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA		PARCIALMENTE				TOTALMENTE		

39. ¿Pueden identificar y seleccionar a sus Clientes rentables?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

40. ¿En que grado conocen sus Clientes el portafolio completo de productos/servicios de la compañía?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE		TOTALMENTE			

41. ¿Modifica sus previsiones de ventas con base en las distintas perspectivas de negocio de sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

42. ¿Dispone todo el personal, que trata con los Clientes, de información actualizada y homogénea sobre los mismos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
POCO		SUFICIENTEMENTE			TOTALMENTE			

43. ¿Recoge en una sola base de datos toda la información sobre sus Clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

44. ¿Se adecua el sistema de información a sus necesidades de gestión?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
NADA			PARCIALMENTE			TOTALMENTE		

45. ¿Cuentan con los medios (hardware) suficientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
POCO			SUFICIENTEMENTE			TOTALMENTE		

46. ¿Está soportado el sistema de información en un ERP*?

SI		NO	
----	--	----	--

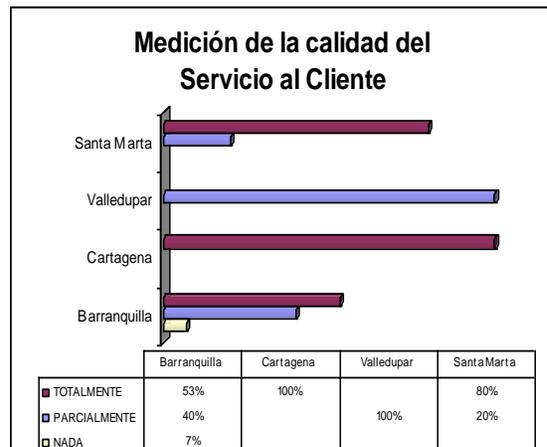
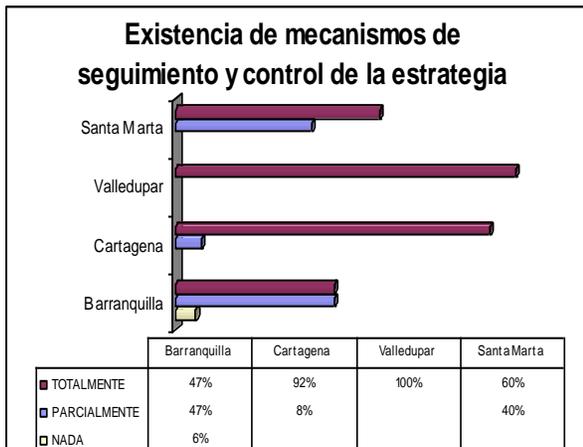
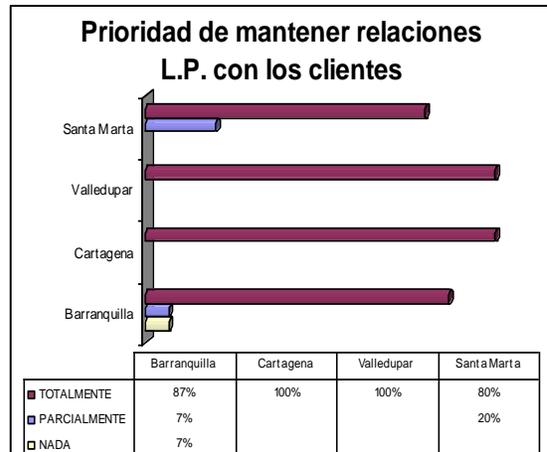
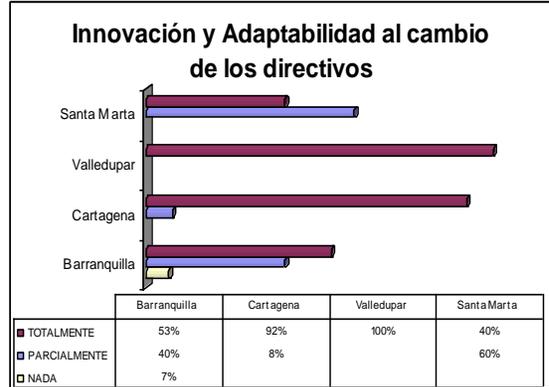
47. ¿Dispone su organización de un software CRM*?

SI		NO	
----	--	----	--

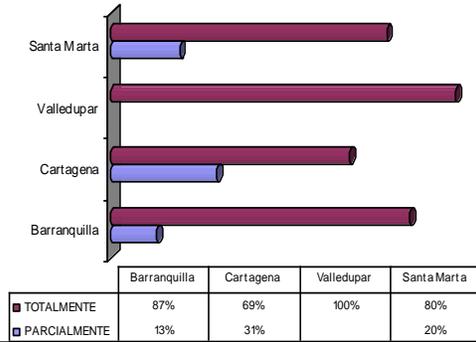
48. ¿Tiene su empresa automatizado, a través de Internet, alguno de los procesos de relación con el Cliente?

SI		NO	
----	--	----	--

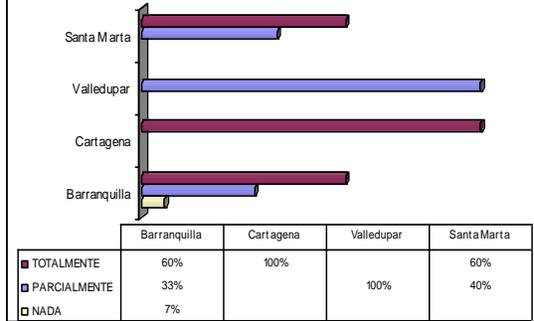
ANEXO F



Sensibilidad de la demanda al precio

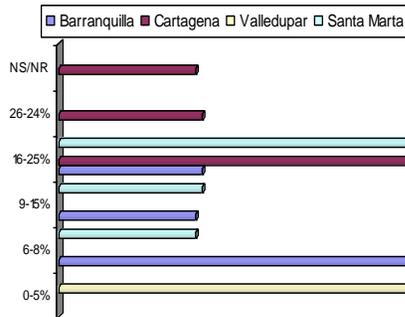


Proyección de crecimiento y desarrollo en nuevos mercados

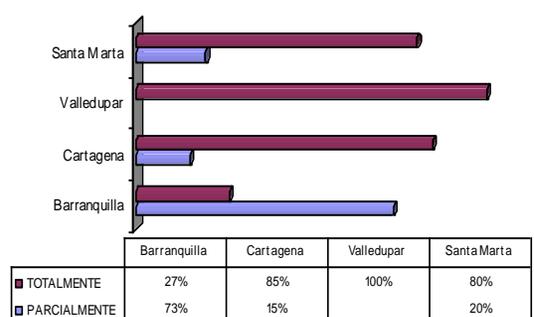


Previsión de crecimiento próximos 2 años

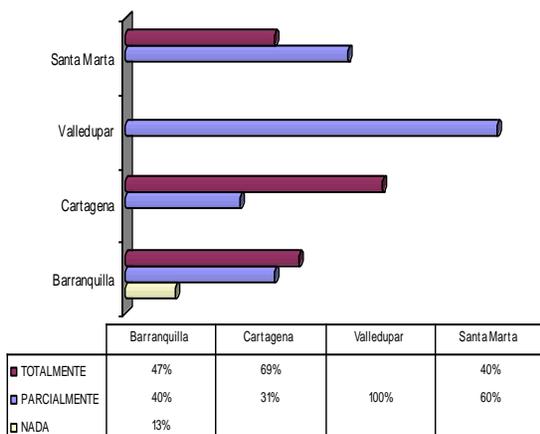
(las 3 respuestas más representativas)



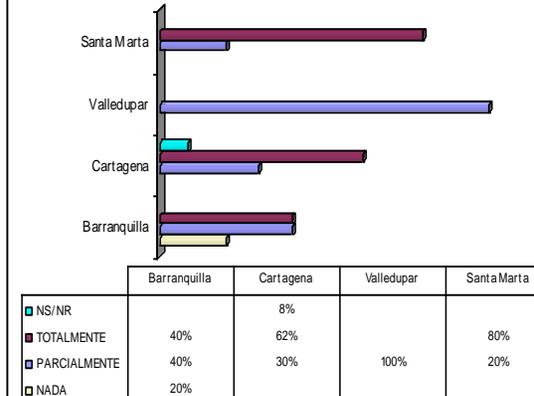
Adaptabilidad de la organización al cambio

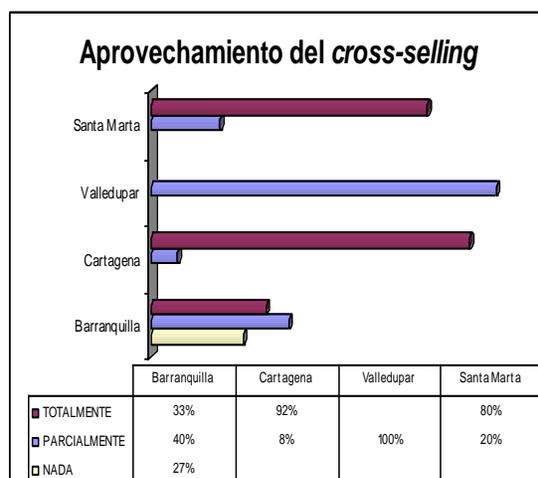
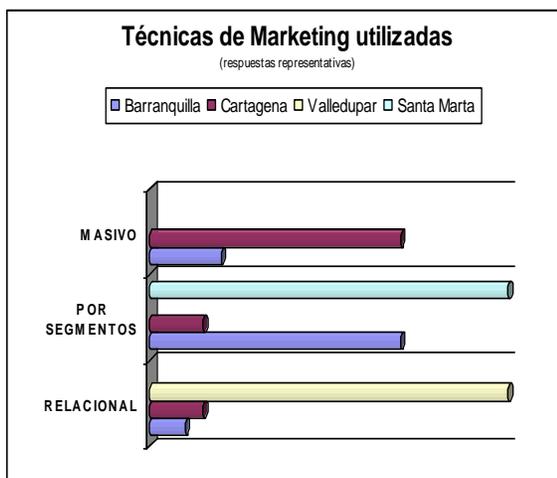
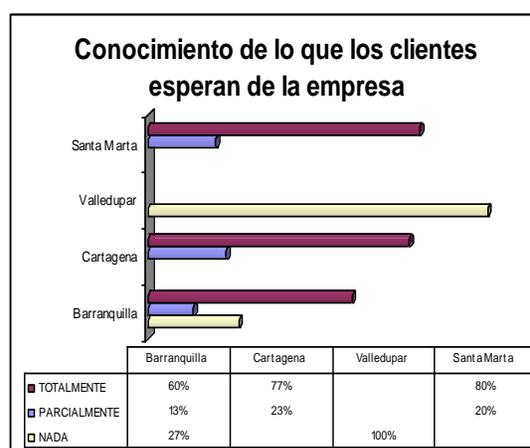
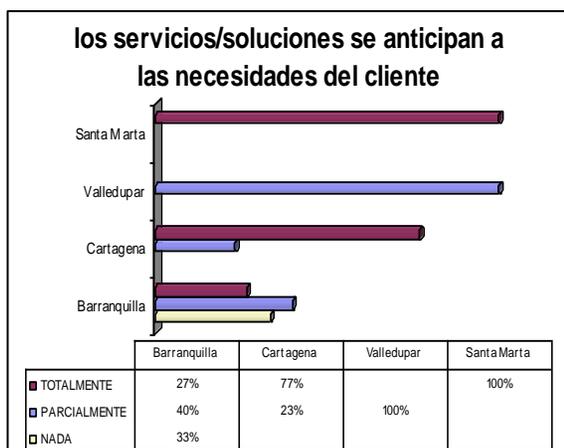
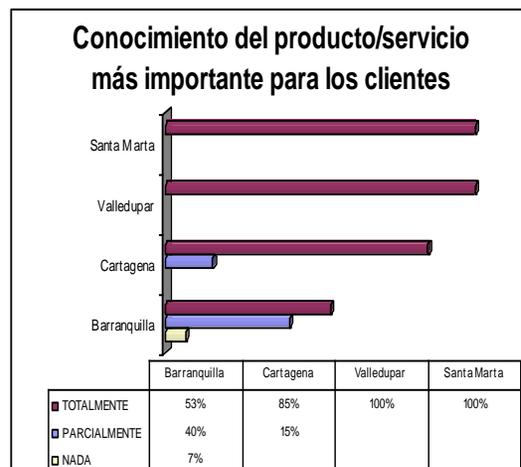
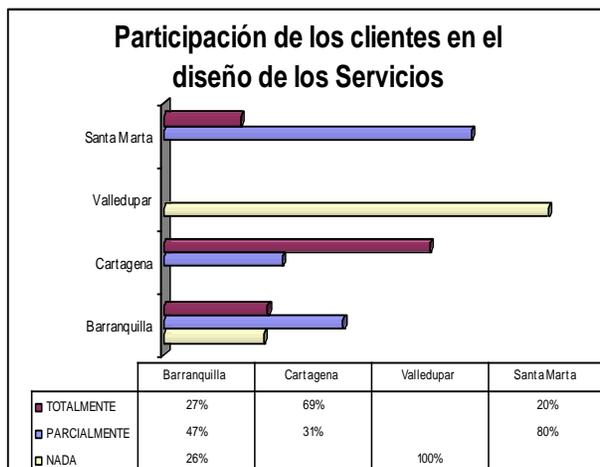


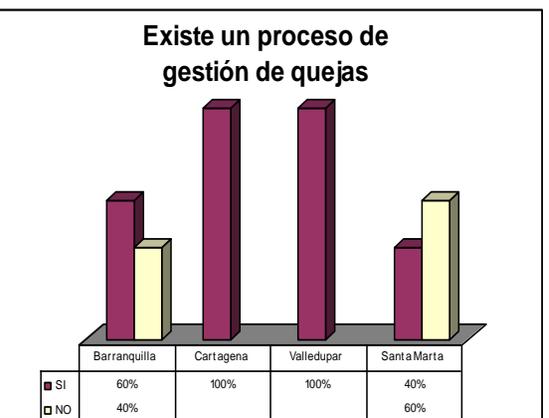
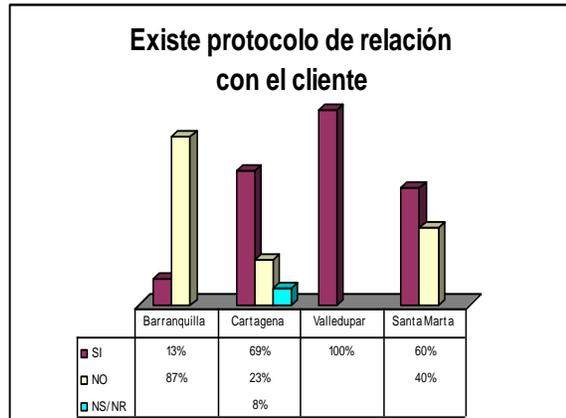
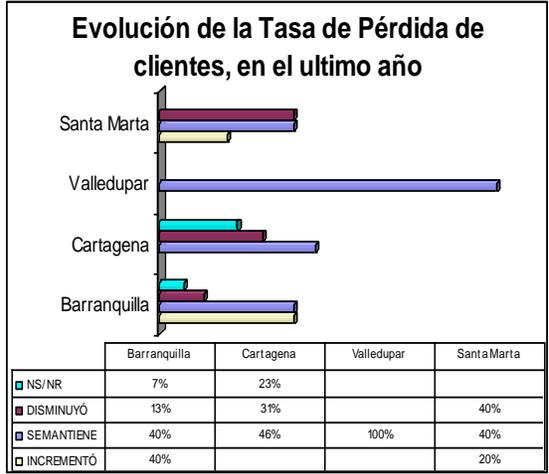
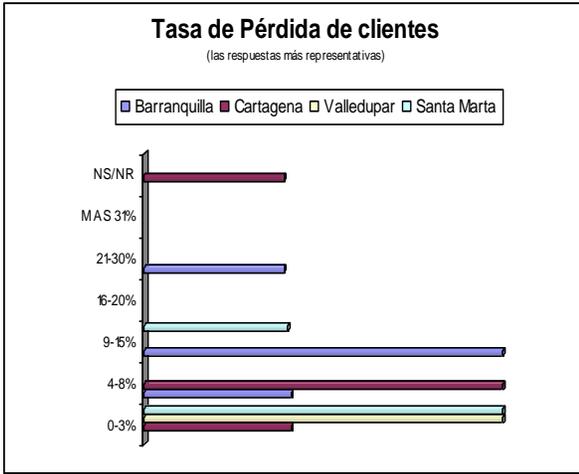
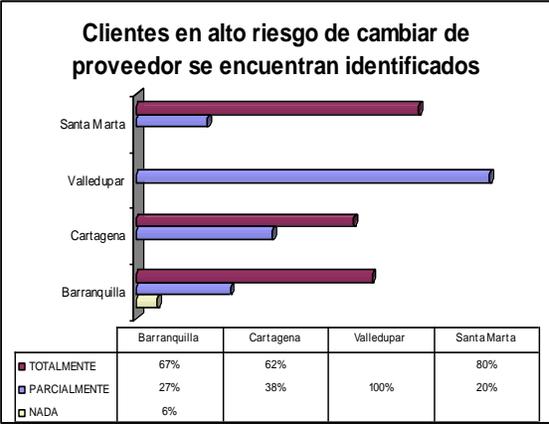
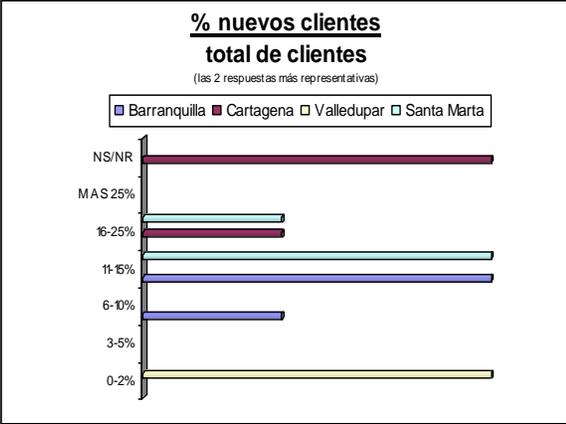
Proyección para el desarrollo del personal

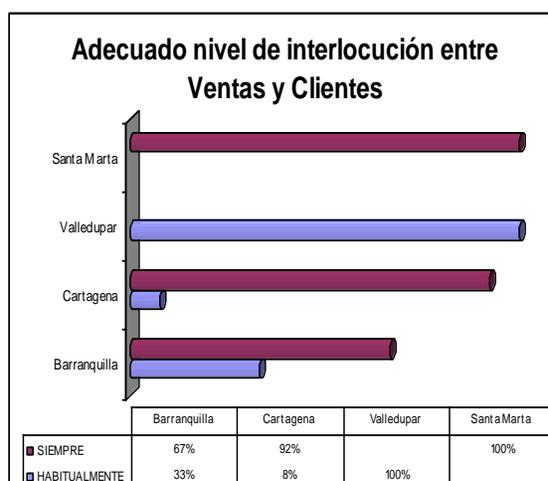
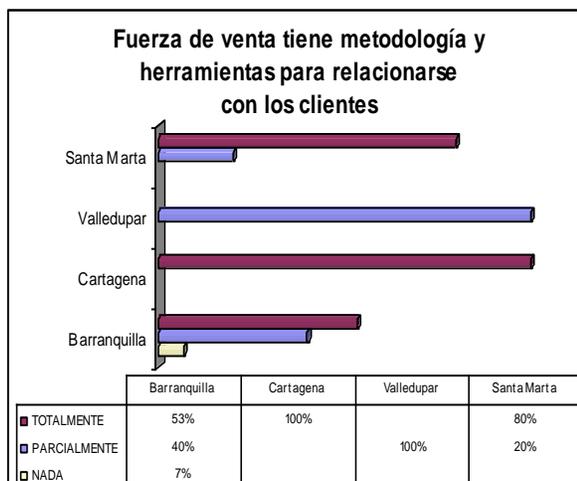
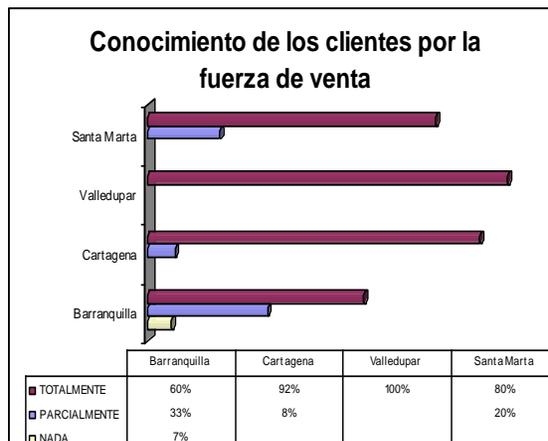
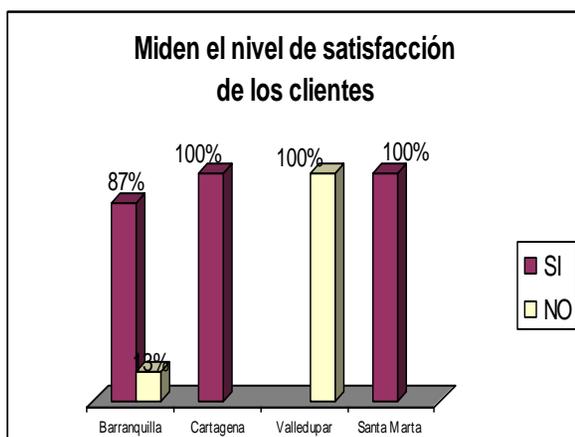
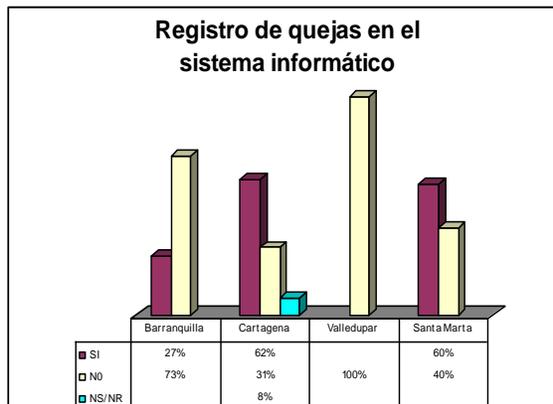


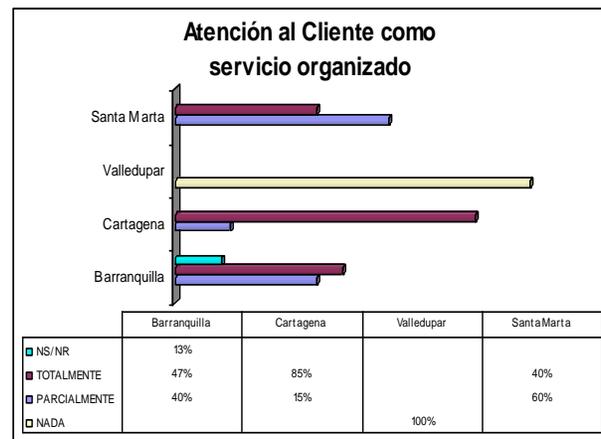
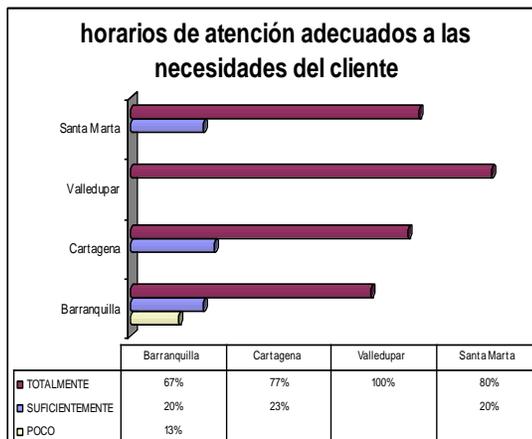
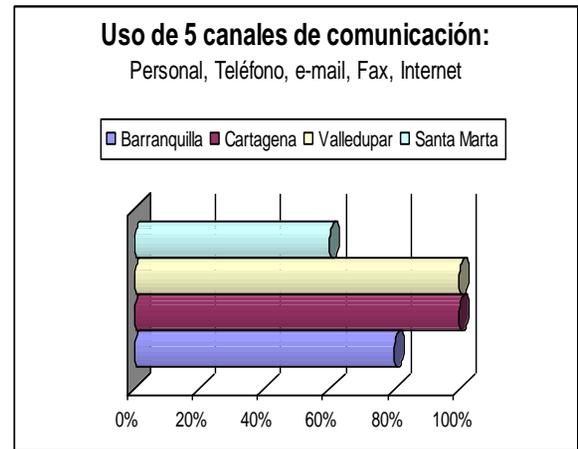
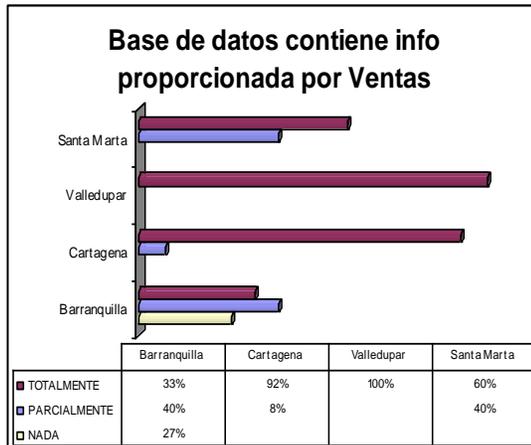
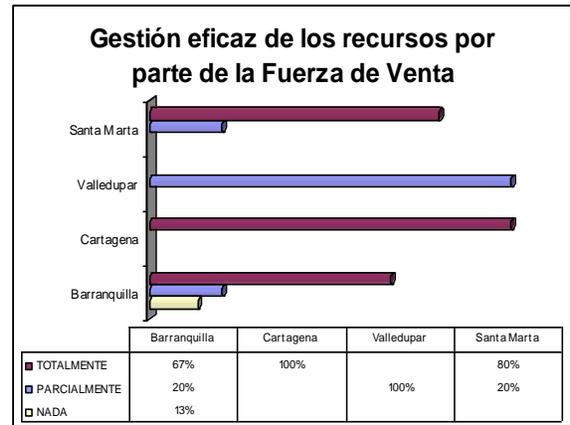
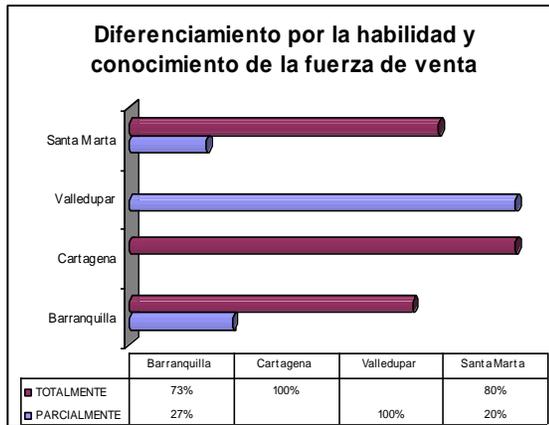
Define los objetivos empresariales a partir de los objetivos de los clientes

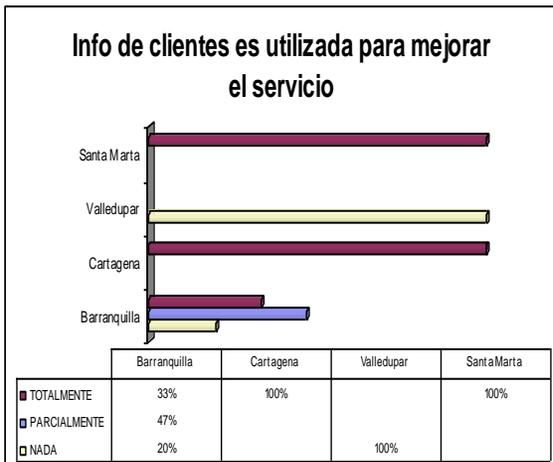
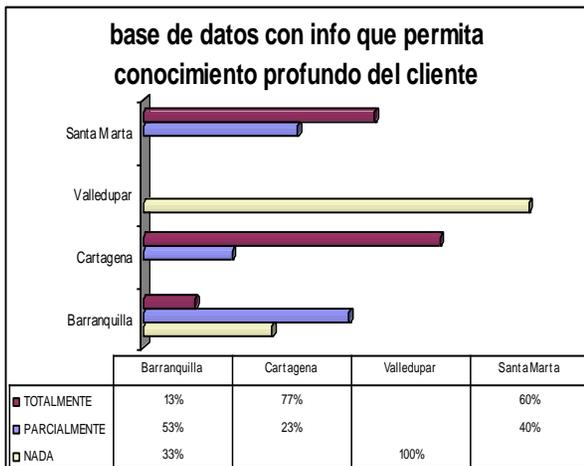
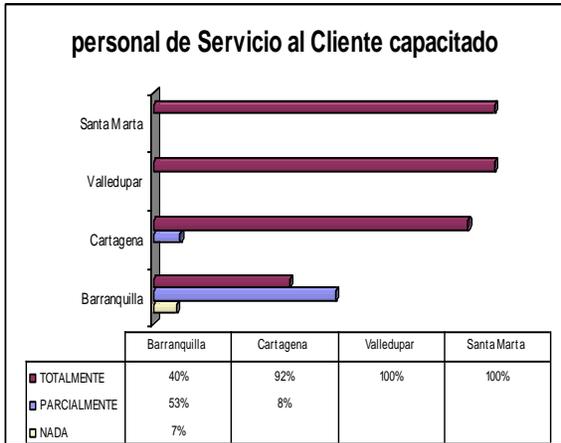
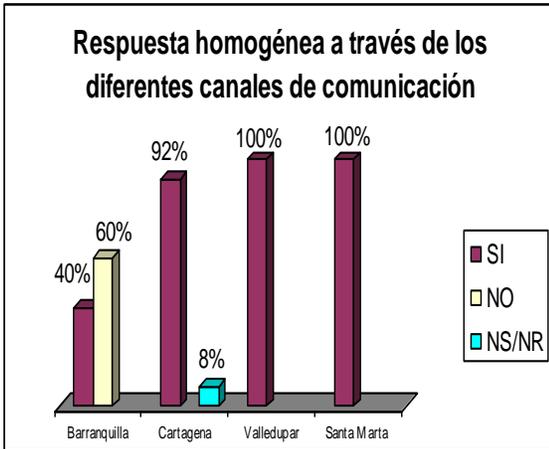
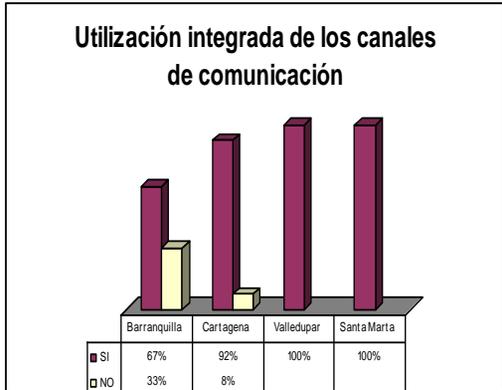
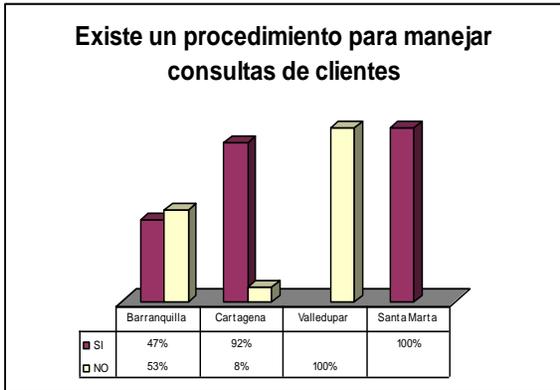




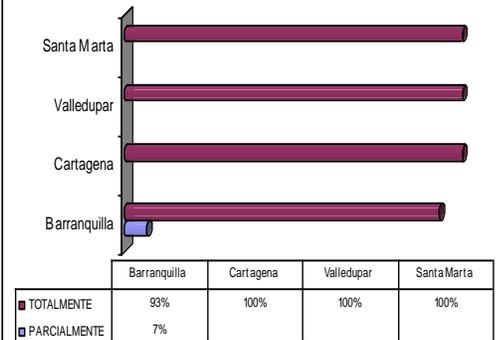




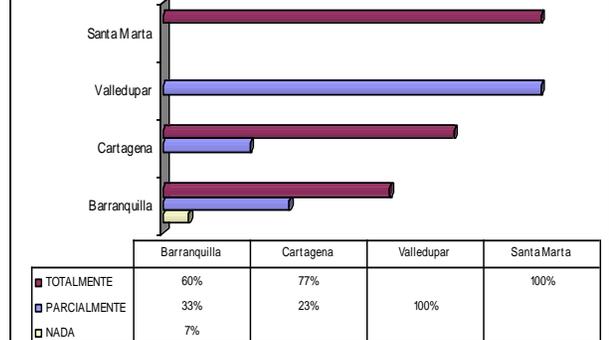




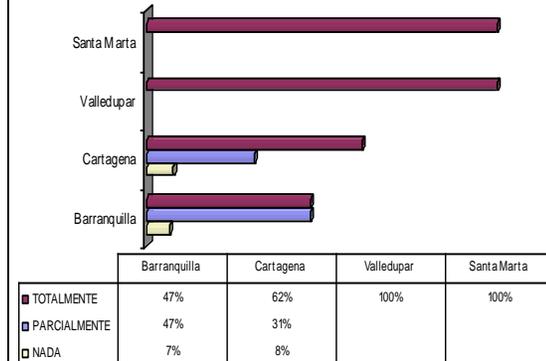
Cientes rentables son identificables



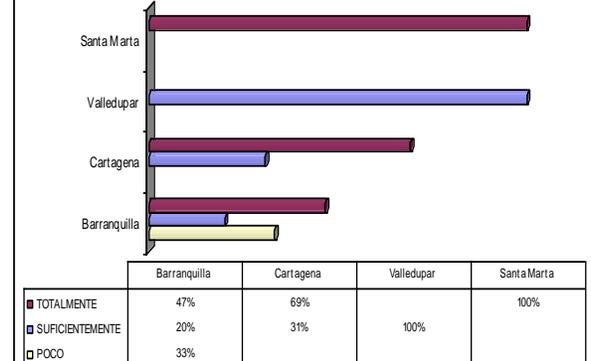
conocimiento del portafolio de productos/servicios por parte de los clientes



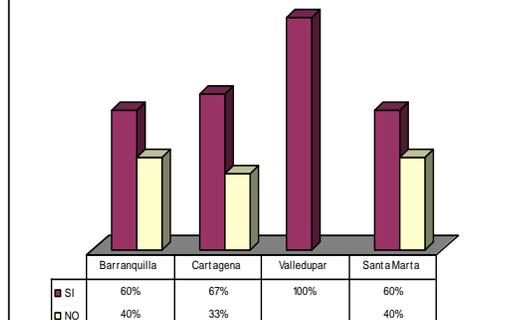
previsiones en ventas acorde con las distintas perspectivas de clientes



Info sobre clientes actualizada y homogénea disponible para todo el personal



Existe una base de datos consolidada con toda la info de clientes



Sistema de Información adecuado a las necesidades de gestión

