

**Consultoría en Mercadeo para la Estandarización del Servicio y la
Diversificación de territorios para Mercadeo en Internet S.A.S**

**Presentado a:
Mercadeo en Internet S.A.S**

**Por
Eduard Darío Olarte Vásquez**

**Institución Universitaria ESUMER
Maestría en Mercadeo
Medellín, Colombia, 2013**

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
1. Introducción	9
2. Contexto de la Consultoría.....	11
3. Objetivos.....	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivos específicos	14
4. Marco de referencia	15
5. Marco metodológico.....	16
5.1 Para analizar los factores externos que afectan la operación de la empresa:.....	16
5.2 Para hacer el estudio de competitividad:.....	17
5.3 Para determinar los factores críticos del servicio que presta la empresa:.....	17
5.4 Para Identificar los principales problemas y su prioridad de solución:	19
5.5 Para diseñar el modelo estándar de servicio:	20
5.6 Para estimar los costos para la implementación de la ruta de soluciones:	20
5.7 Para socializar los hallazgos de la consultoría	20
5.8 Descripción de Actividades y Herramientas	21
6. Recolección y compilación de datos.....	22
6.1 Factores externos que afectan la operación de la empresa.....	22
6.1.1 Recolección y compilación para la Matriz PEST-EL.....	22
6.1.2 Recolección y compilación para el Estudio de competitividad. (Análisis de la matriz de las cinco fuerzas de Porter)	22
6.2 Factores críticos del servicio que presta la empresa:.....	22
6.2.1 Recolección y compilación para la Encuestas a clientes.....	22
6.2.2 Recolección y compilación para la Encuestas a equipo de trabajo.....	23
6.2.3 Recolección y compilación para la Matriz de estrategias DOFA	23
7. Análisis e interpretación de los resultados.....	24
7.1 Análisis PEST-EL	24
7.2 Estudio de competitividad. (Análisis de la matriz de las cinco fuerzas de Porter)	27
7.2.1 Rivalidad entre competidores.	28
7.2.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.....	29
7.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	30

7.2.4 Poder de negociación de los proveedores	31
7.2.5 Poder de negociación de los consumidores	31
7.3 Análisis de la encuesta a clientes	32
7.4 Análisis de encuesta a equipo de trabajo.....	33
7.5 Análisis de la Matriz de estrategias DOFA.....	34
7.6 Factores críticos de éxito en la oferta de servicios de Mercadeo en Internet.	37
8. Formulación de la ruta de soluciones.....	38
8.1 Identificación de los principales problemas y su prioridad de solución.....	38
8.2 Diseño de una Ruta de Soluciones (Modelo de Servicio y diversificación de territorios)	39
8.2.1 Planeación y formulación para el desarrollo del servicio. (Primera Fase).	39
8.2.2 Logística: Plazos e insumos, (Primera Fase).	40
8.2.3 Asistencia y servicio al cliente. (Primera Fase).	41
8.2.4 Segmentación del mercado. (Segunda Fase).	42
8.2.5 Entregables derivados de la gestión en marketing digital. (Primera Fase). ..	42
8.2.6 Competencias técnicas. (Primera Fase).	43
8.2.7 Diversificación del portafolio de servicios. (Segunda Fase).	43
9 Conclusiones y recomendaciones	45
10 Costos de la consultoría	47
11 Costos aproximados de la implementación	48
12 Referencias Bibliográficas.....	50
13. Anexos	51
13.1 Encuestas a clientes.	51
13.2 Encuestas a equipo de trabajo.	58

Lista de Tablas

Tabla 1. Descripción de Actividades y Herramientas.....	21
Tabla 2. Matriz PEST-EL.	26
Tabla 3. Matriz cuantitativa de las 5 fuerzas de Porter.....	28
Tabla 4. Priorización de los problemas por fase y numeral.....	38
Tabla 5. Costos y tiempos de la consultoría.....	47
Tabla 5. Costos y tiempos de la implementación por parte de la empresa.....	48

Resumen Ejecutivo

Mercadeo en Internet SAS es una empresa formalizada con más de 10 años de operaciones, que dispone de plataforma estratégica, organigrama y planeación anual del Marketing. En la actualidad la concentración de sus clientes está en la ciudad de Medellín: 20 cuentas con contratación semestral y anual y 50 clientes flotantes para servicios puntuales.

Cuenta con un equipo de 10 profesionales en áreas de desarrollo web, diseño grafico, publicidad, marketing, comunicaciones y de los cuales 5 son contratados directamente por la empresa y los demás bajo la modalidad de free lance.

Su portafolio de servicios tiene como plataforma transversal la planeación estratégica, como resultado de esto oferta tres líneas de servicios: Marketing digital estratégico, marketing digital táctico y marketing digital analítico. Cada línea despliega servicios ad hoc que se complementan entre sí en la ejecución con sus clientes. El Marketing Digital es la disciplina que desarrolla el relacionamiento y gestión de las marcas en medios digitales.

Mercadeo en Internet S.A.S pertenece al sector terciario de servicios y al subsector de actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión (CIU) Realmente está en la actividad particular de tercerización en ITO (Information technology outsourcing) y KPO (Knowledge Process Outsourcing). Dada la especificidad del portafolio de la empresa no se evidencia un subsector en Colombia que incluya detalladamente su oferta de servicios.

El mercado al cual está orientada la empresa son las Pymes en Colombia con orientación B2C, Pymes con potencial de gestionar sus marcas en medios digitales mediante la contratación de un proveedor externo para tal fin.

Algunos de los subsectores atendidos por Mercadeo en internet S.A.S son: turismo, construcción e inmobiliario, comercio, medios de comunicación, agencias de publicidad y de relaciones públicas.

Los principales competidores en el mercado, Medellín: Arkix, Blue Design, Interconsulting, Web Creativa, Imaginamos; en el resto del país: Interactive, Ariadna, Digiway, MDE Consulting Group. Algunos de los competidores como Imaginamos se concentra mucho en el diseño web y gráfico y otras en publicidad en medios digitales. En general tratan de mezclar diferentes servicios desde el diseño gráfico-web, pasando por el desarrollo de aplicaciones, hasta gestión de medios sociales y posicionamiento web. Algunos ofertan servicio de planeación y consultoría en marketing digital. Sus clientes son muy diversos tanto en tamaños como en categorías. En este sentido se encuentran pocos estudios o estadísticas relativos a la participación en el subsector (Agencias de marketing digital) de estas empresas competidoras o su evolución en el mercado.

De otra parte el director general manifiesta la necesidad de mejorar la forma en que se desarrolla el servicio entregado al cliente, pues considera que dada la asignación de múltiples tareas para él y su equipo de trabajo, no se alcanza a responder completamente a las exigencias de los clientes en cuanto al contenido y calidad del servicio.

El equipo de trabajo argumenta que faltan mejores herramientas tecnológicas para gestionar el servicio, además de una mejor planeación del flujo del trabajo en proyectos y gestión de planes.

Las ventas de la empresa han presentado un crecimiento lento en los últimos cinco años, además se evidencia un problema en la estandarización del servicio: La actual operación del servicio no cumple con claros criterios de estandarización en cuanto los procesos y actividades fundamentales y a las necesidades

prioritarias de los clientes. Esto limita un mayor crecimiento de las ventas y la distribución con otros clientes en Medellín y en el resto del país.

En consecuencia de los síntomas y problemas detectados se planteó el siguiente objetivo general para cumplir con las expectativas de la oferta de servicios pactada: Realizar un diagnóstico situacional y de los parámetros del servicio, con el fin de determinar los problemas críticos y su prioridad de solución, diseñar la ruta de solución para estandarizar el servicio y diversificar territorios.

Con el fin de realizar un diagnóstico profundo, se usaron los siguientes modelos metodológicos:

- Para el diagnóstico externo se analizaron las variables del entorno a través del modelo PEST-EL, la competitividad de la empresa por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter y encuestas a clientes actuales, esto soportado en el estudio de fuentes secundarias de información y encuentros directos con clientes.
- Para el diagnóstico interno se plantea la observación participante y análisis del proceso de prestación del servicio complementado con la aplicación de una encuesta al equipo de trabajo. La Matriz de estrategias DOFA se contempla como una metodología de diagnóstico mixta (variables internas y externas) y se construye mediante los hallazgos globales. Transversalmente se desarrolló el Benchmarking, mediante el cual se pudieron analizar los modelos de servicio de algunos competidores o empresas similares en el mercado.

Para desarrollar estas metodologías se estimó realizar el análisis PETS-EL el cual describe la influencia de las variables: Política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se pudo determinar la posición competitiva de la compañía en el mercado. Se seleccionarán 30 clientes para la aplicación de encuestas y así encontrar elementos relevantes en cuanto a sus expectativas y percepciones del servicio, la

cobertura del mismo y barreras. Todo el equipo de trabajo fue encuestado (10 miembros) sobre los principales elementos del servicio susceptibles de revisión de acuerdo a los hallazgos preliminares. Una clara fundamentación en fuentes primarias y secundarias relevantes al subsector y las tendencias del mercado, a partir del flujo de las operaciones, tecnologías e instrumentos de control. Se hizo un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa en relación a sus dos principales competidores.

Como resultado del análisis de los diagnósticos interno y externo se establecieron los factores críticos de éxito en relación al servicio ofertado por Mercadeo en Internet S.A.S y una ruta de solución detallada para estandarizar el servicio y diversificar los mercados.

De tal forma se estimó que el desarrollo de la consultoría para la implementación de la ruta de soluciones requiere de una intervención de 210 horas distribuidas en un periodo de 18 semanas. Se considera que esta consultoría tiene un presupuesto para su ejecución de \$29'400.000, los cuales se propone sean pagados en 4 abonos durante el plazo de la consultoría.

Con respecto a la implementación de la ruta de soluciones por parte de la empresa y su equipo de trabajo se estima un plazo de 18 semanas y una inversión aproximada de \$20'100.000.

1. Introducción

En el mercado B2B se observa una tendencia global y nacional hacia la tercerización de servicios, según el estudio de tercerización de servicios informáticos (ti/bpo&o) en Colombia (Proexport; BID. 2012)

Las empresas al tercerizar, en general buscan satisfacer diversas necesidades de soporte o productivas con proveedores externos que les ofrezcan mayor productividad y resultados en las dinámicas de los negocios. Es por ello que los servicios de consultoría, operaciones y análisis de resultados en marketing digital no serían la excepción. Si bien es un subsector relativamente nuevo y de alta especialización, las compañías cada vez tienen más apertura para gestionar sus marcas y estrategias de los medios digitales.

De acuerdo con el diagnóstico preliminar realizado, Se ha encontrado una problemática central: No se ha estandarizado el servicio en cuanto a sus atributos, dimensión y calidad y por lo tanto no se ha diversificado el mercado. Por un lado, en la compañía se detectó un crecimiento lento en ventas y número de clientes en los últimos cinco años, adicionalmente se evidenciaron oportunidades de mejora en la operación del servicio (producto) en cuanto a la necesidad de mejoras en el flujo de la prestación del servicio, la tecnología de soporte de la operación, las comunicaciones y el control del servicio hacia los resultados esperados por los clientes; de otra parte, pensar en expansión y crecimiento, según la plataforma estratégica vigente, debe considerar primero óptimas condiciones en la prestación del servicio. El director general deduce que hace falta estandarizar o establecer un modelo de servicio que permita establecer las condiciones fundamentales de equipo de trabajo, tecnología y operaciones que se puedan replicar en nuevos mercados luego de adecuar el proceso para la ciudad de Medellín.

Para esta consultoría se concibió como paso inicial la estandarización del servicio para lo cual se buscó establecer los factores críticos de éxito del servicio

que permitieran homogenizar las actividades y procesos entorno al servicio al cliente interno y externo en las fases posteriores de la consultoría.

La diversificación de territorios se interpretó entonces como una etapa posterior a la estandarización del servicio, en la que se debe determinar los segmentos más significantes y rentables para la empresa en su visión de expansión comercial.

Esta consultoría se desarrolló en forma colaborativa con el cliente e incluye investigación directa con clientes actuales, encuestas a equipo de trabajo, validación de fuentes de información secundarias y modelos diagnósticos como el análisis PEST-EL, la matriz de estrategias DOFA, observación participante y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2. Contexto de la Consultoría

Mercadeo en Internet S.A.S pertenece al sector terciario de servicios y al subsector de actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión (CIIU) Realmente la empresa opera en el mercado de la tercerización en ITO (Information Technology Outsourcing) y KPO (Knowledge Process Outsourcing). Dada la especificidad del portafolio de la empresa, no se evidencia un subsector en Colombia que incluya detalladamente su oferta de servicios. En consecuencia, apenas se están consolidando las estadísticas del tamaño de este mercado y la participación de sus actores.

Para el año 2010 la participación de los servicios en el PIB mundial, representó el 71 %, comparado con el 26 % de la Industria y el 3 % de la Agricultura. El sector servicios genera el 70 % del empleo a nivel mundial. Además, el 55 % de la inversión extranjera se dirige al sector servicios y en los países en desarrollo, el 77% de esas inversiones cubren los servicios financieros, empresariales, de transporte y telecomunicaciones. Cabe resaltar, que el 25 % de las transacciones mundiales de comercio corresponden a exportaciones de servicios y las mayores y más rentables operaciones del mundo, las realizan las empresas de ese sector.

Ante el panorama internacional del sector servicios, es necesario destacar que en Colombia ese sector contribuye con el 59,4 % de la generación de empleo, representa el 57 % del PIB nacional y además, para el caso de la región Bogotá Cundinamarca, contribuye con el 76 % del empleo y el 66 % del PIB. Todas estas cifras evidencian participaciones económicas muy importantes, que denotan el peso que tiene el sector servicios en la economía nacional; por tanto, el potencial en materia de exportación de servicios es un tema que debe ser fortalecido y consolidado por entes gubernamentales y privados, y que debe replantear estrategias de negocio para los proveedores de servicios en el país.

El mercado al cual está dirigida la empresa son las Pymes en Colombia con orientación B2C (Business-to-Consumer), Pymes con potencial de gestionar sus marcas en medios digitales mediante la contratación de un proveedor externo para tal fin.

Algunos de los subsectores atendidos por Mercadeo en internet S.A.S son: turismo, construcción e inmobiliario, comercio, medios de comunicación, agencias de publicidad y de relaciones públicas.

Las empresas hoy en día propenden por tercerizar procesos y actividades no solo de apoyo, sino también de su core, como lo muestra el modelo KPO (Knowledge Process Outsourcing). Entre estas actividades y procesos a tercerizar, se encuentra la planeación y ejecución del marketing digital.

Ahora bien, el marketing digital es una actividad novedosa en el medio Colombiano, donde muchos empresarios y gente de marketing lo describen como la presencia web o en el mejor de los casos la apertura de canales sociales. Muy pocas marcas logran dimensionar adecuadamente el alcance de las estrategias de marketing digital y cómo estas pueden mejorar su desempeño.

En este contexto se enmarca la realidad de mercado de la empresa con competidores que han migrado abruptamente del modelo de agencia de publicidad, al modelo de agencia de marketing digital, trayendo consecuencias en la práctica no siempre positivas para las estrategias de los clientes empresariales atendidos.

El lento crecimiento de las ventas locales y nuevos mercados, la percepción del equipo de trabajo de que el servicio se podría adecuar para mejorar las operaciones, comunicaciones y resultados y la saturación de actividades a cargo de cada miembro del equipo, evidencian la necesidad de atender la problemática ya expuesta.

Se podrían enunciar las posibles causas de la problemática presente: Falta de una mejor planeación en las operaciones, herramientas tecnológicas insuficientes para la dinámica del servicio, poco desarrollo de valor en la evolución del servicio y falta de promoción de la oferta al mercado.

Es evidente que la actual problemática no ha permitido producir el desarrollo deseado desde el ámbito de las ventas, la cobertura de nuevas plazas y la diferenciación de un servicio adecuado para los requerimientos de las empresas contratantes, por lo cual, esta consultoría se hizo necesaria para la organización cliente.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico situacional y de los parámetros del servicio, con el fin de determinar los problemas críticos y su prioridad de solución, diseñar la ruta de solución para estandarizar el servicio y diversificar territorios.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores externos que afectan la operación de la empresa
- Hacer un estudio de competitividad
- Determinar los factores críticos del servicio que presta la empresa
- Identificar los principales problemas y su prioridad de solución
- Diseñar una Ruta de Soluciones (Modelo de Servicio y Mercados a diversificar)
- Estimar los costos para la implementación del modelo estándar de servicio
- Socializar los hallazgos de la consultoría

4. Marco de referencia

La actual consultoría se enmarca en la modelación (estandarización) del servicio para la diversificación de territorios. Para ello se han tomado diversas referencias teóricas y conceptuales, las cuales proponen procesos sistemáticos para optimizar la oferta de valor del servicio.

Dado que los servicios de Mercadeo en internet S.A.S no son de fácil estandarización, se ha concebido la siguiente visión teórica para lograr los objetivos propuestos:

“En servicios donde no se puede lograr una alta estandarización, como puede ser una prestación turística, una visita guiada, es recomendable trabajar con personal capacitado, con un mismo conjunto de habilidades y creencias comunes a todos ellos, coherentes con los valores organizacionales.

En servicios de alta rotación, el proceso puede ser acotado, transformado en un conjunto de tareas sucesivas, repetitivas y medidas en su performance, donde la estandarización es la base.

Las características propias de cada servicio hacen necesario evaluar el modelo requerido para cada tipo de organización.” Lanati y Schefer (2009)

Para esta consultoría se concibió como paso inicial la estandarización del servicio para lo cual se buscó establecer los factores críticos de éxito del servicio que permitieran homogenizar las actividades y procesos entorno al servicio al cliente interno y externo en las fases posteriores de la consultoría.

La diversificación de territorios se interpretó entonces como una etapa posterior a la estandarización del servicio, en la que se debe determinar los segmentos más significantes y rentables para la empresa en su visión de expansión comercial.

5. Marco metodológico

Esta consultoría buscó satisfacer los objetivos trazados mediante el desarrollo de metodologías complementarias. Al ser analizados los hallazgos de la investigación, se estuvo en condiciones de solventar o confirmar los interrogantes expuestos en el diagnóstico inicial y crear una ruta de soluciones a la problemática planteada:

5.1 Para analizar los factores externos que afectan la operación de la empresa:

Investigación de fuentes secundarias

Se analizaron estudios e informes sectoriales, tendencias del mercado de la tercerización de servicios y casos destacados en el medio en que se desempeña la empresa.

Modelo PEST-EL

Para conocer los factores externos, se analizó el entorno en que se desempeña la empresa. El modelo PEST-EL ofreció un esquema ordenado para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al negocio.

Con el análisis PEST-EL se construyen los diferentes escenarios en los que se movilizará la empresa. Son esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la compañía. De esta forma, desarrollando y analizando diversos escenarios, se contemplan las posibles estrategias futuras que podrá llevar a cabo la empresa (Johnson, Whittingtog & Scholes, 2011).

5.2 Para hacer el estudio de competitividad:

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

La dinámica de un sector depende no sólo de los competidores directos, sino también de la existencia de sustitutos, de los competidores potenciales, de la fuerza de clientes y proveedores, y del juego de las barreras de entrada y de salida.

Al analizar las estas cinco fuerzas fue posible establecer la posición competitiva de la empresa y las condiciones especiales en su mercado (Porter, 1979).

5.3 Para determinar los factores críticos del servicio que presta la empresa:

Entrevista a clientes

Se investigó sobre las percepciones del servicio de clientes actuales (30 clientes) con el fin de detectar expectativas y necesidades específicas ante los servicios de tercerización de Marketing digital. Mediante una investigación cuantitativa, se describieron las tendencias y preferencias significantes de los clientes objetivo.

Para ello se diseñó y se envió a cada uno de los clientes una encuesta estructurada online la cual permitió registrar las respuestas de todas las preguntas formuladas.

Objetivo de la encuesta

Conocer la opinión de los clientes de Mercadeo en Internet SAS sobre la actual prestación del servicio y sus expectativas en la gestión de sus marcas en medios digitales.

Ejes investigados

- Percepciones sobre la actual prestación del servicio prestado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital
- Expectativas sobre la gestión de cada marca en medios digitales.

Tipo de investigación: Descriptiva

Muestreo: No probabilístico

Muestra: 30 empresas (los clientes de mayor antigüedad)

Metodologías: Aplicación de encuestas

Entrevistas a equipo de trabajo

Se investigó sobre las percepciones de los miembros del equipo de trabajo con respecto al servicio, con el propósito de detectar oportunidades de mejoramiento.

Para ello se diseñó y se envió a cada uno de los miembros del equipo una encuesta estructurada online la cual permitió registrar las respuestas de todas las preguntas formuladas y a su vez lograr el anonimato de los participantes de la encuesta para facilitar su espontánea respuesta.

Objetivo de la encuesta

Conocer la opinión de los miembros del equipo de Mercadeo en Internet SAS sobre la actual prestación del servicio y sus expectativas en la dinámica del servicio.

Ejes investigados

- Percepciones sobre la actual prestación del servicio ofrecido por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital.

- Opiniones en la dinámica del servicio.

Tipo de investigación:	Descriptiva
Muestreo:	No probabilístico
Muestra:	10 miembros del equipo de trabajo
Metodologías:	Aplicación de encuestas

Matriz de estrategias DOFA

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una metodología de gran utilidad para comprender las situaciones internas y externas de la empresa. Se propone el desarrollo de un análisis DOFA extendido, donde se valoran los factores críticos del servicio, entre la empresa y sus competidores; así se hallarán los factores críticos de éxito.

El análisis DOFA se utilizó en conjunto con la matriz PEST-EL, dado que esta brinda un análisis del mercado y entorno y el DOFA presentó, para esta investigación, los factores identificables para la ruta de soluciones (Ediciones Días de Santos 1997).

5.4 Para Identificar los principales problemas y su prioridad de solución:

Al desarrollar las anteriores metodologías, se pudo definir las principales problemáticas detectadas y su priorización para una posterior solución en la empresa. Esta priorización se clasificó por cada numeral de la ruta de soluciones y por su fase de intervención.

5.5 Para diseñar el modelo estándar de servicio:

La concentración en los factores críticos de éxito derivados de las percepciones de clientes, equipo de trabajo y condiciones sectoriales y competitivas, permitieron establecer el marco para el diseño de un modelo estándar del servicio, el cual se puede replicar dentro de las estrategias de distribución.

5.6 Para estimar los costos para la implementación de la ruta de soluciones:

La estandarización e implementación de la ruta de soluciones conlleva una serie de inversiones por concepto de consultoría y costos internos de implementación las cuales están detalladas respecto a cada uno de los componentes de la ruta y el tiempo de dichas inversiones en los numerales 10 y 11 del presente informe.

5.7 Para socializar los hallazgos de la consultoría

Se realizará una presentación colectiva al equipo de trabajo y dirección general de la empresa sobre los hallazgos de la consultoría, ruta de soluciones y presupuestos para la ejecución.

5.8 Descripción de Actividades y Herramientas

Actividades	Modelos / herramientas
Análisis de los factores externos que afectan la operación de la empresa	✓ Modelo PEST-EL / Investigación de fuentes secundarias de información.
Hacer un estudio de competitividad	✓ Modelo de las cinco fuerzas de Porter / Análisis de la competencia, variables del entorno y mercado.
Detección de los factores críticos del servicio que presta la empresa	✓ Investigación cuantitativa / Encuestas a clientes. ✓ Investigación cuantitativa / Encuestas a equipo de trabajo. ✓ Matriz de estrategias DOFA / Análisis de los factores de mejora e intervención.
Identificación de los principales problemas y su prioridad de solución	✓ Valoración de problemas / Matriz de priorización.
Diseñar una Ruta de Soluciones (Modelo de Servicio y Mercados a diversificar)	✓ Estandarización del servicio / Normalización de procesos y actividades del servicio.
Estimación de los costos para la implementación del modelo estándar de servicio	✓ Valoración de la inversión requerida / matriz de presupuestos.
Socialización de los hallazgos de la consultoría	✓ Informe de consultoría / Presentación al equipo de trabajo y dirección.

Tabla 1. Descripción de Actividades y Herramientas

6 Recolección y compilación de datos

6.1 Factores externos que afectan la operación de la empresa.

6.1.1 Recolección y compilación para la Matriz PEST-EL

Mediante la valoración y compilación de información secundaria y datos sectoriales referentes a cada una de las variables (Política, económica, social, tecnológica, ecología y legal), se procedió a correlacionar el impacto de dichas variables de entorno con la operación de la empresa.

Como resultado se obtuvo una descripción precisa de la situación actual del entorno y como la empresa se ve influida por su dinámica. Véase resultados en el numeral 7.1.

6.1.2 Recolección y compilación para el Estudio de competitividad. (Análisis de la matriz de las cinco fuerzas de Porter)

Tomando como ejes principales las cinco fuerzas de competitividad de Porter, se procedió con la valoración de cada ítem particular como favorable, neutro o desfavorable para Mercadeo en Internet SAS. Dando como resultado la posición y competitividad de la empresa frente al mercado.

Seguidamente se analizó la influencia o relevancia de cada variable en la operación del negocio.

6.2 Factores críticos del servicio que presta la empresa:

6.2.1 Recolección y compilación para la Encuestas a clientes.

Se realizó la aplicación de encuestas a los 30 principales clientes de la empresa, con el fin de establecer sus opiniones y percepciones del servicio

prestado por Mercadeo en Internet SAS y sus expectativas sobre el desarrollo del marketing digital con sus marcas.

6.2.2 Recolección y compilación para la Encuestas a equipo de trabajo.

Se realizó la aplicación de encuestas a los 10 miembros del equipo de la empresa, con el fin de establecer sus opiniones y percepciones del servicio prestado por Mercadeo en Internet S.A.S y sus expectativas sobre el desarrollo del mismo.

6.2.3 Recolección y compilación para la Matriz de estrategias DOFA

Mediante entrevistas individuales con cada uno de los miembros del equipo de trabajo y la valoración de información del entorno, se pudieron compilar los elementos descriptivos que reflejan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para Mercadeo en Internet S.A.S. Para ello se eligieron los elementos de la matriz recurrentes o de correlación entre el análisis interno y externo.

7 Análisis e interpretación de los resultados

7.1 Análisis PEST-EL

El desarrollo de las TICS y el acceso acelerado a nuevos contenidos en entornos digitales y móviles, muestran una tendencia de relacionamiento entre marcas y consumidores en entornos virtuales.

Por otra parte, se observa un ciclo de decrecimiento económico sostenido en los últimos años en Colombia, pero un decrecimiento en el 2013 en la producción industrial. Tal decrecimiento se debe interpretar como la posible disminución en las inversiones de marcas B2B (Business-to-business) en la gestión de marketing, en correlación con la contracción del ecosistema de servicios alrededor de la industria.

La estabilidad y control inflacionario y la estabilidad de la tasa de cambio facilitan las alternativas de las empresas Colombianas de contratar servicios de marketing digital por fuera del país.

En Colombia muchas de las pequeñas y medianas empresas no planifican estratégicamente el marketing y aún menos el marketing digital. Existe un paradigma alrededor de la digitalización de las marcas y se contempla más el desarrollo de actividades puntuales y de resultados cortoplacistas que estrategias y acciones de mediano y largo plazo relativas al relacionamiento con el mercado.

Lo anterior se complementa con una notoria tendencia mundial hacia la tercerización de procesos y servicios de soporte. El marketing es uno de estos componentes tercerizados por las pequeñas empresas, la mediana y gran empresa autogestión el marketing como parte de su cadena de valor. La sub especialización de marketing digital es más susceptible de tercerización debido a los conocimientos interdisciplinarios requeridos para gestionarlos al interior de las pequeñas y medianas empresas.

De igual forma las marcas se están volcando hacia los entornos digitales y la movilidad donde pueden encontrar sus segmentos de mercado de forma directa, con posibilidad de medir y analizar rápidamente las incidencias de campañas, comunicaciones y estrategias emprendidas.

La dinámica del social media establece nuevos paradigmas de relacionamiento entre marcas y consumidores. El Inbound marketing establece nuevas formas de permitirle a las personas decidir cuándo acceder a la oferta de valor informativa de las marcas, a la vez que las campañas intrusivas pierden relevancia en la conversión de resultados.

La realidad aumentada y el control sobre el consumo de contenidos digitales a cargo de los consumidores, marcan grandes oportunidades para que las marcas desarrollen nuevas formas de relacionamiento con su mercado.

Finalmente, el marco legal colombiano relativo a los derechos de autor, ecommerce y derechos en la privacidad de los datos personales en medios digitales, establecen las condiciones en las que las empresas deben desarrollar sus estrategias comunicacionales y comerciales para garantizar un tratamiento adecuado del relacionamiento con sus públicos de interés.

Matriz PEST-EL

Derivado de todo lo anterior se presenta a continuación la matriz PEST-EL con la descripción de los elementos correspondiente al análisis de cada variable:

Políticos	Económicos	Socio culturales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política del gobierno en el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y cobertura de redes móviles de alta velocidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciclo de la economía en crecimiento. ✓ Decrecimiento en la producción industrial en el último año. ✓ Baja inflación y tasa de cambio estables. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Paradigmas alrededor de la apropiación de las TICS y la gestión de las marcas en medios digitales. ✓ Tendencia global a la tercerización de procesos y servicios.
Tecnológicos	Ecológicos	Legales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acelerada penetración de internet y las TICS en Colombia. ✓ Crecimiento exponencial de la movilidad en el consumo de contenidos. ✓ Dinámica del social media, inbound marketing y consumo de contenidos de valor. ✓ Tendencia hacia la realidad aumentada en el consumo de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendencia hacia el consumo de contenidos y servicios en medios digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leyes alrededor del ecommerce en Colombia. ✓ Leyes del derecho a la privacidad y de los derechos de autor.

Tabla 2. Matriz PEST-EL**7.2 Estudio de competitividad. (Análisis de la matriz de las cinco fuerzas de Porter)**

Los principales competidores en el mercado: Medellín: Arkix, Blue Design, Interconsulting, Web Creativa, Imaginamos, en el resto del país: Interactive, Ariadna, Digiway, MDE Consulting Group. Algunos de los competidores como Imaginamos, se concentra mucho en el diseño web y gráfico y otras en publicidad en medios digitales. En general tratan de mezclar diferentes servicios desde el diseño gráfico-web, pasando por el desarrollo de aplicaciones, hasta gestión de medios sociales y posicionamiento web. Algunos ofertan servicio de planeación y consultoría en marketing digital. Sus clientes son muy diversos tanto en tamaños como en categorías. En este sentido no se encuentran estudios o estadísticas relativos a la participación en el mercado de estas empresas competidoras o su evolución en el mercado

A continuación se presenta la matriz de resultados de la comparación de la empresa con el mercado de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter:

Matriz cuantitativa de las 5 fuerzas de Porter			
	Favorable	Neutral	Desfavorable
Rivalidad entre competidores			
Numero de competidores con recursos y capacidades similares			-1
Tasa de crecimiento de la categoría			-1
Diferenciación del servicio	1		
Diferenciación por precio			-1
Amenaza de la entrada de nuevos competidores			
Requerimiento de capital			-1
Influencia de la política gubernamental		0	
Lealtad de la marca	1		
Amenaza del ingreso de productos sustitutos			
Existen servicios sustitutos			-1
Grado de estandarización del servicio			-1
Los empresarios podrían hacer una integración hacia atrás			-1
Poder de negociación de los proveedores			
Pocos proveedores en la cadena de valor para el desarrollo del servicio	1		
Costo de cambio de proveedores	1		
Amenaza real de integración hacia adelante			-1
Las empresas son un cliente importante para los proveedores		0	
Poder de negociación de los consumidores			
Están poco concentrados y facturan niveles bajos por evento	1		
Grado de estandarización del servicio			-1
Los servicios economizan el dinero de los empresarios	1		
Los empresarios representan una amenaza real de integración hacia atrás			-1
	6		-10

Tabla 3. Matriz cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter.

Esta Matriz cuantitativa refleja una condición más desfavorable que favorable para la empresa (-10 desfavorable, frente a 6 de favorabilidad).

En adelante se describen cada una de las cinco fuerzas de Porter en la dinámica del mercado y la competencia:

7.2.1 Rivalidad entre competidores.

Los servicios en marketing digital son el resultado de una transición desde el desarrollo de sitios web en la década de los 90 al desarrollo de planes y estrategias integrados que abarcan la presencia web, el social

media, la gestión de campañas online, la movilidad, el posicionamiento en medios digitales, la gestión de contenidos, entre otros ejes de gestión. En la actualidad las agencias de publicidad tradicionales y los desarrolladores informáticos, han agregado a sus portafolios los servicios de marketing digital, aumentando exponencialmente el número de competidores de las agencias de marketing digital en Colombia

La demanda de servicios en marketing digital está aumentando, debido a la tendencia mundial hacia la digitalización de las marcas, sin embargo dicho aumento de la demanda, se ha atomizado en la creciente oferta de proveedores con diversos énfasis y estructuras para la gestión de las marcas en medios digitales.

Se destaca una diferenciación del servicio de Mercadeo en Internet en relación a sus principales competidores en cuanto al enfoque de planeación estratégica para la operación de sus servicios y la orientación hacia la investigación y diagnóstico sobre sus marcas gestionadas.

Sin embargo, el precio para las pequeñas y medianas empresas, define en muchos casos el punto de quiebre en la contratación de este tipo de servicios, ya sea en el ejercicio comparativo entre proveedores o bien en la barrera de acceso a los mismos cuando se trata de gestionar integralmente una marca en medios digitales. Esto acompañado de la falta de información en las empresas prospecto sobre el verdadero alcance estratégico y táctico de dicha gestión.

7.2.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Es evidente que no existe una barrera de entrada en cuanto al capital inicial necesario para operar como un proveedor en marketing digital. Las herramientas tecnológicas son muchas de ellas de bajo costo, la infraestructura requerida es austera y el talento humano necesario devenga ingresos moderados y su número es escalable de acuerdo a la demanda.

Las políticas gubernamentales tienen un efecto neutral en cuanto a la aparición de nuevos competidores. Dado que la legislación laboral y funcional están a la par de la mayoría de los estándares en empresas de servicios.

Los nuevos competidores pueden ofertar sus servicios y concretar nuevas cuentas con relativa facilidad en el ejercicio de prospección de empresas que no cuenten con un proveedor en marketing digital, o que este esté mal evaluado por la empresa. Sin embargo, la lealtad con los proveedores de servicios tiende a establecer relaciones de mediano y largo plazo en la categoría de servicio de marketing digital.

7.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En la actualidad existen gran variedad de servicios sustitutos en el mercado relativos al marketing digital. Los proveedores TIC ofrecen diversas herramientas que le permiten a las empresas y marcas gestionar algunas de las actividades operativas y monitoreo de determinados resultados tácticos. En el caso de empresas que optan desarrollar únicamente planes tácticos en marketing digital y apropiar al interior de su organización talento humano y herramientas de soporte, es factible no demandar servicios tercerizados en marketing digital (integración hacia atrás). Pero para las organizaciones que prefieren un diseño y despliegue estratégico, es posible que si requieran tercerizar este tipo de servicios.

Puesto que se trata de una disciplina relativamente joven en el mercado, existe un bajo nivel de estandarización del servicio: Cada proveedor apropia diversas herramientas, recursos y protocolos para atender la gestión de marca de sus clientes.

7.2.4 Poder de negociación de los proveedores

En esta categoría existen dos tipos de proveedores estratégicos: Los proveedores TIC que ofertan sus plataformas, aplicaciones y sistemas para facilitar la operación y gestión de las marcas y por otra parte el talento humano en modalidad de freelance que apoya al equipo base para el desarrollo del servicio. En ambos casos existe gran número de proveedores disponibles, haciendo relevante la oportunidad de sustituir proveedores de acuerdo a su rendimiento y beneficios. Los costos de sustitución de proveedores son bajos dada la oferta del mercado y la flexibilidad en la contratación.

Es clara la intención de muchos proveedores Tic como el Caso de Hootsuit o Socialblo de realizar una integración hacia adelante. Esto implica una amenaza debido a la progresiva adecuación de sus servicios hacia la gestión integral de campañas, complementado por su servicio de capacitación y asistencia para la gestión de medios digitales.

Para los proveedores TICS de las agencias de marketing digital es indiferente el origen de sus clientes, no se distingue entre agencias o cliente final, por lo que eventualmente parte del segmento de las agencias será atendido por los proveedores TIC.

7.2.5 Poder de negociación de los consumidores

El segmento de clientes de Mercadeo en Internet está poco concentrado y el ticket promedio es bajo.

Un aspecto importante a observar es que para muchas de las empresas que incursionan en la gestión digital de sus marcas, no está suficientemente estandarizado el proceso de dicha gestión, ya sea con talento humano y recursos propios o bien mediante tercerización de servicios.

El servicio de tercerización en marketing digital puede ahorrar dinero a los empresarios en cuanto a la carga prestacional, tecnología de escala requerida y la gestión por objetivos.

De otra parte, a medida que los empresarios apropien los conocimientos y beneficios de la digitalización de sus marcas, es muy posible que una parte de ellas se incline por realizar una integración hacia atrás y prescindir de las agencias.

7.3 Análisis de la encuesta a clientes

Luego de tabular y analizar las respuestas de la encuesta se encontraron las siguientes oportunidades de mejora en el servicio prestado por Mercadeo en Internet S.A.S. Para más información de los resultados de esta encuesta véase anexos:

- Bajo nivel de oportunidad en la recepción y trámite de requerimientos e inquietudes de los clientes.
- Bajo nivel de oportunidad en los plazos acordados.
- Necesidad de ejecutivos de cuenta para servicio al cliente.
- Baja pertinencia de informes y cifras suministrados a los clientes.
- Necesidad de diversificación entre servicios tanto para planes tácticos, como estratégicos, de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

En términos mayoritarios, los clientes opinaron favorablemente sobre los siguientes criterios:

- Buena actitud del personal durante la prestación del servicio.
- Pertinencia de los servicios prestados vs las necesidades de la marca.
- Conocimientos aplicados satisfactorios de los profesionales que prestan el servicio.
- Nivel satisfactorio de confianza del equipo que presta el servicio.
- Buena comunicación entre equipo prestador del servicio y miembros de la empresa cliente.

- Satisfactoria calificación del servicio prestado.
- Percepción satisfactoria de la calidad del servicio.

7.4 Análisis de encuesta a equipo de trabajo

Luego de tabular y analizar las respuestas de la encuesta se encontraron las siguientes oportunidades de mejora en el servicio prestado por Mercadeo en Internet SAS. Para más información de los resultados de esta encuesta véase anexos:

- Poca pertinencia en la formulación de algunos objetivos del servicio.
- Bajo nivel de entrenamiento técnico para el equipo de trabajo y recursos técnicos.
- Baja pertinencia de informes e indicadores suministrados a los clientes.
- Insuficiencia en las herramientas técnicas para la prestación del servicio.
- Falta de claridad en los requerimientos del servicio.
- Plazos insuficientes para la prestación del servicio.
- Insuficiencia del material insumo y poco oportuno para la prestación del servicio.
- Retraso en cronogramas por requerimientos extemporáneos.
- Apatía a reuniones frecuentes con el cliente.
- Necesidad significativa de direccionamiento para la prestación del servicio.

En términos mayoritarios, los clientes opinaron favorablemente sobre los siguientes criterios:

- Satisfactoria comunicación entre los miembros del equipo y con los clientes.
- Preferencia por reuniones grupales para discutir los requerimientos de los clientes.
- Preferencia por consultar desde la nube la información.

- Preferencia del rol de ejecutivo de cuenta para el relacionamiento con los clientes.

7.5 Análisis de la Matriz de estrategias DOFA.

Los hallazgos de la matriz de estrategias DOFA fueron utilizados como referencia para la realización de las encuestas a clientes y equipo de trabajo.

A continuación se presentan los hallazgos derivados de la matriz DOFA aplicada al servicio ofrecido por Mercadeo en Internet:

Debilidades

- Bajo nivel de entrenamiento técnico para el equipo de trabajo
- Insuficiencia en las herramientas técnicas para la prestación del servicio.
- Falta de claridad en los requerimientos del servicio.
- Plazos insuficientes para la prestación del servicio.
- Insuficiencia del material insumo para la prestación del servicio.
- Algunos de los objetivos trazados con los clientes son poco pertinentes
- Informes, cifras e indicadores entregados a los clientes poco pertinentes.
- Los requerimientos extemporáneos influyen en el retraso en el cumplimiento de los cronogramas.
- Bajo nivel de oportunidad en la recepción y trámite de requerimientos e inquietudes de los clientes.
- Apatía del equipo para realizar reuniones con el cliente.
- Necesidad del equipo de constante direccionamiento para la prestación del servicio.
- Falta de estandarización del servicio.

- Falta de una adecuada segmentación del mercado.

Fortalezas

- Buena actitud de los miembros del equipo en la prestación del servicio.
- Buena comunicación entre los miembros del equipo y entre los miembros del equipo y los clientes.
- Pertinencia de los servicios prestados vs las necesidades de su marca.
- Coherencia entre los requerimientos solicitados y el resultado final del servicio.
- Satisfactorio conocimiento aplicado de los profesionales que prestan los servicios.
- Satisfactorio nivel de confianza transmitido por los miembros del equipo al cliente.
- Satisfactorios resultados en la gestión de las marcas atendidas.
- Satisfactorio nivel de calidad percibida por los clientes de los servicios prestados por parte de Mercadeo en Internet.
- Servicio ad hoc para cada cliente.
- Talento humano con gran experiencia en cada uno de sus oficios.
- Orientación del servicio hacia la planeación estratégica en marketing digital.

Amenazas

- Decrecimiento en la producción industrial en Colombia.
- Paradigma empresarial hacia la búsqueda de resultados cortoplacistas sin considerar la planeación estratégica.
- Creciente número de competidores, formales e informales en la prestación de servicios en marketing digital.
- Gran sensibilidad respecto al precio en la toma de decisiones en los servicios de tercerización en marketing digital.

- Pocas barreras en entrada de nuevos competidores en cuanto al capital de operación.
- Proveedores que ofertan servicios sustitutos con la intención de realizar una integración hacia adelante.
- La posibilidad de que los empresarios realicen una integración hacia atrás en la gestión del marketing digital.
- Bajo costo en la sustitución de proveedores en marketing digital.

Oportunidades

- Contar con ejecutivos de cuenta para la diversificación de territorios que asistan frecuentemente a sus clientes, con visitas a sus oficinas e integración de la gestión con el equipo de trabajo.
- Adecuar el portafolio de servicios para ofertar tanto planes tácticos, como estratégicos, de acuerdo a las necesidades de cada empresa.
- Afinar los entregables de la gestión para demostrar tanto resultados cuantitativos (económicos) como cualitativos en el ámbito relacional de las marcas.
- Mejorar los protocolos para la consecución de insumos del cliente y requerimientos.
- Predefinir con cada cliente sus prioridades en cuanto a la intensidad en la gestión de cada uno de los diferentes componentes disponibles del marketing digital.
- Optimizar la estimación de plazos de ejecución y respuesta de requerimientos temporáneos y extemporáneos.
- Afinar y validar con los clientes los contenidos de los objetivos, informes, indicadores y cifras que sean pertinentes para el seguimiento de la gestión.
- Diseñar un plan de entrenamiento técnico para el equipo de trabajo.
- Implementar las herramientas técnicas requeridas para mejorar la operación del servicio.

7.6 Factores críticos de éxito en la oferta de servicios de Mercadeo en Internet.

El análisis interno y externo de la situación de la empresa en referencia a su servicio y la valoración de las diversas oportunidades de mejoramiento, dieron como resultado la definición de los factores críticos de éxito en la oferta de servicios de Mercadeo en internet S.A.S.

Estos factores consolidan, a manera de ejes temáticos, las actividades que se deben intervenir para la formulación de la ruta de soluciones:

- Diversificación del portafolio de servicios.
- Planeación y formulación para el desarrollo del servicio.
- Entregables derivados de la gestión en marketing digital.
- Competencias técnicas.
- Asistencia y servicio al cliente.
- Logística: Plazos e insumos,
- Segmentación del mercado.

8. Formulación de la ruta de soluciones

8.1 Identificación de los principales problemas y su prioridad de solución

Numeral de la ruta de soluciones	Identificación de los Problemas	Prioridad de intervención
8.2.1	Poca pertinencia en la formulación de algunos objetivos del servicio.	Primera fase
8.2.1	Necesidad significativa de direccionamiento para la prestación del servicio.	Primera fase
8.2.2	Insuficiencia en las herramientas técnicas para la prestación del servicio.	Primera fase
8.2.2	Falta de claridad en los requerimientos del servicio.	Primera fase
8.2.2	Plazos insuficientes para la prestación del servicio.	Primera fase
8.2.2	Insuficiencia del material insumo y poco oportuno para la prestación del servicio.	Primera fase
8.2.2	Retraso en cronogramas por requerimientos extemporáneos.	Primera fase
8.2.2	Bajo nivel de oportunidad en la recepción de y tramite de requerimientos e inquietudes de los clientes.	Primera fase
8.2.3	Apatía a reuniones frecuentes con el cliente.	Primera fase
8.2.3	Necesidad de ejecutivos de cuenta para la diversificación de mercados y el servicio al cliente.	Primera fase
8.2.4	Falta de una adecuada Segmentación del mercado	Primera fase
8.2.5	Baja pertinencia de informes e indicadores suministrados a los clientes.	Primera fase
8.2.6	Bajo nivel de entrenamiento técnico para el equipo de trabajo y recursos técnicos.	Primera fase
8.2.7	Gran sensibilidad respecto al precio en la toma de decisiones en los servicios de tercerización en marketing digital.	Segunda fase
8.2.7	La posibilidad de que los empresarios realicen una integración hacia atrás en la gestión del marketing digital.	Segunda fase
8.2.7	Necesidad de diversificación entre servicios tanto para planes tácticos, como estratégicos, de acuerdo a las necesidades de cada empresa.	Segunda fase

Tabla 4. Priorización de los problemas por fase y numeral.

Nota: La columna de numeral de la ruta de solución, corresponde a la agrupación de los problemas en los ítems siguientes del diseño de la ruta de soluciones y la columna de prioridad de intervención muestra la fase en que se debe intervenir dicho elemento:

8.2 Diseño de una Ruta de Soluciones (Modelo de Servicio y diversificación de territorios)

A continuación se presenta la ruta de soluciones, para cada uno de los factores críticos de éxito del servicio, direccionada hacia la modelación del servicio y la diversificación de territorios:

8.2.1 Planeación y formulación para el desarrollo del servicio. (Primera Fase).

Uno de los pasos habituales dentro de la prestación del servicio es concertar con el cliente la formulación de los objetivos a lograr en un periodo de tiempo trimestral, semestral o anual. Se ha evidenciado que algunos de los objetivos trazados no son pertinentes con los resultados obtenidos en relación a la alteración de actividades propuestas. Es importante precisar que el cumplimiento y pertinencia de los objetivos depende también en gran medida de los recursos y actividad del cliente, por lo que cualquier alteración de su participación en el desarrollo de la gestión en marketing digital puede alterar considerablemente los resultados obtenidos y la coherencia con dicha formulación.

La disonancia puede tener mayor magnitud cuando la formulación no solo contempla objetivos, sino una planeación estratégica del marketing digital.

De otra parte la necesidad de constante direccionamiento por parte del equipo de trabajo para la prestación del servicio, establece un reto sobre el empoderamiento del talento humano derivado de una adecuada planeación de sus roles y responsabilidades.

Ruta de solución: Formulación de objetivos tácticos o estratégicos de acuerdo al diagnóstico preliminar que proporcione las áreas de gestión y los potenciales resultados enfocados prioritariamente en las actividades que aseguren el cumplimiento, al margen de la participación del cliente en el proceso.

Diseñar la estandarización de roles en la prestación del servicio y la planeación individual de actividades por proyectos y líneas de servicio a cargo del equipo de trabajo.

8.2.2 Logística: Plazos e insumos, (Primera Fase).

La falta de claridad en los requerimientos iniciales del servicio, no solo genera reprocesos, sino retraso en el cumplimiento de los plazos pactados. Se ha evidenciado que también es causa de incumplimiento la fijación de plazos por debajo de una estimación razonable.

Es también de observar, que en muchas ocasiones los insumos entregados por los clientes son insuficientes o bien entregados por fuera de los plazos establecidos. Los requerimientos extemporáneos sumados a plazos operacionales estrechos, incrementarán el incumplimiento general de los cronogramas previstos.

A esta situación se le debe agregar la falta de oportunidad en la atención de requerimientos e inquietudes de los clientes.

Ruta de solución: Estandarizar plazos adecuados para la ejecución de los diferentes servicios y sus fases. Determinar el tiempo promedio de atención de requerimientos nuevos y extemporáneos para evitar incumplimiento en la ejecución del servicio. Condicionar la entrega de insumos por parte del cliente a la elasticidad del cronograma fijado.

8.2.3 Asistencia y servicio al cliente. (Primera Fase).

Si bien desde los medios digitales se canalizan los requerimientos y necesidades de los clientes actuales, no se cuenta con ejecutivos de cuenta en ciudades diferentes a la ciudad de Medellín para la diversificación de territorios. Los clientes prefieren, según la investigación realizada, contar con el acompañamiento frecuente de un ejecutivo de cuenta que canalice sus necesidades y gestione los planes y procesos con sus macas.

Ahora bien, el servicio al cliente no debe recaer solo en manos de los ejecutivos de cuenta, debe ser una gestión transversal a la organización. Se ha detectado cierto nivel de apatía del equipo de trabajo para realizar reuniones con los clientes, en parte por la falta de disponibilidad de tiempo y en parte por la discriminación de roles. El equipo de trabajo se debe vincular a la presencialidad cuando esta sea requerida para cada cuenta, con actitud positiva hacia la asistencia del servicio.

Ruta de solución: De acuerdo a la nueva segmentación nacional, priorizar las ciudades de mayor potencial para asignarles ejecutivos de cuenta que lideren el relacionamiento comercial y estratégico con los nuevos clientes. Dar cobertura presencial (con ejecutivos de cuenta) para las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla, con gestión por regionales en el territorio nacional.

Diseñar un programa de capacitación al equipo de trabajo sobre la administración del tiempo y la importancia del acompañamiento presencial con los clientes.

8.2.4 Segmentación del mercado. (Segunda Fase).

La actual segmentación de la empresa está dirigida a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín (de los sectores secundario y terciario de la economía) que requieren gestionar su marca en medios digitales para el logro de sus objetivos.

Dadas las condiciones en la prestación de servicios, la mayoría de los servicios ofertados por Mercadeo en Internet S.A.S se deben ejecutar dentro del territorio Colombiano. Debido esto al actual grado de presencialidad solicitado por las empresas atendidas. Sin embargo algunos servicios pueden ser gestionados para empresas por fuera de Colombia, ya sea en la modalidad virtual o presencial, para proyectos grandes.

Ruta de solución: Reformular la segmentación de mercado de acuerdo a las actividades económicas de mayor potencial para la comercialización y en base al perfil de marcas.

8.2.5 Entregables derivados de la gestión en marketing digital. (Primera Fase).

Se evidencia baja pertinencia en los informes y cifras suministrados a los clientes. Esto se debe en gran medida a los posibles desaciertos en la toma de requerimientos iniciales y la inadecuada formulación de objetivos en otros casos.

Las cifras y los resultados deben reflejar los objetivos alcanzables y la ejecución de las actividades que permiten cumplir dichos objetivos,

cualquier incongruencia entre objetivos y actividades originarán divergencia en los informes presentados a los clientes.

Ruta de soluciones: Modelar un estándar de informes que contengan los resultados, cifras e indicadores de gestión acordes con los objetivos trazados y convenidos con los clientes (dichos objetivos se formularían dentro de las capacidades de la agencia sin subordinarlos a la diligencia del cliente).

8.2.6 Competencias técnicas. (Primera Fase).

El equipo de trabajo manifestó necesidades en cuanto a la capacitación técnica aplicada y las herramientas tecnológías necesarias para la ejecución del servicio.

Ambos requerimientos son esenciales para ofertar un servicio con competencias profesionales óptimas y versatilidad técnica en la obtención de resultados.

Ruta de soluciones: Establecer un programa de capacitación técnica por oficio y suplir las necesidades de aplicaciones y hardware necesarios para la optima prestación del servicio.

8.2.7 Diversificación del portafolio de servicios. (Segunda Fase).

Existen tres condicionantes para la diversificación del portafolio: El primero es la sensibilidad del precio en la toma de decisión de contratación por parte del mercado, en parte por el desconocimiento de muchas empresas de el verdadero alcance y responsabilidad sobre el servicio y también debido a la relativa novedad del servicio dentro de la priorización de inversión empresarial en marketing.

El segundo condicionante tiene que ver con la posibilidad de algunas PYMES de realizar una integración hacia atrás al estructurar áreas funcionales de marketing digital al interior de sus organizaciones.

El tercer condicionante hace alusión a la dicotomía empresarial al momento de la planeación de resultados en cuanto a si se realiza una planeación estratégica del marketing digital anualmente o bien si se opta por planes tácticos a corto plazo. Cada una de estas alternativas tiene profundas implicaciones dentro de la forma de gestionar el servicio, en su medición y ajuste.

Ruta de solución: Diseñar diferentes tipos de paquetes para minimizar la resistencia ante precios fijos. Ofrecer un nuevo servicio de implementación y seguimiento de departamentos de marketing digital en empresas que lo requieran. Ofertar las dos modalidades del servicio: planeación estratégica y gestión táctica, de acuerdo a las expectativas de cada cliente.

9 Conclusiones y recomendaciones

La investigación y análisis interno y externo a la empresa, permitió identificar las oportunidades de mejora y los factores críticos de éxito del servicio que enmarcan la ruta de soluciones propuesta. La contrastación de la visión de los clientes, el equipo de trabajo y el análisis del entorno, dieron como resultado un resultado acorde con los objetivos definidos en la oferta de servicios, brindando una ruta de soluciones focalizada en los elementos que permiten la estandarización del servicio hacia la diversificación de territorios.

Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente consultoría referentes a los hallazgos de la misma y la ruta de soluciones propuesta:

- Se recomienda el diseño de instrumentos que permitan formular adecuadamente los objetivos trazados con los clientes, permitiendo su aplicación y consecución.
- Se sugiere analizar los tiempos específicos en la prestación del servicio regular y extemporáneo para definir los parámetros de fijación de plazos en aras del cumplimiento de los cronogramas.
- Para la cobertura de ejecutivos de cuenta en las principales ciudades del país, se recomienda realizar un estudio de cobertura y servicio geográficamente de acuerdo a la segmentación definida.
- En cuanto a la estandarización de los informes de gestión entregados a los clientes, se sugiere realizar un testeo cuantitativo de tres modelos de informes para definir los elementos de mayor pertinencia y relevancia en la percepción del cliente de los resultados obtenidos.
- Se recomienda construir un programa de capacitación técnica del personal tomando en cuenta las competencias del cargo y los intereses del equipo de trabajo. Además implementar las herramientas técnicas faltantes con base en el presupuesto asignado.

- Para el diseño de los nuevos paquetes, se recomienda testear la comercialización de estos durante 3 meses para medir su aceptación y ajuste.
- En cuanto a la segmentación del mercado, es recomendable analizar la suficiencia y valor de cada segmento para su posterior selección.
- Realizar el seguimiento de los resultados de la implementación de la ruta de soluciones.
- Considerar cada uno de los hallazgos de la matriz de estrategias DOFA en la planeación del negocio.
- Luego de la estandarización del servicio para la diversificación de territorios, se recomienda formular un plan de marketing integrado que capitalice el gran potencial de la social media y el relacionamiento en medios digitales. Este plan debe establecer los objetivos cualitativos y cuantitativos que se desean alcanzar para el primer año, luego de la implementación de la ruta de soluciones. Se propone desarrollar estrategias de contenidos (en medios digitales) diferenciales en marketing digital, dirigidos a las audiencias meta, participar en entornos de conocimiento y formación para divulgación de las capacidades de la empresa y su equipo y desarrollar la actividad de networking para desarrollar nuevas oportunidades comerciales y estratégicas.

10 Costos de la consultoría

Para implementar la ruta de soluciones se propone la siguiente estructura de consultoría por cada factor crítico de éxito del servicio con sus costos y duración:

Implementación de la ruta de soluciones	Duración en Horas	Costos De la consultoría	Fase
Planeación y formulación para el desarrollo del servicio.	10	\$ 1.400.000	1
Logística: Plazos e insumos,	20	\$ 2.800.000	1
Asistencia y servicio al cliente	10	\$ 1.400.000	1
Entregables derivados de la gestión en marketing digital.	10	\$ 1.400.000	1
Competencias técnicas.	10	\$ 1.400.000	1
Diversificación del portafolio de servicios.	50	\$ 7.000.000	2
Segmentación del mercado.	100	\$ 14.000.000	2
Seguimiento de la implementación de la ruta de soluciones,	50	\$ 7.000.000	2
TOTAL	260	\$ 36.400.000	

Tabla 5. Costos y tiempos de la consultoría.

La consultoría propuesta se plantea ejecutar durante el proceso de implementación de la ruta de soluciones en 18 semanas.

Este presupuesto responde al monto aprobado previamente por la dirección general de Mercadeo en Internet SAS y se calcula como el tiempo necesarios para gestionar y direccionar la ruta de soluciones..

11 Costos aproximados de la implementación

La empresa debe participar en la implementación de la ruta de soluciones y para ello se propone la siguiente estructura por cada factor crítico de éxito del servicio con sus costos aproximados y duración:

Implementación de la ruta de soluciones	Duración en semanas	Costos aproximados de la implementación	Fase
Planeación y formulación para el desarrollo del servicio.	1	\$ 1.300.000	1
Logística: Plazos e insumos,	1	\$ 1.300.000	1
Asistencia y servicio al cliente	4	\$ 3.000.000	1
Entregables derivados de la gestión en marketing digital.	4	\$ 2.000.000	1
Competencias técnicas.	4	\$ 10.000.000	1
Diversificación del portafolio de servicios.	2	\$ 1.500.000	2
Segmentación del mercado.	2	\$ 1.000.000	2
TOTAL	18	\$ 20.100.000	

Tabla 5. Costos y tiempos de la implementación por parte de la empresa.

La implementación interna de la presente ruta de soluciones tiene un plazo de 18 semanas, he implica una trabajo colectivo con el equipo de traba y consultor para lograr su adecuado despliegue.

Este presupuesto responde al monto aprobado previamente por la dirección general de Mercadeo en Internet SAS y se calcula como el costo de las actividades y recursos requeridos en la ruta de soluciones.

Luego de implementar esta ruta de soluciones se espera obtener para la empresa:

- Un mejoramiento sustancial en los procesos de planeación, logística y servicio al cliente.
- Implementación de recursos y competencias óptimos para el desarrollo del servicio.
- Diversificación del portafolio de servicios, de acuerdo a requerimientos detectados de los clientes.
- Una adecuada segmentación del mercado para los nuevos territorios.
- Un incremento en las ventas del 30% con respecto al periodo anual anterior.
- Una disminución anual de la deserción de clientes del 20%, con respecto al periodo anterior.

12 Referencias Bibliográficas

LANATI, M; SCHEFER, R. 2009. La Brújula Del Servicio.

JOHNSON, G; WHITTINGTON R. & SCHOLE, K. 2011. Exploring Strategy, Ed. Pearson .

PORTER, M. 1979. Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia. Harvard Business Review .

EDICIONES DIAZ DE SANTOS 1997. Instrumento de Análisis de Marketing Estratégico.

TAYLOR, S. J. BOGMAN, R. 1998. Introducción a los métodos cualitativos de investigación.

GANTT , H. 1913. Work, Wages and Profits.

PROEXPORT; BID. 2012. Colombia : la joya escondida del outsourcing de en América Latina, en:
<https://servicios.vuce.gov.co/Mincomercio/portal/mincomercio/info/tlc/media/file27557>

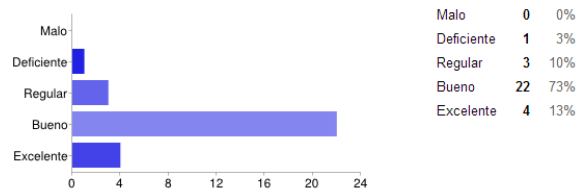
13. Anexos

13.1 Encuestas a clientes.

Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital

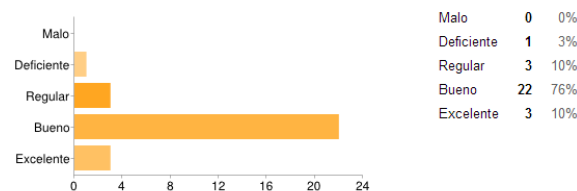
Nota del análisis de esta primera parte de la encuesta: La calificación de “regular” fue interpretada como no favorable y susceptible de mejora.

1.1 Actitud ofrecida por nuestro personal durante la solicitud y/o prestación del servicio. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



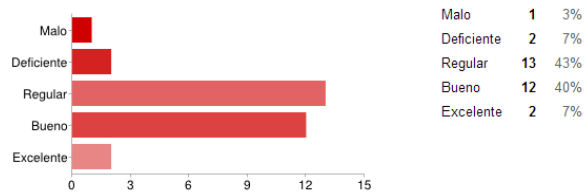
El 86% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la actitud del personal en la prestación del servicio, mientras el 14% opina todo lo contrario.

1.2 Pertinencia de los servicios prestados vs las necesidades de su marca. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



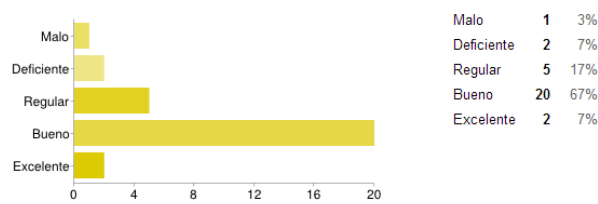
El 86% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la pertinencia de los servicios vs sus necesidades de marca, mientras el 14% opina todo lo contrario.

1.3 El cumplimiento de los plazos de tiempo en la prestación del servicio. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



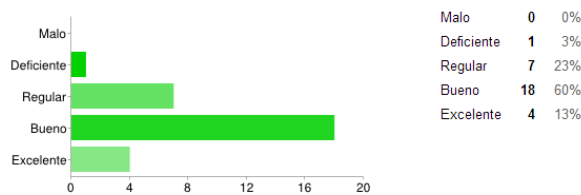
El 47% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre el cumplimiento de los plazos en el servicio, mientras el 53% opina todo lo contrario.

1.4 Coherencia entre los requerimientos solicitados y el resultado final del servicio [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



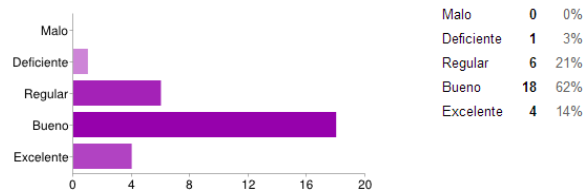
El 74% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la coherencia entre los requerimientos solicitados y el resultado final, mientras el 26% opina todo lo contrario.

1.5 Conocimiento aplicado de los profesionales que prestan los servicios [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



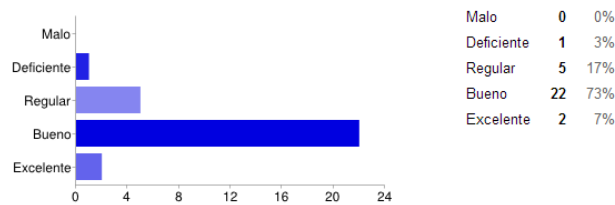
El 74% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre el conocimiento aplicado de los profesionales, mientras el 26% opina todo lo contrario.

1.6 Confianza que le ha transmitido el personal que le presta el servicio. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



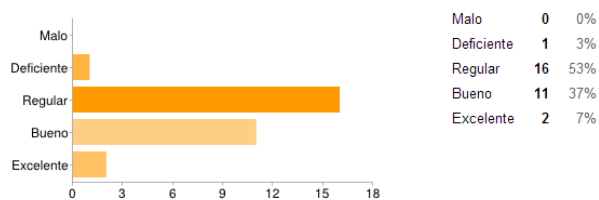
El 76% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la confianza que le ha transmitido el personal, mientras el 24% opina todo lo contrario.

1.7 La comunicación entre los miembros de su empresa y el equipo de Mercadeo en internet. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



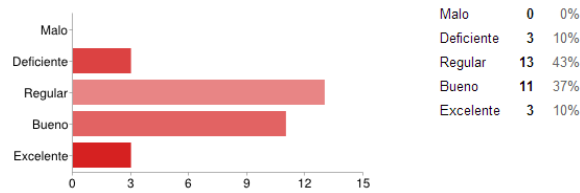
El 80% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la comunicación entre los miembros de la empresa y el equipo de Mercadeo en Internet, mientras el 20% opina todo lo contrario.

1.8 Claridad en los informes suministrados por mercadeo en Internet. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



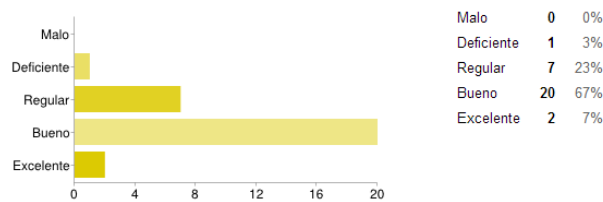
El 54% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la claridad en los informes suministrados, mientras el 56% opina todo lo contrario.

1.9 Cifras y análisis de los informes suministrados por Mercadeo en Internet. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



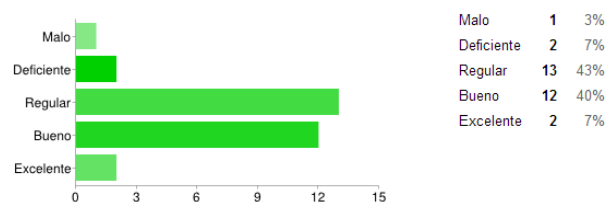
El 47% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre las cifras y análisis de los informes suministrados, mientras el 53% opina todo lo contrario.

1.10 Calificación de los resultados obtenidos a la fecha derivados de la gestión de Mercadeo en Internet. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



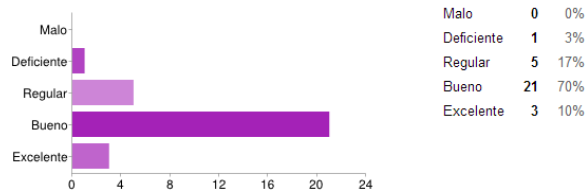
El 74% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la calificación de los resultados obtenidos, mientras el 26% opina todo lo contrario.

1.11 Oportunidad en la recepción y trámite de sus requerimientos e inquietudes, [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digitalPregunta sin título]



El 47% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la oportunidad en la recepción y trámite de sus requerimientos, mientras el 53% opina todo lo contrario.

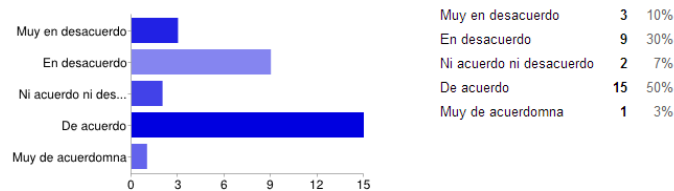
1.12 Calidad percibida de los servicios prestados por parte de Mercadeo en Internet. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio entregado por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital Pregunta sin titulo]



El 80% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la calidad de los servicios prestados, mientras el 20% opina todo lo contrario.

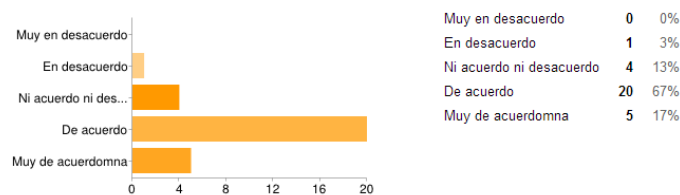
Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales...

2.1 Prefiero gestionar para mi marca solo planes tácticos cortos en vez de planes estratégicos anuales en marketing digital. [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



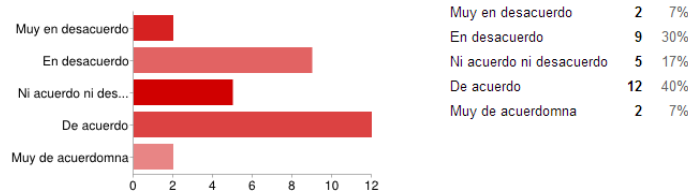
El 53% de los encuestados prefieren gestionar planes tácticos cortos, mientras el 40% opina todo lo contrario.

2.2 Prefiero un proveedor de marketing digital que asista frecuentemente a nuestras oficinas para monitorear y ajustar la ejecución en marketing digital. [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



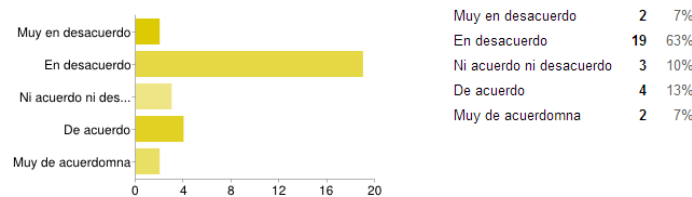
El 84% de los encuestados prefieren un proveedor en marketing digital que asista frecuentemente a sus oficinas, mientras el 16% opina todo lo contrario.

2.3 Me interesan tan solo los resultados económicos derivados de la gestión en marketing digital. [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



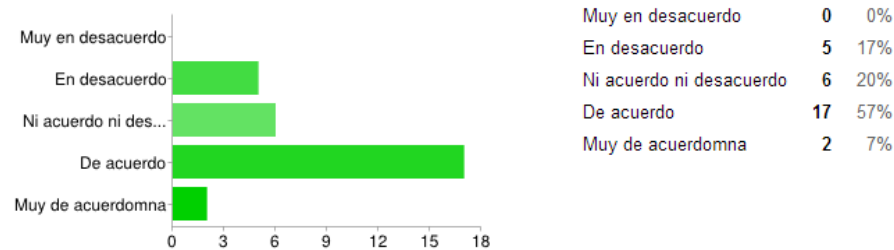
El 47% de los encuestados prefieren los resultados económicos derivados de la gestión del marketing digital, mientras el 37% opina todo lo contrario.

2.4 Prefiero un agencia de marketing digital que no me pida contenidos o material para el desarrollo de su gestión. [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



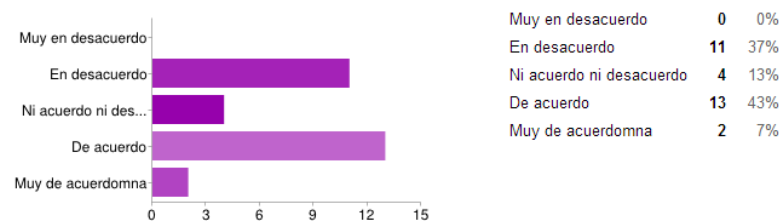
El 20% de los encuestados prefieren una agencia de marketing que les pida contenidos o material para el desarrollo de su gestión, mientras el 70% opina todo lo contrario.

2.5 Prefiero gestionar mi marca en redes sociales [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



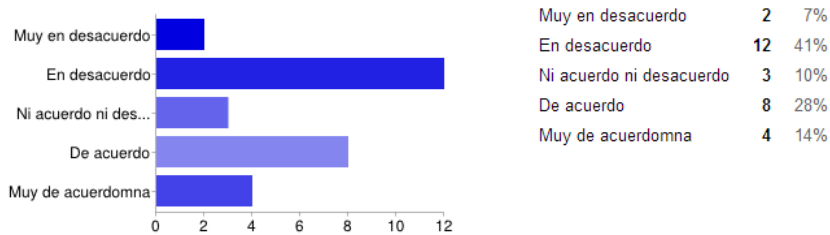
El 64% de los encuestados prefieren gestionar su marca en medios digitales, mientras el 17% opina todo lo contrario.

2.6 Prefiero gestionar mi marca con campañas de publicidad online. [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



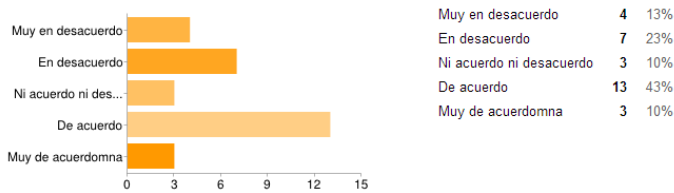
El 50% de los encuestados prefieren gestionar su marca con campañas de publicidad online, mientras el 37% opina todo lo contrario.

2.7 Prefiero tener la versión móvil de la web de mi marca. [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



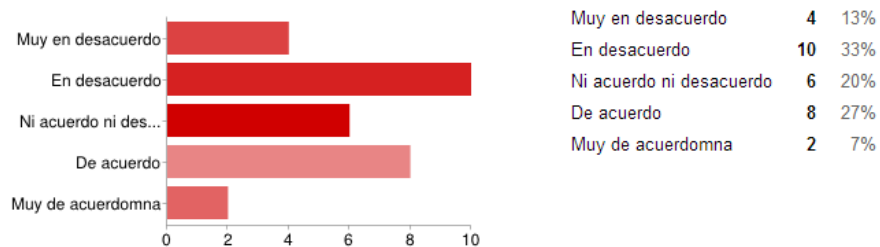
El 42% de los encuestados prefieren tener la versión móvil de la web de sus marcas, mientras el 48% opina todo lo contrario.

2.8 Prefiero aumentar el numero de contactos de mi marca en medios digitales en vez de el numero de interacciones. [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



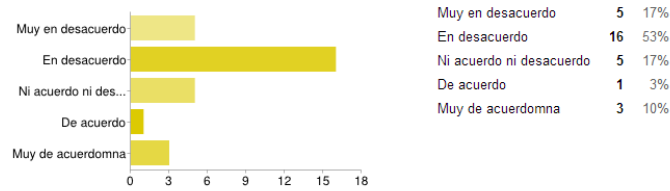
El 53% de los encuestados prefieren aumentar el número de contactos en medios digitales en vez del aumento del número de interacciones, mientras el 36% opina todo lo contrario.

2.9 Deseo virtualizar procesos actuales de mi marca. [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



El 34% de los encuestados desean virtualizar procesos de sus marcas, mientras el 46% opina todo lo contrario.

2.10 Prefiero un proveedor de marketing digital que me ofrezca servicio in house para gestionar mi marca en medios digitales. [2. Expectativas sobre la gestión de su marca en medios digitales..]



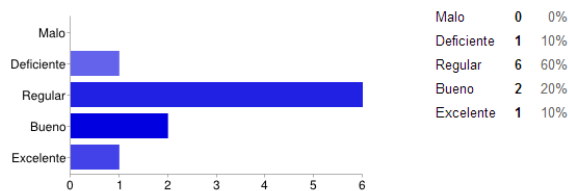
El 13% de los encuestados prefieren un proveedor en marketing digital les ofrezca servicio in-houses, mientras el 70% opina todo lo contrario.

13.2 Encuestas a equipo de trabajo.

1 Percepciones sobre la actual prestación del servicio ofrecido por Mercadeo en internet S.A.S en Marketing digital:

Nota del análisis de esta primera parte de la encuesta: La calificación de “regular” fue interpretada como no favorable y susceptible de mejora.

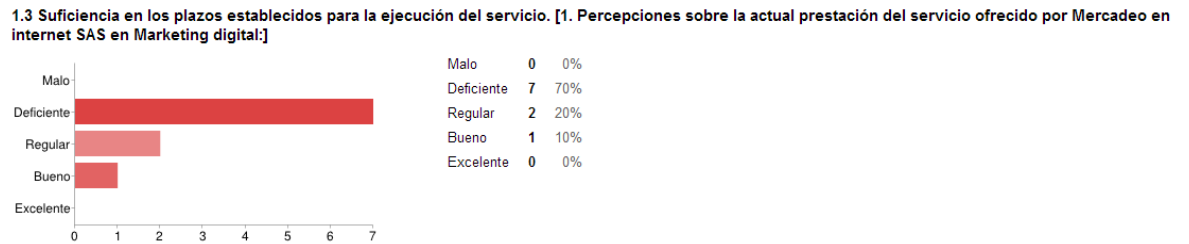
1.1 Suficiencia de las herramientas tecnológicas para la prestación del servicio [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio ofrecido por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital:]



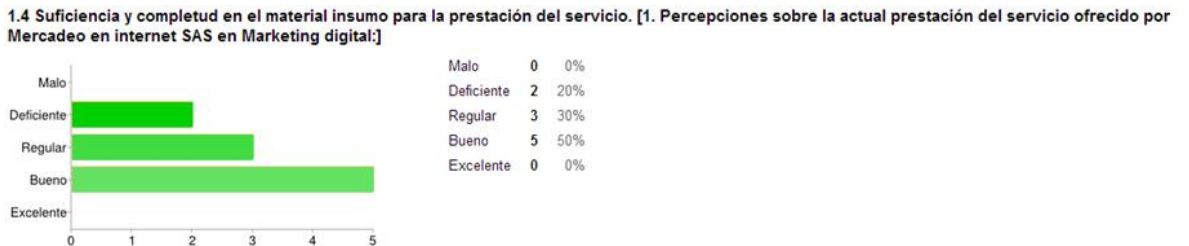
El 30% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la suficiencia de las herramientas tecnológicas para la prestación del servicio, mientras el 70% opina todo lo contrario.



El 50% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la claridad en los requerimientos del servicio, mientras el 50% opina todo lo contrario.

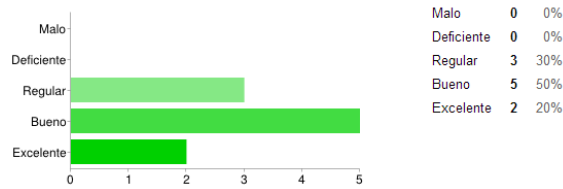


El 10% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la suficiencia en los plazos establecidos para la ejecución del servicio, mientras el 90% opina todo lo contrario.



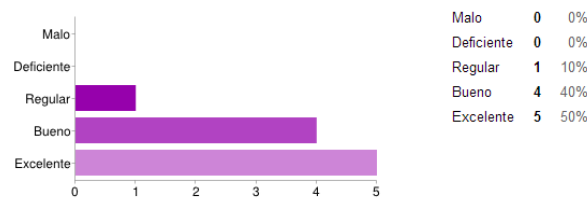
El 50% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la suficiencia y completitud en el material insumo para la prestación del servicio, mientras el 50% opina todo lo contrario.

1.5 Comunicación entre los miembros del equipo. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio ofrecido por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital:]



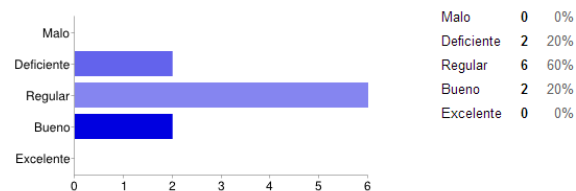
El 70% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la comunicación entre los miembros del equipo, mientras el 30% opina todo lo contrario.

1.6 Comunicación entre miembro del equipo y cliente. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio ofrecido por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital:]



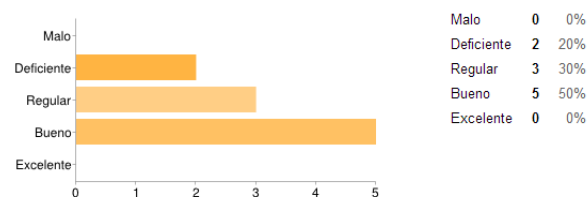
El 90% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la comunicación entre miembros del equipo y clientes, mientras el 10% opina todo lo contrario.

1.7 Pertinencia y valor de los informes entregados al cliente. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio ofrecido por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital:]



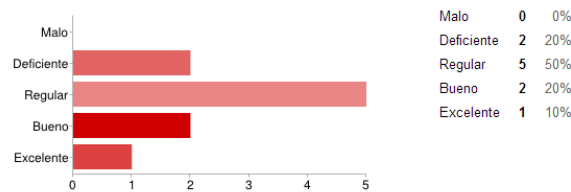
El 20% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la pertinencia y valor de los informes entregados al cliente, mientras el 80% opina todo lo contrario.

1.8 Pertinencia de los objetivos trazados con el cliente. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio ofrecido por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital:]



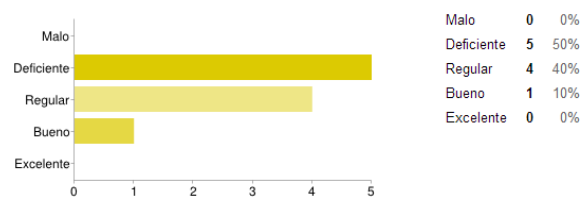
El 50% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la pertinencia de los objetivos trazados con el cliente, mientras el 50% opina todo lo contrario.

1.9 Pertinencia de los indicadores trazados con el cliente. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio ofrecido por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital:]



El 30% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre la pertinencia de los indicadores trazados con el cliente, mientras el 70% opina todo lo contrario.

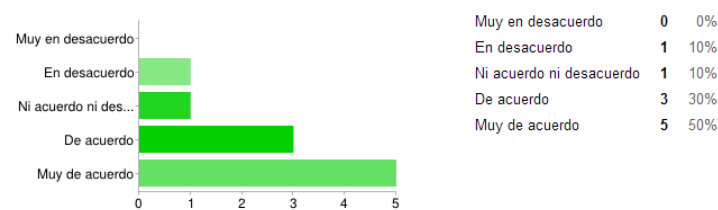
1.10 Nivel de entrenamiento técnico brindado por Mercadeo en internet. [1. Percepciones sobre la actual prestación del servicio ofrecido por Mercadeo en internet SAS en Marketing digital:]



El 10% de los encuestados tienen una percepción favorable sobre el nivel de entrenamiento técnico brindado por Mercadeo en Internet, mientras el 90% opina todo lo contrario.

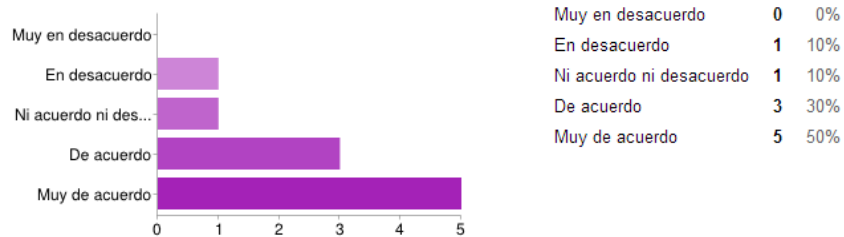
Opiniones en la dinámica del servicio:

2.1 Siempre requiero realizar una reunión para discutir colectivamente los requerimientos del servicio. [2. Opiniones en la dinámica del servicio:]



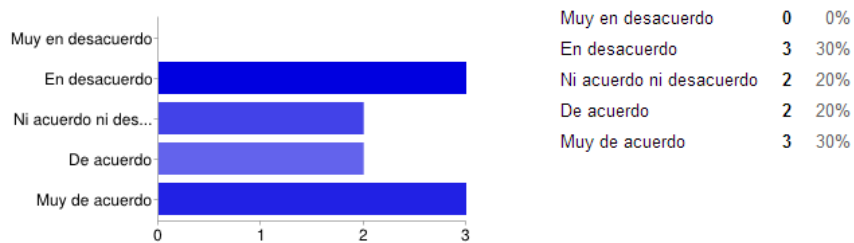
El 80% de los encuestados prefieren realizar una reunión para discutir colectivamente los requerimientos, mientras el 10% opina todo lo contrario.

2.2 Prefiero consultar desde la nube la documentación de cada proyecto o cliente. [2. Opiniones en la dinámica del servicio:]



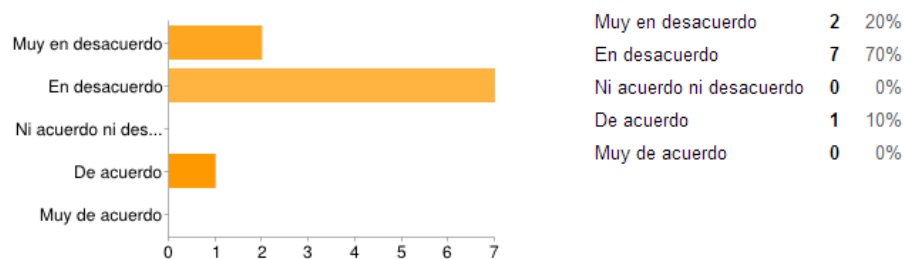
El 80% de los encuestados prefieren consultar desde la nube la documentación de cada proyecto o cliente, mientras el 10% opina todo lo contrario.

2.3 Prefiero aprovechar el tiempo en el trabajo y evitar reuniones con el cliente. [2. Opiniones en la dinámica del servicio:]



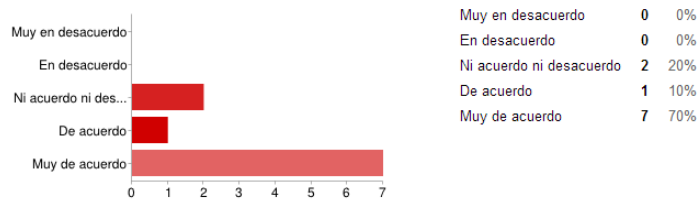
El 50% de los encuestados prefieren aprovechar el tiempo en el trabajo y evitar reuniones con el cliente, mientras el 30% opina todo lo contrario.

2.4 El suministro de insumos por parte del cliente siempre es oportuno. [2. Opiniones en la dinámica del servicio:]



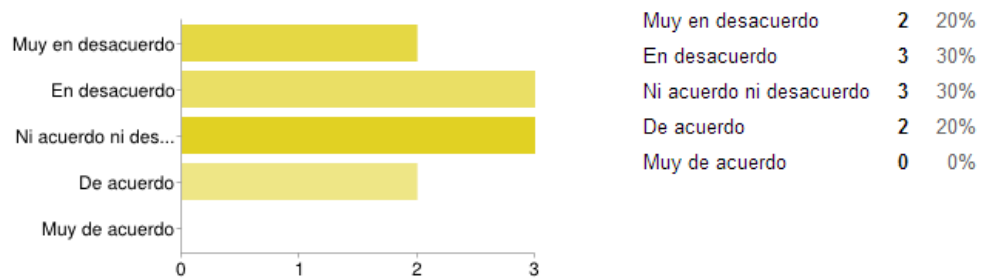
El 10% de los encuestados afirman que el suministro de insumos por parte del cliente es oportuno, mientras el 90% opina todo lo contrario.

2.5 Prefiero contar con un ejecutivo de cuenta que canalice los requerimientos y expectativas de los clientes. [2. Opiniones en la dinámica del servicio:]



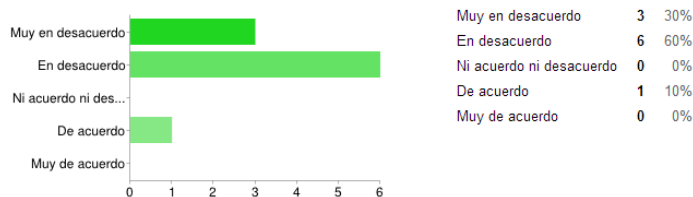
El 80% de los encuestados prefieren contar con un ejecutivo de cuenta que canalice los requerimientos y expectativas de los clientes, mientras el 0% opina todo lo contrario.

2.6 No requiero de dirección para desarrollar mis labores [2. Opiniones en la dinámica del servicio:]



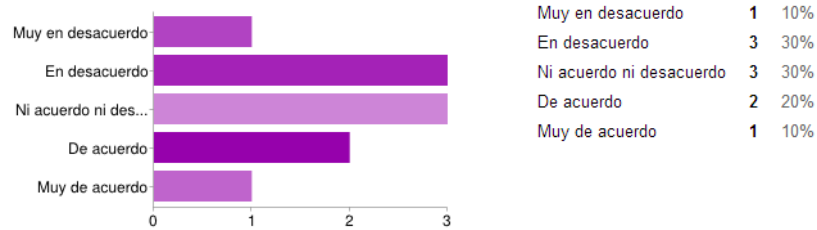
El 20% de los encuestados no requieren dirección para desarrollar sus labores, mientras el 50% opina todo lo contrario.

2.7 Los requerimientos extemporáneos nunca afectan el cumplimiento de mis demás actividades programadas. [2. Opiniones en la dinámica del servicio:]



El 10% de los encuestados afirman que los requerimientos extemporáneos nunca afectan el cumplimiento de sus demás actividades programadas, mientras el 90% opina todo lo contrario.

2.8 Priorizo la oportunidad de las entregas en vez de la amabilidad con el cliente. [2. Opiniones en la dinámica del servicio:]



El 30% de los encuestados priorizan la oportunidad de las entregas en vez de la amabilidad con el cliente, mientras el 40% opina todo lo contrario.