

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS EN LA EMPRESA SUPERGIROS.

JORGE ANTONIO VARÓN RAMÍREZ

JORGE WILBER SANDOVAL RODRÍGUEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS EN LA EMPRESA SUPERGIROS

JORGE ANTONIO VARÓN RAMÍREZ

JORGE WILBER SANDOVAL RODRÍGUEZ

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magister en
Administración De Empresas, MBA

Tutor:

MARÍA CLARA GUZMÁN DE ENRÍQUEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020


Santiago de Cali, Mayo 30 de 2020

Doctor,
SILVIO BORRERO CALDAS
Decano Académico
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali.


Por medio de la presente estamos entregando a usted el trabajo de Grado cuyo título es “Diseño e implementación del proceso de investigación de mercados en la empresa SuperGIROS”

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para cual fue elaborado.

Atentamente,



Jorge Antonio Varón Ramírez
c.c. 7.549.368 de Armenia



Jorge Wilber Sandoval Rodríguez
c.c. 94.325.284 de Palmira

Santiago de Cali, mayo 30 de 2020

Doctor,
SILVIO BORRERO CALDAS
Decano Académico
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali.

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Diseño e implementación del proceso de investigación de mercados en la empresa SuperGIROS.” realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Jorge Wilber Sandoval Rodríguez con cédula de ciudadanía 94.325.284 de Palmira y Jorge Antonio Varón Ramírez con cédula de ciudadanía 7.549.368 de Armenia, y considero que cumple con todos los requisitos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,



MARÍA CLARA GUZMÁN DE ENRÍQUEZ
Tutor del trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución No.13 de Julio 6 de 1946

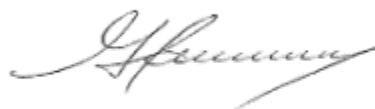
“La Universidad no se hace responsable por Los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales, antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

“Diseño e implementación del proceso de investigación de mercados en la empresa SuperGIROS”

Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración.



SILVIO BORRERO CALDAS
Decano Académico
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



GLADIS RODRIGEZ MUÑOZ
Director Adjunto MBA y Maestría en Finanzas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Juan Carlos Londoño Roldán
Jurado



MARÍA CLARA GUZMÁN DE ENRÍQUEZ
Tutor del trabajo de grado

Santiago de Cali, 30 mayo de 2020

Dedicatoria

Dedicado ante todo a mi Dios por darnos la fuerza, la perseverancia y la inteligencia para sacar adelante este nuevo objetivo de mi vida. A mi esposa y amiga Ángela por su apoyo incondicional y en general a mi familia por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo. A mi jefe Edgar Alberto por creer en este proyecto, por su apoyo y estímulo para poder culminar con mis estudios.

Jorge A. Varón Ramírez.

Dedico especialmente este trabajo a mi hijo, toda mi familia, y a mi chiquita, quienes en todo mi proceso de formación han compartido conmigo lo bueno, y no tan bueno, que este ha implicado. Mis triunfos son los suyos.

Jorge W. Sandoval Rodríguez.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, programa Maestría en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana-Cali, a todo ese equipo humano que estuvo ahí para brindarnos lo mejor de sí, su conocimiento, su exigencia, su experiencia, su servicio, su atención, colaboración y comprensión. Nos llevamos algo de cada uno y sabemos que estarán ahí para cuando los necesitemos.

Un agradecimiento muy especial a nuestra tutora, Profesora María Clara Guzmán de Enríquez, por habernos guiado, acompañado y aconsejado en la elaboración de este trabajo. De igual manera, a la profesora Elizabeth María Osorio Tinoco y al profesor José Alfonso Santibañez, por sus oportunos consejos y orientaciones.

Agradecemos a SuperGIROS por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar este trabajo. A sus líderes, Dr. Edgar Páez – Presidente Ejecutivo, Dr. Jonathan Reyes – Gerente General, por brindarnos los espacios para compartirnos su conocimiento del negocio y visión de la compañía.

Tabla de contenidos

	pág.
Glosario.....	1
1. Introducción	2
2. Justificación	4
3. Análisis	6
3.1 Interesados clave	6
3.2 Identificación de las expectativas de los interesados	7
4. Objetivos.....	8
4.1 General	8
4.2 Específicos	8
5. Marco contextual de la Organización	9
5.1 Mercado de Giros Postales Nacionales	10
5.2 La historia de SuperGIROS.....	11
5.3 Filosofía Organizacional	13
5.3.1 Política Sistema de Gestión Integral.....	13
5.3.2 Misión.....	14
5.3.3 Visión.....	14
5.3.4 Valores corporativos.....	14
5.4 Cultura Organizacional	14

5.5 Recursos Físicos	16
6. Marco Teórico.....	17
6.1 Planeación estratégica	17
6.2 Estrategia.....	18
6.3 Análisis Estratégico.....	18
6.4 Formulación de la Estrategia.....	19
6.5 Implantación de la Estrategia	19
6.6 Mercadeo.....	20
6.7 Estructura Organizacional	21
6.8 Los sistemas de información de mercado en las empresas SIM	25
6.9 La investigación de mercados	28
7. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría	31
8. Metodología para la intervención	33
8.1 Prediagnóstico	33
8.2 Diagnostico.....	34
8.3 Análisis del problema u oportunidad de mejora.....	35
8.4 Generación y evaluación de soluciones propuestas	36
8.5 Implementación y seguimiento de solución propuesta.....	37
9. Desarrollo de la metodología de intervención	39
9.1 Pre - diagnostico.....	39

9.2 Diagnostico.....	43
9.2.1 Matriz DOFA.....	43
9.2.2 Análisis PESTEL.....	44
9.3 Análisis del problema u oportunidad de mejora.....	57
9.4 Generación y evaluación de solución propuesta	59
9.4.1 Propuesta Uno: Equipo de investigaciones tácticas	67
9.4.2 Propuesta Dos: Equipo de investigaciones estratégicas	77
9.5 Implementación y seguimiento de solución propuesta.....	96
10. Conclusiones	98
11. Recomendaciones	100
12. Referencias.....	103
13. Anexos	113

Lista de figuras

	pág.
<i>Figura 1.</i> Comportamiento del mercado de giros en Colombia	4
<i>Figura 2.</i> Evolución de la participación en el mercado de servicios de pago	5
<i>Figura 3.</i> Clasificación Poder – Interés interesados en el proyecto.	6
<i>Figura 4.</i> Porcentaje Nivel Nacional	11
<i>Figura 5.</i> Evolución de SuperGIROS	13
<i>Figura 6.</i> Organigrama	15
<i>Figura 7.</i> Fases del proceso de consultoría.....	17
<i>Figura 8.</i> Organización del departamento de investigación de mercados en una empresa mediana.....	22
<i>Figura 9.</i> Organización del departamento de investigación de mercados en una empresa grande.....	23
<i>Figura 10.</i> Proveedores de servicios de investigación de mercados	24
<i>Figura 11.</i> Descripción de puestos selectos en la investigación de mercados.....	24
<i>Figura 12.</i> Diagrama de un SIM.....	26
<i>Figura 13.</i> Clasificación de la Investigación	29
<i>Figura 14.</i> Modelo propuesto para desarrollo de consultoría en SuperGIROS.....	31
<i>Figura 15.</i> Diagrama de espina de pescado básico.....	36
<i>Figura 16.</i> Matriz DOFA.....	43
<i>Figura 17.</i> Mapa de procesos.....	45
<i>Figura 18.</i> Grupos de interés	46
<i>Figura 19.</i> Organigrama Dirección Comercial.....	51

<i>Figura 20.</i> Diagrama causa – efecto	59
<i>Figura 21.</i> Ubicación del área de investigaciones en la Dirección comercial de SuperGIROS	68
<i>Figura 22.</i> Papel del área de investigaciones de SuperGIROS	69
<i>Figura 23.</i> Estructura	71
<i>Figura 24.</i> Modelo de proceso de investigación En SuperGIROS.....	77
<i>Figura 25.</i> Niveles jerárquicos de la dirección de investigaciones	80
<i>Figura 26.</i> Papel de la Dirección de investigaciones de SuperGIROS.....	85
<i>Figura 27.</i> Ubicación de la Dirección de investigaciones en el organigrama de SuperGIROS	86
<i>Figura 28.</i> Organigrama de la dirección de investigaciones	87
<i>Figura 29.</i> Modelo de proceso de investigación En SuperGIROS	95
<i>Figura 30.</i> Modelo de Interacción de las compañías del grupo en beneficio del cliente	102

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. <i>Expectativa de los Interesados</i>	7
Tabla 2. <i>Cronograma de trabajo consultoría en SuperGIROS</i>	42
Tabla 3. <i>Resumen variables identificadas en elaboración Pestel Supergiros</i>	44
Tabla 4. <i>Histórico Presupuesto de apoyo a los colaboradores</i>	52
Tabla 5. <i>Evolución presupuesto de mercadeo</i>	54
Tabla 6. <i>Histórico de inversión en investigación</i>	55
Tabla 7. <i>Inversiones realizadas en investigaciones</i>	61
Tabla 8. <i>Cotizaciones recibidas de los proveedores por encuestas</i>	63
Tabla 9. <i>Cotizaciones recibidas de los proveedores por estudios cualitativos</i>	63
Tabla 10. <i>Cronograma base para una investigación mediante con 1140 encuestas</i>	65
Tabla 11. <i>Valor nómina mensual equipo táctico (Incluidas prestaciones)</i>	73
Tabla 12. <i>Valor nómina mensual Dirección de investigaciones (incluidas prestaciones)</i> 92	92
Tabla 13. <i>Cronograma Propuesta Uno</i>	96
Tabla 14. <i>Cronograma Propuesta Dos</i>	96

Lista de Anexos

	pág.
Anexo A. Portafolio servicios Supergiros	113
Anexo B. Entrevista con el presidente de Supergiros.....	114
Anexo C. Entrevista con el gerente de Supergiros	118
Anexo D. Tabla Pestel	121
Anexo E. Caracterización sub proceso mercadeo.....	124
Anexo F. Encuesta a gerentes compañías aliadas.....	125

Glosario

Gestión por Procesos: Enfoque que facilita mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial. Se realiza de forma horizontal donde en un mismo proceso pueden intervenir personas de diferentes departamentos. Se clasifican en Procesos del Negocio o misionales, Procesos Estratégicos y Procesos de Apoyo.

Proceso comercial de SuperGIROS: Área encargada de establecer los mecanismos y lineamientos para la comercialización de los servicios en el mercado, para el cumplimiento de los presupuestos aprobados por la Junta Directiva.

Colaborador empresarial: Empresa a través de la cual se prestan los servicios de SuperGIROS. Son el front del servicio y se tienen vinculados mediante un contrato de colaboración empresarial.

Capilaridad: Definición que se le da desde SuperGIROS a la cobertura nacional o regional de acuerdo con la población. Para la compañía se estima mínimo un punto de venta por cada 1.000 habitantes.

1. Introducción

Si una organización busca permanecer en un mercado altamente competitivo, realizando un ejercicio que resulte rentable y exitoso, es necesario que de manera constante realice una revisión de su estrategia y haga los ajustes pertinentes. Esto involucra que la organización deba tomar decisiones, las cuales deben ser respaldadas con la mejor información posible. De ahí que, estas deban contar con información oportuna, rápida y actualizada, sea con fuentes propias o externas, que de forma muy expedita permita ajustar el rumbo de la organización. Contar con información de este tipo también ayuda a las organizaciones a mitigar el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones.

En este paquete, la información del mercado es una de las más relevantes. En esta se consignan factores como: identificación del mercado, tamaño, ubicación, hábitos de compra, motivadores de compra, necesidades atendidas, necesidades desatendidas, monitoreo de la competencia, entre otros. Para producir esta información se cuenta con la investigación de mercados, la cual “permite identificar, acopiar, analizar y difundir de forma sistemática y objetiva la información, que se obtiene a través de métodos cualitativos y cuantitativos, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución del problema de marketing. (Malhotra, 2008, p. 7)

Una vez hecho un proceso de análisis de la empresa SuperGIROS, para entender su negocio, identificar sus necesidades puntuales de información, desarrollamos para la estructuración del área de investigación de mercados dos alternativas. Según su robustez y el nivel de relevancia que SuperGIROS quiera darle dentro de su organigrama, ambas propuestas estarán en capacidad de orientar a la compañía en su toma de decisiones, pudiendo llegar a generarle

sinergias y ahorros importantes, pues las inversiones realizadas en los procesos comerciales y de mercadeo estarían mejor direccionados.

En el proceso de recolección de información se acudió a fuentes primarias y secundarias, a través de entrevistas en profundidad, encuestas, y otras fuentes de carácter documental tanto internas como del mercado, información que fue procesada y analizada, generando sus respectivos aportes al trabajo.

Para llegar a la estructuración de estas dos soluciones propuestas, tomando como base el modelo integral de consultoría Kubr, definimos nuestra propia metodología a seguir, la cual se registra y se describe de manera general en el capítulo 7 de este documento, conformada por cinco etapas o fases, que son: pre-diagnóstico, diagnóstico, análisis del problema u oportunidad de mejora, generación y evaluación de soluciones propuestas, y por último, implementación y seguimiento de solución propuesta. En el capítulo 8 se expone en detalle cómo se desarrollará cada una de las etapas, con que herramientas, y con qué fines, para ya posteriormente en el capítulo 9 registrar el desarrollo y resultado de cada una de las etapas. En este capítulo están consignadas las soluciones propuestas, donde para cada una se definió su estructura interna administrativa, su incorporación en el organigrama de la compañía, los roles, perfiles y remuneraciones de sus integrantes, su proceso, costos, así como ventajas y desventajas de cada una.

Finalmente, en el capítulo 11 registramos nuestras recomendaciones, donde pretendiendo ir un poco más allá del alcance de esta consultoría, nos atrevemos a plantear la posibilidad de que esta iniciativa de investigación de mercados in house adquiera una calidad de corporativo, donde consolidando información de diferentes compañías aliadas se pueda crear una gran data que sea para el beneficio de todas.

2. Justificación

Los giros postales nacionales se han venido consolidando en Colombia como un fructífero negocio el cual movió cerca de 17 billones de pesos al año 2019, mostrando crecimientos entre un 12% y 14% anual, convirtiéndolo en uno de los sectores más atractivos e importantes de la economía nacional. A los ojos del consumidor es una forma de envío de dinero sencilla, donde se coloca el efectivo en un sitio y se recibe en otro, sin mayor esfuerzo y en tiempo real.

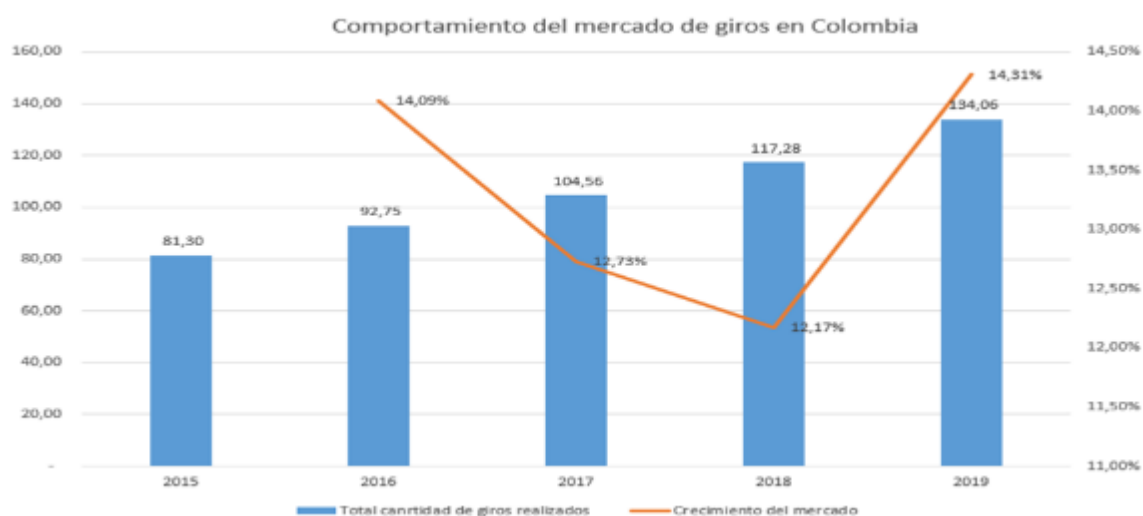


Figura 1. Comportamiento del mercado de giros en Colombia.

Fuente: elaboración propia.

La misma “simplicidad” del negocio, así como el desarrollo de nuevas tecnologías ha generado cambios en la dinámica del mercado y ha propiciado la aparición de nuevos competidores dentro de los cuales se incluyen las entidades del sector financiero, pues muchas han incorporado en sus portafolios la prestación de este servicio con la expansión de la corresponsalía bancaria.

Estas amenazas hacen necesario un monitoreo constante del mercado y de las expectativas del consumidor que permitan identificar de forma oportuna las nuevas necesidades de los clientes, tendencias, variaciones, estrategias comerciales utilizadas por el mercado, nuevas tecnologías, nuevos competidores, nuevos nichos de mercado, entre otros.

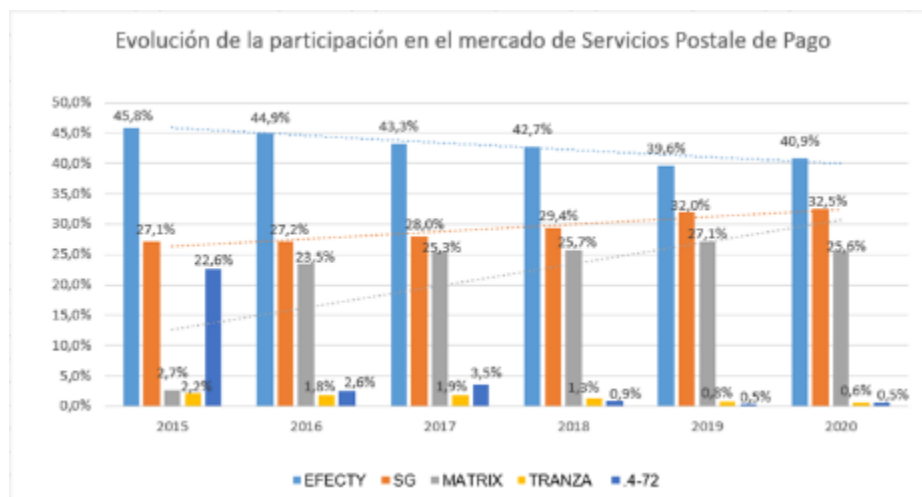


Figura 2. Evolución de la participación en el mercado de servicios de pago.

Fuente: elaboración propia.

La Red Empresarial de Servicios S.A – SuperGIROS - es una empresa cuyo Core de negocio es el traslado de dinero a nivel nacional y el pago de remesas internacionales, por canales tercerizados, enfocada principalmente en los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. Actualmente esta compañía realiza un estudio de mercado al año, normalmente en el mes de octubre, y con base en este elabora su estrategia comercial y apoya su planeación estratégica. Este estudio es realizado a través de outsourcing.

La necesidad de oportunidad en la disponibilidad de información actualizada del mercado para la toma decisiones, tanto del proceso comercial como de la alta gerencia de SuperGIROS, se convierte en la justificación de este trabajo de consultoría.

3. Análisis

Es necesaria la identificación de las dependencias o personas que resultaran de una u otra forma, tanto positiva como negativamente impactadas por el desarrollo de este trabajo. Los interesados claves y sus expectativas permiten de entrada hacerse una idea del alcance que podrá tener el trabajo

3.1 Interesados clave

Se han identificado: los inversionistas, la alta dirección, proceso comercial, empresas colaboradoras, personal en general de la empresa y los clientes. Utilizando una matriz de clasificación 2x2 se han clasificado según su poder e interés en el proyecto,



Figura 3. Clasificación Poder – Interés interesados en el proyecto.

Adaptado de “Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)”. 5a ed., Project Management Institute, Inc., 2013, Gráfico 13-4, página 397

3.2 Identificación de las expectativas de los interesados

Tabla 1

Expectativa de los Interesados

Involucrados	Expectativas
Inversionistas	Compañía con mayor participación en mercado. Mejores retornos de sus inversiones. Toma de decisiones mejor informados.
Alta dirección	Generación de nuevas estrategias corporativas de corto y largo plazo. Reacción oportuna ante cambios del mercado o de la competencia. Generación de eficiencias.
Proceso comercial	Información oportuna y de primera mano del comportamiento del mercado, expectativas y necesidades de los clientes. Medición y monitoreo del mercado. Testeo previo de nuevos productos a lanzar.
Empresas colaboradoras (prestadoras del servicio)	Calidad del servicio prestado por los colaboradores. Informes de mercado regionales. Nuevas estrategias comerciales focalizadas según las necesidades de cada región.
Personal en general de la empresa	Mejores resultados para la compañía, más estabilidad laboral, mejores salarios, más beneficios.
Clientes	Nuevos y mejores servicios. Menores costos.

Fuente: elaboración propia.

4. Objetivos

4.1 General

Diseñar e implementar un área de investigación de mercados en la empresa SuperGIROS que atienda sus necesidades de información, de manera eficiente y oportuna, para la estructuración de un plan estratégico de la compañía.

4.2 Específicos

- Identificar el tipo de información que necesita SuperGIROS para el desarrollo de su plan estratégico.
- Definir cómo será la estructura del área de investigación de mercados para SuperGIROS.
- Definir el perfil de las personas que conformaran el área de investigación de mercados en SuperGIROS.
- Establecer como se relacionará el área de investigación de mercados con las demás áreas de SuperGIROS.
- Elaborar el presupuesto requerido para la conformación e implementación del área de investigación de mercados en SuperGIROS.

5. Marco contextual de la Organización

En Colombia el Giro postal nacional está considerado como una encomienda, el mismo se define como “Un conjunto de servicios de pago prestados mediante el aprovechamiento de la infraestructura postal exclusivamente” (Timetoast timelines, 2007). Entre ellos destacamos los Giros Nacionales consistentes en “aquel servicio mediante el cual se ordenan pagos a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el territorio nacional, a través de una red postal. La modalidad de envío podrá ser, entre otras, física o electrónica” (Santiago Merino, s.f.). En otras palabras y en términos actuales, en un punto de una red una persona ordena el pago de un monto de dinero específico a otra persona, para que esta última lo reclame en cualquier punto de esa misma red. En un extremo de la red el operador recibe el dinero a través de una plataforma tecnológica transaccional y en otro extremo de la red entrega el dinero. Por cada giro el operador recibe una comisión que corresponde a un valor entre el 2,6% y el 9% del monto del giro, dependiendo del monto a enviar. El conjunto de los servicios postales ha sido calificado en nuestro país como un servicio público cuya titularidad pertenece al Estado.

En Colombia, existen dos formas para el envío y recepción de dinero al interior del país; se puede hacer por medio de los giros postales nacionales, servicio prestado por los operadores postales autorizados por el MINTIC, o también está la opción de utilizar el servicio de giros bancarios nacionales que prestan las entidades vinculadas al sistema financiero, cuya operación está sujeta a la regulación establecida por la Superintendencia Financiera. Ambos sistemas tienen en la actualidad servicios virtuales que permiten realizar transacciones desde plataformas tanto bancaria como de los operadores.

Hasta agosto del 2014 el servicio era prestado exclusivamente por Servicios Postales Nacionales S.A. (Hoy 4-72) en su calidad de Operador Postal Oficial, quien contaba con diversos

aliados para prestar el servicio. Hoy el mercado de giros nacionales está conformado por cinco (5) Operadores de Servicios Postales de Pago: Efecty (Efectivo Ltda.), SuRed (Matrix Giros y Servicios S.A.S.), 4-72 (Servicios Postales Nacionales S.A.), Red Empresarial de Servicios S.A (SuperGIROS), y Movilred (Tranza S.A.S), compañías que operan bajo redes de puntos propios y de aliados o empresas colaboradoras, que les permitan tener presencia en las diferentes regiones del país. Esto ha permitido el desarrollo del servicio de giros postales en un ambiente de competencia con varios actores que cuentan con una alta penetración del servicio, lo que constituye un caso especial en el contexto internacional puesto que, en otros países, este desarrollo se da principalmente a través de alianzas con el sector financiero, bajo figuras de corresponsalía donde normalmente es un servicio operado únicamente por parte del Operador Postal Oficial.

5.1 Mercado de Giros Postales Nacionales

En Colombia, los giros postales han presentado un importante crecimiento en las transacciones en los últimos años, pasando de 71,4 millones en el 2014 a 118,6 millones transacciones realizadas en el 2019, donde se movieron cerca de 18,75 billones de pesos.

El mercado nacional, según su participación en el mismo, está distribuido de la siguiente manera: en primer encontramos lugar por Efecty con un 39,28% de participación, Matrix con el 27,92%, SuperGIROS con el 31,31%, Movilred con el 0,94% y Giros 4-72 con el 0,055%. Estas empresas han consolidado una red de servicio postal a lo largo y ancho del territorio colombiano, con más de 30.000 puntos de servicio, logrando presencia en el 99% del país.

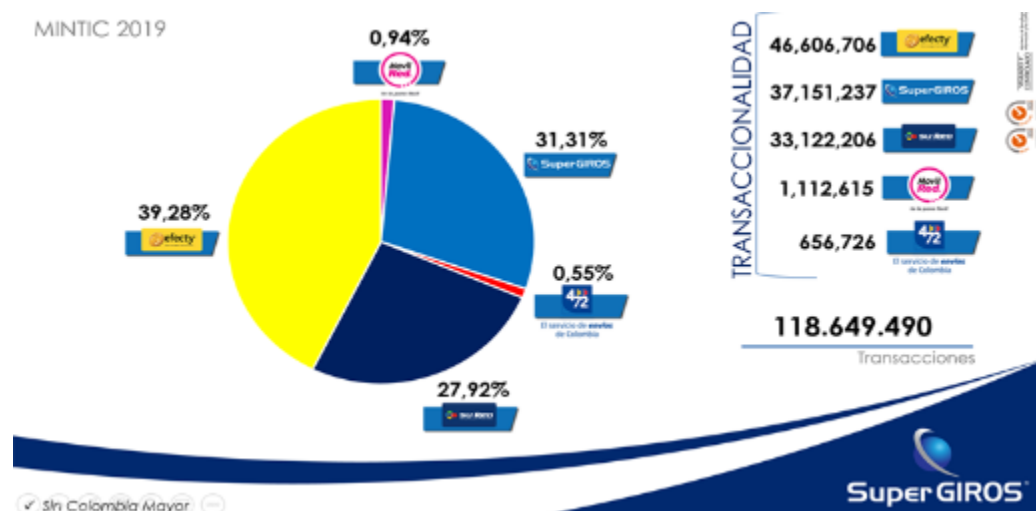


Figura 4. Porcentaje Nivel Nacional

Fuente: Informe interno SuperGIROS

Para el caso de estudio se tomará la empresa SuperGIROS, una compañía con una trayectoria de 14 años en el mercado con excelentes resultados dentro de este competido mercado. Establecida desde el año 2006 e iniciando sus labores en los departamentos de Chocó y Nariño, esta empresa ha desarrollado labores en torno a servir al mercado colombiano con la mayor cobertura y a precios competitivos en el mercado. Gracias a su trayectoria en el país, SuperGIROS fue habilitada por un periodo de diez años como la primera empresa privada autorizada por el gobierno colombiano para la prestación de servicio postal de pago de giros nacionales. Este logro se debe gracias a la constancia y trabajo en torno a un conocimiento del mercado y buen servicio a sus clientes.

5.2 La historia de SuperGIROS

RED EMPRESARIAL DE SERVICIOS S.A., (SuperGIROS) es una empresa con más de 14 años que presta el servicio envío y pago de dinero a nivel nacional técnicamente estipulado como Servicio Postal de Pago, con sede en la ciudad de Cali. Para el desarrollo de sus operaciones la Compañía ha sido habilitada como Operador Postal de Pagos desde junio de 2014 por el

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), obligándose a cumplir toda la normatividad expedida por el Gobierno Colombiano.

El 1 de octubre de 2006 SuperGIROS dio inicio de sus operaciones con el apoyo de las empresas de apuestas de Chocó y Nariño, con solo 19 puntos propios y gracias al ingreso de nuevos socios, para abril de 2013 tenía más de 7.500 puntos de atención. SuperGIROS hoy cuenta con una red de más de 11.000 puntos en todo el país, operados sobre la infraestructura tecnológica y los puntos de venta de 28 empresas de apuestas permanentes. Esa característica no solo le otorga la mayor cantidad de puntos de servicio, sino que además le otorga unas ventajas adicionales como el prestar el servicio de domingo a domingo y hasta las 9 de la noche en la mayoría de las oficinas a nivel nacional.

El portafolio de servicios de SuperGIROS hoy está compuesto no solo por el pago de Giros, sino además por recaudos de facturas de varias empresas de venta por catálogo, recaudo de servicios públicos, tanto a nivel regional como nacional, pago de nóminas de empresas privadas, pago de subsidios del Estado y últimamente incursionó en el pago de remesas internacionales a través de la financiera Pagos Internacionales, agente de Moneygram en Colombia. (Ver anexo A)

Hacia el futuro, la compañía tiene como meta al 2025 desarrollar estrategias de negocio nuevas que abran la posibilidad de migrar SuperGIROS a otros servicios, como las cuentas postales, constituyéndonos en una banca para todos y así apoyar el progreso de los colombianos. También pretende iniciar su proceso de internacionalización en algunos países de la región convirtiéndola en una empresa de giros postales internacionales.

De igual forma, uno de sus principales objetivos es seguir ampliando sus canales de distribución promoviendo la innovación y desarrollo tecnológico de la red de servicios, como giros a domicilio, “SuperGIROS al barrio”, y la app digital “SuperGIROS MÓVIL”, para estar siempre

a la par de las nuevas exigencias del comercio digital y del uso del dinero electrónico, con los estándares más altos en calidad del servicio.



Figura 5. Evolución de SuperGIROS

Tomado de informe interno SuperGIROS

5.3 Filosofía Organizacional

“Para que giros cuando hay SuperGIROS”

5.3.1 Política Sistema de Gestión Integral

"En la Red Empresarial de Servicios S.A, estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, la preservación de los lugares de trabajo seguros, saludables y armónicos, la Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de la información, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales que nos rigen, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos en procura de generar valor para todas nuestras partes interesadas”.

5.3.2 Misión

Brindar a la comunidad el mejor servicio en el traslado de dinero, generando valor agregado a los grupos de interés y aportando al desarrollo del país, a través de alianzas estratégicas que brindan la mejor cobertura.

5.3.3 Visión

Para el 2020 la Red Empresarial de Servicios S.A. será la empresa preferida por los clientes, usuarios y empleados, reconocida por la excelencia en la prestación de sus servicios a nivel nacional e internacional, con una alta orientación hacia la innovación, un amplio portafolio de servicios presenciales y virtuales, que redundan en la solidez, rentabilidad y sostenibilidad de la compañía.

5.3.4 Valores corporativos

Confianza: Somos honestos y transparentes en nuestros actos, contribuyendo a la generación de relaciones de mutuo beneficio con nuestros grupos de interés.

Responsabilidad: Hacemos lo que tenemos que hacer, cuando lo tenemos que hacer y en las condiciones que lo tenemos que hacer.

Innovación: Creamos y mejoramos continuamente lo que hacemos para el logro de nuestras metas.

Pasión: Desarrollamos nuestra labor con entrega, dedicación y compromiso, en procura de la excelencia.

5.4 Cultura Organizacional

SuperGIROS cuenta con unos lineamientos estratégicos definidos los cuales son ampliamente divulgados a sus grupos de interés como empleados, accionistas, junta directiva y

empresas colaboradoras con el fin de que cada uno las conozca y así, desde su posición aporte su parte para el logro de los objetivos trazados.

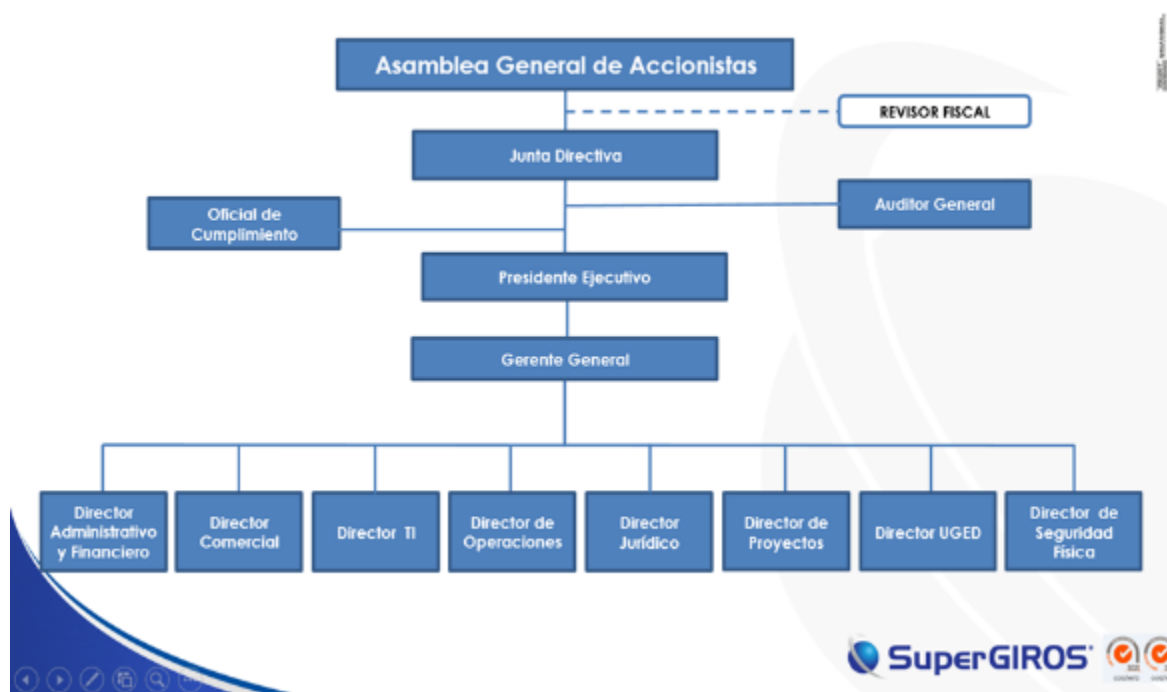


Figura 6. Organigrama

Fuente: Informe interno SuperGIROS

La estructura jerárquica está muy definida y es ampliamente divulgada con el fin de lograr la eficiencia en las tareas y productividad, así como el mejoramiento continuo de la compañía. Sin embargo, la empresa promueve el trabajo en equipo desde los mismos cargos directivos integrándolos con los subordinados mediante una dinámica basada en la delegación, el asumir y compartir las responsabilidades de acuerdo con el cargo, sin que esto signifique la toma de decisiones de tipo estratégico por personas diferentes a la alta dirección de la SuperGIROS. Adicionalmente se cuenta con normas y objetivos definidos y formalizados por escrito, los cuales son enseñados a los colaboradores al momento de ingresar a la empresa.

Los pilares básicos, en cuanto a la prestación del servicio y la eficiencia al interior de SuperGIROS, son su Sistema de Control Interno, el proceso de Riesgos y el sistema de gestión integral, desde donde se manejan los lineamientos estratégicos de la empresa.

Desde el sistema de Gestión integral, se han establecido metodologías para la estandarización de documentos, se ha liderado la ejecución de las auditorías internas del sistema con el compromiso de los auditores internos. Se ha logrado introducir a todos los funcionarios en la importancia de lo que este sistema puede aportar y en la propia autogestión de los procesos para documentar de la mejor forma las actividades relevantes de cada uno, contribuyendo al sostenimiento y mejora de los procesos.

5.5 Recursos Físicos

El servicio de SuperGIROS se presta a través de los puntos de Chance del país, razón por la cual la compañía no cuenta con una gran infraestructura física ya que su función principal es mantener y controlar la operación para lo cual cuenta con una planta de aproximadamente 180 empleados directos, la mayoría ubicados en su sede administrativa ubicada en el norte de Cali.

Sus tangibles están representados principalmente en infraestructura tecnológica para lo cual cuenta con un sistema de grandes servidores con tecnología de punta los cuales le permiten mantener la operación en línea, es decir, en tiempo real, para brindar disponibilidad y rapidez en el servicio. Así mismo cuenta con una planta de operaciones robusta que presta el servicio de apoyo a las empresas prestadoras del servicio y un call center para la atención al público.

6. Marco Teórico

Una de las principales guías del proceso de consultoría integral es el modelo Kubr (1997), el cual referenciamos dado que sobre este modelo se basará nuestro modelo propuesto para el desarrollo de esta consultoría, lo que nos permitirá lograr el objetivo trazado. Este se compone de cinco fases como se muestra a continuación:

Figura 1.2 Fases del proceso de consultoría

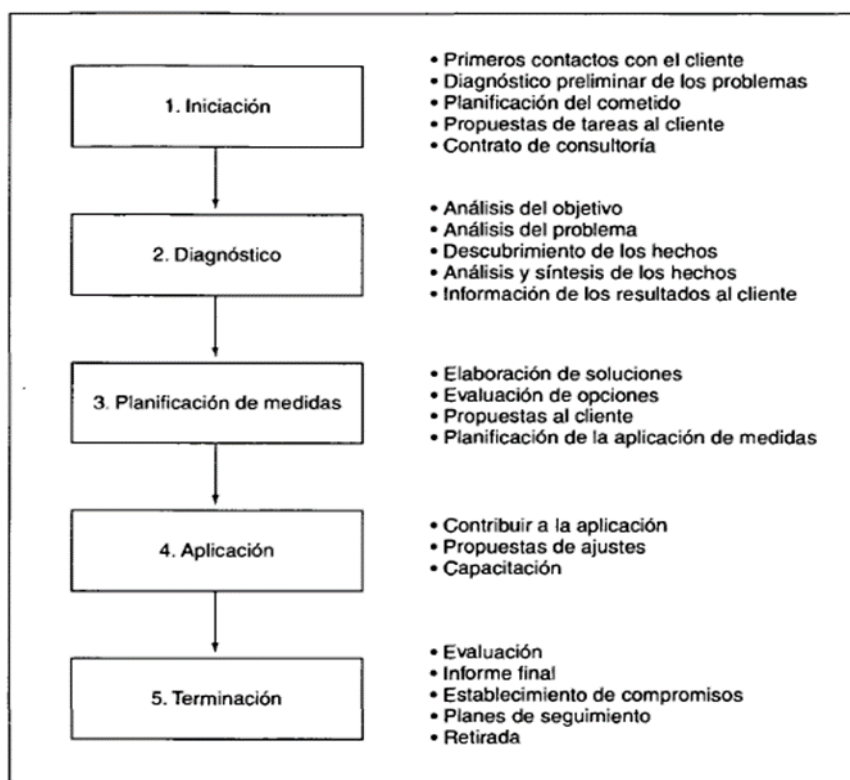


Figura 7. Fases del proceso de consultoría

Tomado de “La consultoría de empresas: guía para la profesión”, por M., Kubr, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 3a ed., 1997

6.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica parte de trazar una ruta inteligente, clara, y bien definida para llegar a un objetivo final, siempre en búsqueda de oportunidades de mejora, de nuevas posibilidades, con total conciencia que en el camino se presentarán

eventualidades y situaciones críticas que deberán ser sorteadas de la mejor manera y con el menor impacto posible. Así, la planificación estratégica es una actividad trascendental para la empresa porque constituirá la herramienta bajo la que la interpretación de sus peculiaridades pueda ser vinculada a un conjunto de tácticas capaces de generar valor en su área de acción (Guerras y Navas, 2016)

La planeación estratégica, partiendo de la información y del feeling, utiliza la razón, imaginación y creatividad para buscar cambiar o crear tendencias del entorno de las organizaciones y no tener que limitarse solo a aceptar las condiciones que este le imponga.

6.2 Estrategia

En 1965 Igor Ansoff, estructuró una definición analítica, considerando a la estrategia como un “hilo conductor” que corre entre todas las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones.

Kenneth (1980), años después acuñó una definición que logró cautivar y enganchar a toda una generación de estudiantes de las escuelas de negocios de todo el mundo:

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

6.3 Análisis Estratégico

El análisis estratégico es un elemento clave para la generación de valor en la empresa a través de la objetivación de las características particulares del entorno en el que se desenvuelve y las capacidades de las que dispone para alcanzar los objetivos hacia los que se dirige (Harrison y John, 2002). Para el análisis estratégico se deben recopilar, estudiar y analizar datos concernientes

al estado y evolución de todos los factores externos (entorno), e internos (capacidades y recursos), que tienen incidencia en el desempeño de la organización, a fin de monitorear en todo momento su posición y avances frente al logro de sus retos estratégicos. Para esto, previamente la organización debe tener definida su misión, visión y valores corporativos.

Una vez clarificadas y definidas las premisas rectoras de la organización es necesario que esta lleve a cabo un análisis y valoración de sus fortalezas y debilidades, tanto internas como externas.

Algunas herramientas que se pueden utilizar para esto son:

- Matriz DOFA
- Análisis PESTEL

6.4 Formulación de la Estrategia

La organización debe definir aspectos tales como: cómo va a competir, como piensa crecer, porque deben comprar sus bienes o servicios, como atraer y retener talento humano calificado, entre otros, y partiendo de estos establecer los objetivos de esta, así como los medios necesarios para lograr su misión. Para una buena formulación de la estrategia es necesario se haya realizado un muy buen análisis estratégico. Se deberá propender por utilizar las fortalezas de la mejor forma posible y sacar el mejor provecho de las oportunidades.

6.5 Implantación de la Estrategia

Para la implantación de la estrategia exitosamente es necesario que la compañía cuente con los recursos disponibles tanto humanos, como económicos, y de tiempo que garanticen su ejecución. Se deben tener las personas con las capacidades y aptitudes adecuadas en las posiciones indicadas, donde puedan aportar de la mejor manera a la materialización de la estrategia. Se debe contar con un líder visible, que propenda por una organización con una comunicación abierta y asertiva. Se debe definir claramente el quien, donde, como y cuando se irán realizando cada una de las tareas que permitan lograr los objetivos y las metas matriculadas por la organización. Lo

mejor es consignar esto en un documento que sirva como guía de ruta en la ejecución de la estrategia.

6.6 Mercadeo

Ante las innumerables definiciones, la Asociación Americana de Marketing (A.M.A), organización de especialistas en marketing, hasta el 2017 definía el mercadeo como “La actividad, el conjunto de instituciones y los procesos¹ para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2020).

Así pues, las relaciones con los consumidores son el centro de la estrategia de marketing y por medio del conocimiento del mercado se selecciona el mercado meta para mediante el diseño de una mezcla de mercados la compañía logre la respuesta que desea del mercado. Sin embargo, para implementar una buena selección del mercado meta son muy importantes los conocimientos que la empresa tenga de los diferentes entornos del marketing, definidas estas como “las fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de mercadeo para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 65). De igual forma, para agregar un mejor valor percibido al cliente la empresa necesita información veraz y oportuna no solo de sus clientes sino de sus competidores y otros actores del mercado. Para ello es necesario la implementación de sistemas de información de marketing - SIM que ordenen, analicen y evalúen la información del mercado y sea entregada no solo a la alta dirección sino a todos los tomadores de decisiones de la compañía e incluso a proveedores de esta.

Para alimentar estos sistemas de información se hace necesario recurrir a los datos internos que la compañía tenga sobre sus transacciones y clientes, inteligencia de mercado y principalmente

¹ Las definiciones de AMA de marketing e investigación de mercado son revisadas y aprobadas /modificadas cada tres años por un panel de cinco académico que son investigadores activos.

a la investigación de mercados. Estos datos se conocen como información secundaria en el caso de los datos internos, e información o datos primarios en el caso de la inteligencia y la investigación de mercados.

6.7 Estructura Organizacional

Webber (1924) en su teoría burocrática, habla también de reglas, controles y jerarquías con el impulso de la burocracia. Su postulado afirma que la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores. Su modelo tiene 2 características principales a saber: la primera aduce a la impersonalidad de las relaciones entre miembros de los grupos, por lo cual cada empleado actúa de acuerdo con lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza. Y la segunda característica muy importante para la administración actual es la división del trabajo y la especialización como requisitos del funcionamiento eficaz, por lo tanto, cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a estas.

Lewin Kurt y Douglas McGregor desarrollaron la teoría del desarrollo organizacional cuyo eje central invoca que la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible. Aquí sobresale el concepto de la dinámica de grupo o "T-Groups" que no busca el desarrollo de los individuos como esencia, si no el desarrollo de la organización, mediante el trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. (Fayol, 2012)

Cuando la empresa decide implementar un departamento de investigación, éste debe ocupar una posición importante en la estructura organizacional de forma tal que sea un apoyo

importante para la toma de decisiones de la alta dirección con información creíble tanto hacia arriba como hacia abajo al interior de la empresa.

Sin embargo, la ubicación del área de investigación de mercados en la estructura organizacional de una empresa y la estructura del departamento de investigación mismo varían de manera significativa dependiendo de los objetivos trazados por la empresa para esta área, pero principalmente del valor que les dé la alta dirección a los resultados obtenidos y de qué tan profundas sean sus investigaciones de mercados. (Zikmund y Badin, 2009)

De acuerdo con Zikmund y Babin (2009), existen empresas grandes, medianas y pequeñas, siendo estas últimas aquellas que tienen menos de 100 empleados, las cuales por la escasez de recursos usualmente delegan en el director de mercadeo la contratación o el desarrollo de pequeñas investigaciones como análisis de históricos de ventas, algunas estadísticas de la industria y otros datos internos. Normalmente si necesitan una encuesta a gran escala buscan una agencia de publicidad o una empresa de investigación de mercados.

Ya en una empresa mediana se cuenta generalmente con departamento de investigación el cual tiene una estructura pequeña y suele estar organizado como se muestra en la figura 8.

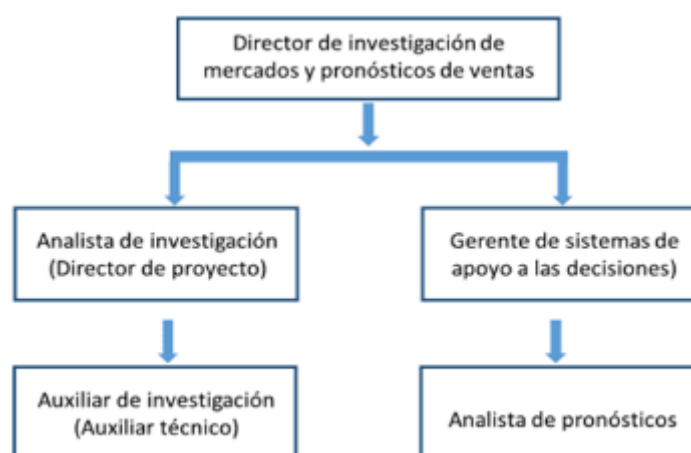


Figura 8. Organización del departamento de investigación de mercados en una empresa mediana

Tomado de “Investigación de mercados”, 9ª ed., por Zikmund y Babin, p. 76

Así como las empresas, los departamentos de investigación de mercados crecen y tienden a especializarse por producto o unidad estratégica de negocios. La figura 9 ilustra un ejemplo de una gerencia de investigación de mercados para empresas grandes, es decir con más de 500 empleados.



Figura 9. Organización del departamento de investigación de mercados en una empresa grande.

Tomado de “Investigación de mercados”, 9ª ed., por Zikmund y Babin, p. 78.

De acuerdo con Malhotra (2008) los proveedores de servicios de investigación pueden ser internos y externos siendo las más robustas las que cuentan con un proveedor interno y su lugar en la estructura de la compañía varía considerablemente. En algunas la función de investigación puede estar centralizada y localizarse en la sede de la corporación y en otras es una estructura descentralizada donde la función de la investigación de mercados se organiza en divisiones por productos, clientes o por regiones geográficas como se aprecia en la gráfica 10. (Malhotra, 2008)



Figura 10. Proveedores de servicios de investigación de mercados

Tomado de “Investigación de mercados”, 5a ed., 2008, por Malhotra. p. 17.

Si bien no propone un organigrama o estructura organizacional para esta área, en su texto aclara que en la investigación de mercados se necesitan personas con formación y habilidades distintas describiendo una serie de puestos selectivos en la investigación de mercados de los cuales se pueden tomar los perfiles para elaborar estructuras propias.

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Vicepresidente de investigación de mercados: es el puesto más alto en la investigación de mercados. Es el responsable de toda la operación de investigación de mercados de la compañía y forma parte del equipo de la alta administración. El vicepresidente establece los objetivos y metas del departamento de investigación de mercados. 2. Director de investigación: también es un puesto elevado, cuya responsabilidad general es el desarrollo y la ejecución de todos los proyectos de investigación de mercados. 3. Asistente del director de investigación: esta persona funge como asistente administrativo del director y supervisa a algunos de los miembros del personal de investigación de mercados. 4. Gerente principal del proyecto: esta persona tiene la responsabilidad general del diseño, implementación y administración de los proyectos de investigación. 5. Especialista en estadística y procesamiento de datos: es experto en la teoría y aplicación de técnicas estadísticas. Sus responsabilidades incluyen el diseño experimental, y el procesamiento y el análisis de los datos. | <ol style="list-style-type: none"> 6. Gerente analista: participa en el desarrollo de proyectos y dirige la ejecución operativa de los proyectos asignados. Un gerente analista trabaja estrechamente con el analista, el asistente analista y el resto del personal, en el desarrollo del diseño de investigación y en la recopilación de datos. El gerente analista prepara el informe final. Su responsabilidad fundamental es solventar las limitaciones de tiempo y cuidar los costos. 7. Analista: el analista maneja los detalles de la ejecución del proyecto. Diseña y hace una prueba piloto de los cuestionarios, y realiza el análisis preliminar de los datos. 8. Asistente analista: maneja tareas rutinarias como el análisis de los datos secundarios, la revisión y codificación de los cuestionarios, y los análisis estadísticos simples. 9. Director de trabajo de campo: esta persona es responsable de la selección, capacitación, supervisión, y evaluación de los entrevistadores y otros trabajadores de campo. 10. Supervisor de operaciones: es responsable de supervisar operaciones como el trabajo de campo, la revisión y codificación de los datos, y puede participar en la programación y el análisis de datos. |
|--|---|

Figura 11. Descripción de puestos selectos en la investigación de mercados

Tomado de “Investigación de mercados”, 5a ed., 2008, por Malhotra. p. 17.

6.8 Los sistemas de información de mercado - SIM en las empresas

La información tiene un valor indiscutible en la toma de decisiones de las organizaciones, las empresas adquieren dicho insumo de los diversos entornos que la rodean, como clientes, proveedores, la competencia, sus productos y los mismos programas de marketing. Para ello muchas compañías recurren a diferentes sistemas de información que ayudan tanto a la alta dirección como a encargados del marketing a tomar mejores decisiones en el momento oportuno.

Según Talaya (1996) en un ambiente más interno define el sistema de información como un medio a través del cual fluyen los datos desde una persona o departamento hacia otros y puede ser desde la comunicación interna de la organización hasta sistemas informatizados que generen informes periódicos por varios usuarios.

Otros autores como Kotler y Armstrong (2008) en su libro Fundamentos de marketing, “Un sistema de información de marketing (SIM) consta de personal, equipo y procedimientos para obtener, ordenar y analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman las decisiones de marketing”. (p. 97)

En el ámbito de marketing, el SIM interactúa con los usuarios para determinar las necesidades de información, luego desarrolla a partir de las bases de datos la información necesaria, la presenta y distribuye en forma adecuada a las partes interesadas para la toma de decisiones.

Los avances tecnológicos han potencializado el uso de los SIM y nuevas tecnologías las cuales están siendo cada vez más utilizadas por las empresas para tratar de ganar ventajas competitivas en sus mercados, generando un alto valor estratégico en las empresas que las aplican.

Para ello Kotler ha propuesto un modelo estructural del SIM, partiendo de cuatro componentes o subsistemas, que se detallan seguidamente (ver figura 12).



Figura 12. Diagrama de un SIM

Elaboración propia tomada de “Fundamentos de marketing”. (8a ed.), por F. Kotler y G. Armstrong, 2008. Pearson Educación.

Esta gráfica nos muestra una estructura donde interactúan personas, instrumentos y procedimientos utilizados para la recolección, clasificación, análisis, valoración y distribución de la información para su uso por parte de los responsables de marketing y demás procesos de la compañía.

En este sistema además del personal, tienen un gran valor las bases de datos internos de la compañía, la inteligencia de marketing entendida como el análisis sistemático de la información pública acerca de la competencia y el entorno, así como estudios formales de situaciones

específicas o investigaciones de mercado. La aplicación de modelos analíticos a esta información le permite al mercadólogo no sólo analizar lo que sucedió y lo que está sucediendo, sino lo que podría suceder con su mercado o producto.

Actualmente se trabaja con conceptos como el data warehouse², datamining³, datamart⁴ y el CRM⁵, algunos como herramientas o componentes del SIM y el último como filosofía de cara al cliente dando cabida a una explosión de aplicativos que coadyuvan o facilitan los sistemas de información.

Así pues, el uso de sistemas de información se convierte en una herramienta preponderante para facilitar las decisiones que debe asumir la organización y que va a significar un menor riesgo de fracaso y un aumento de su capacidad de gestión.

Ahora bien, si es cierto que el modelo anterior de Kotler sigue vigente, actualmente y con el auge del concepto de empresa extendida se hace necesario que las empresas se redefinan en aspectos como la innovación de procesos e incluso llegando a necesitar cambios relacionados con la cultura organizacional de las empresas.

² Colección de datos orientada a un determinado ámbito (empresa, organización, etc.), integrado, no volátil y variable en el tiempo, que ayuda a la toma de decisiones en la entidad en la que se utiliza. Se usa para realizar informes (reports) y análisis de datos y se considera un componente fundamental de la inteligencia empresarial. FUENTE: Almacén de datos. (2020, 23 de junio). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 01:30, julio 14, 2020 desde https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Almac%C3%A9n_de_datos&oldid=127177047

³ Proceso de extracción de información significativa de grandes bases de datos, información que revela inteligencia del negocio, a través de factores ocultos, tendencias y correlaciones para permitir al usuario realizar predicciones que resuelven problemas del negocio proporcionando una ventaja competitiva. FUENTE: GestioPolis.com Experto. (2001, febrero 2). ¿Qué es Data Mining? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-data-mining/>

⁴ Versión especial de almacén de datos (data warehouse). Son subconjuntos de datos con el propósito de ayudar a que un área específica dentro del negocio pueda tomar mejores decisiones. FUENTE: Data mart. (2020, 24 de mayo). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 01:35, julio 14, 2020 desde https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Data_mart&oldid=126340718

⁵ Customer Relationship Management, más conocida por sus siglas CRM, puede tener varios significados: Administración basada en la relación con los clientes, un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente (u orientación al mercado según otros autores). El concepto más cercano es marketing relacional (según se usa en España) y tiene mucha relación con otros conceptos, como clienting, marketing 1x1, marketing directo de base de datos, etc. FUENTE: Customer relationship management. (2020, 3 de julio). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 01:37, julio 14, 2020 desde https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Customer_relationship_management&oldid=127441544.

6.9 La investigación de mercados

En la actualidad la American Marketing Association AMA nos presenta una definición: La investigación de mercado es la función que vincula al consumidor, el cliente y el público con el vendedor a través de la información, información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, refinar y evaluar acciones de marketing; supervisar el rendimiento de marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercado especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recopilar información, gestiona e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los resultados y sus implicaciones. (Aprobado 2017) (American Marketing Association, 2020).

La investigación de mercados evoluciona y se va ajustando a los cambios de las empresas y sus ecosistemas. De ahí la importancia que tiene este campo para las compañías que requieren información oportuna para tomar decisiones que les permita implementar acciones que las lleve a ser competitivas en el mercado.

La investigación de mercados es un área transversal que sirve en muchos sectores y subsectores de la economía ya sean productivos o de servicios e incluso en diferentes áreas de una compañía; Uno de los principales usos de la investigación de mercados es como insumo en las estrategias de gestión de marca, la investigación recopila información de mucho valor para conocer qué piensa el cliente, traduciéndose esto en beneficios en los diferentes estados del ciclo de la marca, de hecho, la construcción de marca es uno de los objetivos más difíciles de lograr para una compañía si no se tienen estudios de mucha investigación y acompañamiento del consumidor. He ahí la importancia de la investigación de mercados al momento de identificar y explorar

necesidades del consumidor, así como de hacer seguimiento a las experiencias, motivos de compra y hasta influencias ambientales que inciden en las decisiones del consumidor.

Malhotra resume los diferentes tipos de investigación concretándolos en el área o disciplina objeto de la investigación.

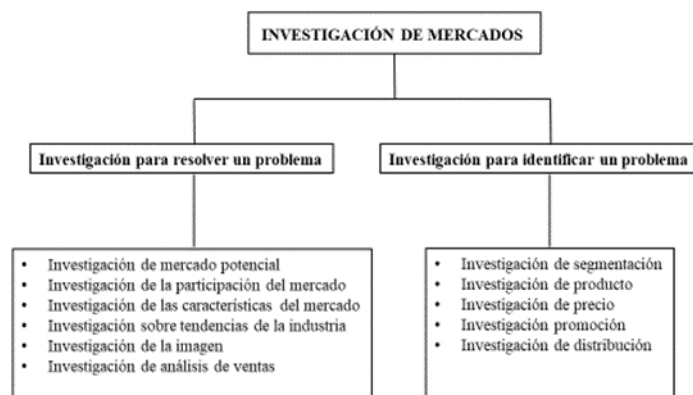


Figura 13. Clasificación de la Investigación

Tomado de “Investigación de Mercados”. (5a ed.), por K. Malhotra, 2008. Pearson Educación.

La investigación de mercados puede verse como el desempeño de tres roles funcionales: descriptivo, diagnóstico y predictivo (McDaniel y Gates, 2016); Su función descriptiva incluye recopilar y presentar enunciados de hechos. La función diagnóstica, en la que se explican datos y/o acciones y la función predictiva especifica del cómo usar la investigación descriptiva y diagnóstica para predecir los resultados de una decisión planeada de marketing. (McDaniel y Gates, 2016, p. 11)

Sin embargo, sabemos que la investigación de mercado no se apoya solo en los estudios externos, sino que son parte de los sistemas de información de marketing (SIM) de la empresa, ya definidos en este documento. Primero, el SIM interactúa con los posibles usuarios para determinar las necesidades de información, luego desarrolla la información necesaria a partir de bases de datos

internas de la compañía, actividades de inteligencia de marketing e investigación de mercados para posteriormente ayudar a los usuarios a analizar la información y presentarla de forma apropiada, por último, el SIM distribuye la información analizada y ayuda a los directivos a usarla en la toma de decisiones (Kotler y Armstrong, 2008, p. 97).

Así pues, las empresas y sus encargados del mercadeo obtienen la información necesaria a partir de datos internos, inteligencia de marketing y de las investigaciones de mercado logrando consolidar un buen SIM. Con los datos internos nos referimos esencialmente al Big Data que no es más que la acumulación y análisis de inmensas cantidades de información la cual si se trabaja con un buen aplicativo de minería de datos podemos extraer pautas y relaciones que no se observan a simple vista, llegando a generar perfiles de clientes o características de hábitos de compra. La inteligencia de marketing es una base importante del SIM y es definida como “La obtención y análisis sistemáticos de información disponible públicamente acerca de los competidores y los sucesos del entorno del marketing.” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 99)

7. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría

Para el desarrollo de nuestro modelo utilizamos como base la propuesta del método de Milan Kubr, enunciado en el marco teórico, esta metodología la ajustamos a nuestro criterio y consideración, y de ahí la propuesta registrada en la siguiente gráfica:

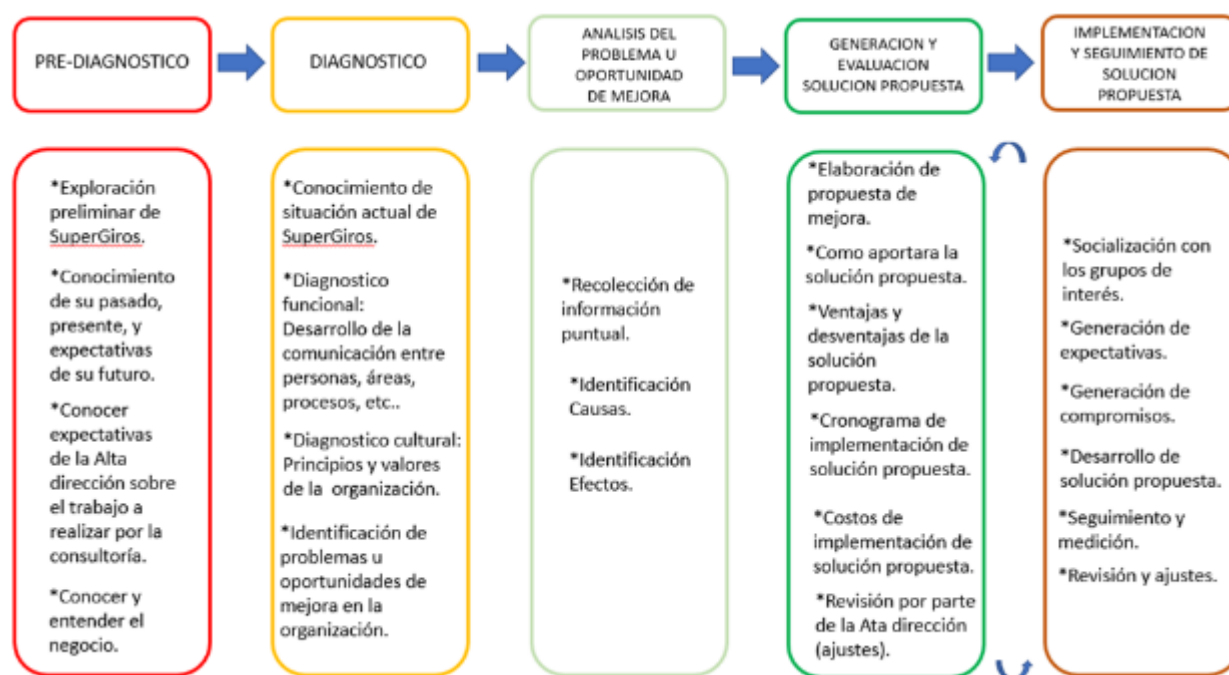


Figura 14. Modelo propuesto para desarrollo de consultoría en SuperGIROS.

Fuente: elaboración propia.

Para la elaboración de la propuesta de mejora a implementar en SuperGIROS se tendrán en cuenta fuentes de información primaria y secundaria, tanto internas como externas. Mediante la recolección, observación y el análisis de la información de la compañía se realizará un diagnóstico de esta, haciendo especial énfasis en su proceso comercial, lo que permitirá identificar claramente la oportunidad de mejora a trabajar. Apoyados en una investigación de carácter cualitativo se procederá a validar la necesidad real de trabajar sobre la oportunidad de mejora identificada en el diagnóstico. Soportados en teorías de modelos de estructura organizacional y de

procesos, se procederá a elaborar la propuesta de mejora pertinente, acompañada de su respectiva promesa de valor, el alcance de esta, ventajas y desventajas, así como de cronograma y costos asociados a esta. Esta propuesta será sometida a revisión de la alta gerencia de SuperGIROS, quien evaluará el cumplimiento del objetivo de la consultoría, y definirá la oportunidad, el momento y la gradualidad con que esta deba ser implementada en la organización.

El Sistema de Gestión de la Calidad permitirá conocer como los procesos interactúan en SuperGIROS, como fluye la información, y que genera cada uno de estos (diagnostico funcional), también permitirá entender la cultura organizacional (diagnostico cultural).

Para complementar el diagnostico de SuperGIROS se utilizarán herramientas de análisis estratégico, se elaborará la matriz DOFA y el análisis PESTEL, DOFA para conocer la realidad de la organización, obteniendo una visión global e integral de la misma, y PESTEL para entender el mercado en que esta desarrolla su actividad comercial y todos los factores externos que pueden tener incidencia en la misma.

A través de una encuesta cuantitativa se recopilará la información soporte suficiente para ratificar la oportunidad de mejora identificada en el diagnóstico. Con la elaboración del diagrama causa-efecto se representará gráficamente las causas principales en torno a las metas trazadas por la compañía y como el resultado de esta consultoría le apunta directamente a mitigar esas causas. Posteriormente, soportados en el Sistema de Gestión de Calidad y en la estructura organizacional con que funciona SuperGIROS, y buscando una alineación total con estos, se elaboraran dos propuestas que consideramos entran a atender la oportunidad de mejora trabajada. Estas soluciones irán acompañadas con su respectivo análisis, con su promesa de valor, su proceso debidamente estructurado, identificando entradas y salidas de este, así como los recursos (personal, tecnológicos, físicos) y tiempos necesarios para su implementación en la organización.

8. Metodología para la intervención

8.1 Prediagnóstico

En esta fase se realizó un trabajo exploratorio de SuperGIROS y su CORE de negocio. Para esto se acudió inicialmente a documentos externos a la organización, principalmente a las investigaciones y reportes que genera la Comisión de Regulación de Comunicaciones -CRC, entidad adscrita al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y quien es la encargada de promover la competencia, sana, libre y justa en los mercados de las redes y servicios de comunicaciones. Con información de esta fuente se logró entender cómo opera y cuáles son los actores del negocio de giros en Colombia. También se tomaron datos de información de mercado de ASOPOSTAL, y del mismo sitio web de SuperGIROS.

De igual manera, se solicitó una primera información del Sistema de Gestión de Calidad-SGC de la compañía para conocer cómo está estructurada la compañía, así como su planeación estratégica. Posteriormente se realizaron entrevistas a la alta dirección de SuperGIROS, Presidente y Gerente. En estas entrevistas se pudo indagar de manera amplia y suficiente las expectativas que estos tenían con relación al trabajo de la consultoría a desarrollar.

Para el desarrollo del trabajo la gerencia de la compañía accede a brindarnos acceso a alguna información sensible de la organización, por lo que se estipulan acuerdos de confidencialidad, carácter que también deberá tener el documento que se genere de la consultoría. Se establecen las personas y los canales de comunicación que servirán de fuente y enlace en la organización para el suministro de información.

Se esboza por parte del equipo de consultores una primera propuesta de programa de trabajo la cual se le presenta a la compañía para su consideración y revisión. Se le realizan los ajustes pertinentes al programa y se establece como documento inicial para seguimiento.

8.2 Diagnóstico

En la fase de diagnóstico se realiza una inmersión en la compañía y su información. Se elaboró un diagnóstico funcional, para esto seguimos apoyándonos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la compañía, entendiendo como están estructurados sus procesos, cómo interactúan estos entre sí. Este análisis tendrá especial concentración en el proceso “GESTIÓN ESTRATÉGICA” y en el proceso “GESTIÓN COMERCIAL” siendo estos los procesos a los cuales queremos aportar directamente. Se involucra en este diagnóstico a un grupo de interés de mucha relevancia para SuperGIROS como son las empresas colaboradoras, pues estas son el Front de SuperGIROS ante sus clientes. Se elabora matriz 2x2 de los interesados en el proyecto clasificándolos según su nivel de interés y nivel de poder sobre el mismo. De igual manera, se identifican y registran las expectativas de estos interesados, las cuales se espera sean atendidas con el desarrollo de la consultoría.

Se trabajó en la elaboración de la matriz DOFA y el análisis PESTEL, buscando entender el contexto de la organización, revisando su entorno y su situación al interior.

A parte de entender cómo funciona la estructura formal de la organización, consideramos de la mayor relevancia conocer cómo funciona la estructura informal de la misma, así como los principios que rigen el actuar de los empleados que se registran en el SGC como son: la política de calidad, la misión, visión, principios y valores corporativos. Básicamente buscando poder entender la organización desde la perspectiva de los empleados. De realizar una buena lectura de la cultura organizacional y ser tenida en cuenta al momento de la estructuración de los modelos depende gran parte el éxito de la adopción, implementación y funcionamiento de estos. Este ejercicio fue cualitativo y cuantitativo, y se realizó a través de la observación directa, de compartir

con algunos funcionarios de la compañía y de conversaciones con algunos de los gerentes de las empresas colaboradoras.

En este punto se ratifica la oportunidad de mejora a trabajar, necesidad de información del mercado más oportuna y frecuente, y sobre esta se plantea una propuesta que de atención a la misma, diseño e implementación de un proceso de investigación de mercados en SuperGIROS. El resto del trabajo de consultoría se desarrolla en torno a esta.

8.3 Análisis del problema u oportunidad de mejora

Identificada en el diagnóstico la oportunidad de mejora a trabajar, se busca recopilar la mayor información posible sobre esta. Para validar la necesidad de realizar en SuperGIROS el diseño e implementación del proceso de investigación de mercados, mediante encuesta de carácter cualitativo, utilizando metodología propia de la investigación, para su realización se define el problema, la justificación, los objetivos, el método y procedimiento de investigación, muestra y descripción, análisis de datos y resultados, conclusiones y recomendaciones. Se realiza un nuevo acercamiento con los gerentes de las empresas colaboradoras, de estos se seleccionaron 26, seleccionados con base en el nivel de operaciones que realizan para SuperGIROS, y se les remitió vía electrónica link para acceder a la encuesta de 24 preguntas, montada en la versión paga de la plataforma online especializada en recopilación de datos “surveymonkey”. Esta plataforma tiene como plus la entrega de la información tabulada lista para su análisis. De las 26 encuestas enviadas se reciben la totalidad de estas diligenciadas.

Se realiza una reunión de trabajo con los interesados claves del proyecto, a fin de que puedan aportar ideas, y en conjunto con el equipo consultor se construye un diagrama causa-efecto.

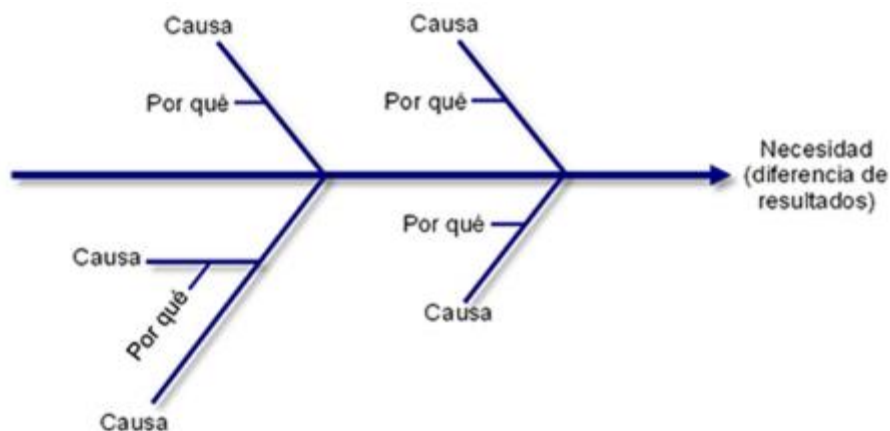


Figura 15. Diagrama de espina de pescado básico

Tomado de “Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado”, por OIT, s.f., disponible en <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>

8.4 Generación y evaluación de soluciones propuestas

En esta fase se trabaja en la elaboración de dos (2) propuestas que según su robustez pueden atender con diferente nivel de impacto la oportunidad de mejora trabajada. Para la elaboración de las soluciones se realiza el análisis de modelos de estructuras organizacionales para departamentos de investigación de mercados. De igual manera, se realizan consultas con terceros que tienen participación en procesos de mercadeo e investigación de mercados en empresas de otros sectores económicos a fin de conocer cómo están estructurados sus departamentos.

Las dos propuestas deben girar en torno a: enfoque en conocimiento del cliente, capacidad y oportunidad de atención de requerimientos de información, conveniencia de su ubicación en la estructura organizacional, y recursos económicos, humanos y tecnológicos limitados.

Se plantea la estructura administrativa que cada una de las propuestas tendrá. Se define la información que deberán generar, las metodologías a utilizar, así como los clientes que deberá

atender. Se elabora caracterización de los cargos y los perfiles de cada una de las propuestas, con sus respectivos salarios, este según condiciones de mercado.

De otra parte, se referencian las herramientas tecnológicas especializadas que se requieren para cada propuesta, así como sus ventajas y desventajas. Se matriculan los indicadores de gestión que midan la efectividad, oportunidad y eficiencia de este. Adicionalmente, se elabora cronograma estimado de implementación de cada una.

Para cada propuesta también se entrega el flujo de proceso partiendo de un requerimiento de solicitud de información y llegando a un informe soportado y analizado para la toma de decisiones.

Se hace precisión de parte del grupo consultor recomendando las que consideran son las propuestas que mejor se acomodan a las necesidades de la organización, soportando los pro y contras de estas.

Estas se someten a revisión de la alta gerencia de SuperGIROS para sus observaciones y comentarios sobre ajustes que considere se deben incorporar. De igual manera se solicita su retroalimentación del trabajo realizado por el equipo consultor, así como el nivel de cumplimiento de los objetivos y su nivel de satisfacción con el entregable recibido.

8.5 Implementación y seguimiento de solución propuesta

Por decisión de la junta directiva se le comunicó al equipo consultor que debido a la situación de salud pública que se vive en el país, lo cual ha impactado la economía a todo nivel, situación a la cual SuperGIROS no es ajena, se determinó que para la vigencia 2020 no se iniciaran nuevos proyectos, razón por la cual el alcance de esta consultoría llega hasta proponer las soluciones del punto anterior, y dejar planteado el desarrollo de esta fase, el cual se registra en un cronograma con periodos estimados para cada fase de implementación, más sin fechas definidas.

En el cronograma de implementación se contempla un periodo de acople y puesta a punto del proceso, después del cual las mediciones de sus indicadores deberán estar a la altura de las expectativas generadas sobre el mismo. De no ser así, se deberán revisar las posibles causas de esto y realizar los ajustes pertinentes.

9. Desarrollo de la metodología de intervención

9.1 Pre - diagnóstico

Lo primero que atraerá mi atención es su preparación. Pocas cosas me fastidian tanto como que alguien me empiece a preguntar algunos datos básicos acerca de mi empresa o situación que podía haber descubierto de antemano. La preparación es la oportunidad de demostrar la iniciativa. (Maister, 1993)

La investigación primaria de SuperGIROS la llevamos a cabo durante la semana del 17 al 22 de febrero de 2020, a través de entrevistas con funcionarios de los más altos rangos en la empresa como es el Presidente Ejecutivo, y el Gerente General, complementándolo con una investigación secundaria con fuentes de internet, como: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, Asociación de Empresas de Servicios Postales, y la página web de SuperGIROS.

Del análisis de esta información pudimos identificar previamente del negocio de giros postales en Colombia lo siguiente:

- Negocio altamente regulado por normativa gubernamental.
- Actividad altamente supervisada por entes de control nacional.
- Mercado en desarrollo y crecimiento.
- Mercado oligopólico.
- Negocio soportado principalmente en tecnología (plataformas propias).
- Negocio atractivo y de Interés de ingreso al mercado de nuevos competidores.
- Disponibilidad de servicios sustitutos.
- Costo del cambio para el usuario bajo.

Con la información suministrada del Sistema de Gestión de Calidad pudimos identificar que SuperGIROS administrativamente se soporta en una estructura burocrática como se evidenció en el organigrama de la compañía, donde la formalización, estandarización y centralización de los procesos son clave. Su estructura esta soportada en un modelo de organización lineal, con sus áreas funcionales claramente definidas, el cual se fundamenta en principios de jerarquía y mantenimiento de la unidad de mando, donde la presencia de una concentración de autoridad puede generar rigidez en la toma de decisiones y en la capacidad de respuesta de SuperGIROS. De otra parte, este modelo le permite a SuperGIROS un muy buen control de las tareas, con un resultado final eficiente de estas. Podemos decir que este es un modelo acorde con la operación y el tamaño de la compañía. El máximo órgano en la organización es la Asamblea General de Accionistas, seguida por la Junta Directiva, luego su Presidente Ejecutivo, un Gerente General, y los Directores de Área (Lideres de procesos). Cada proceso cuenta con su microestructura.

“No empiece diciéndome cómo puedo resolver mis problemas hasta que tenga conciencia de que existe un problema o una oportunidad. Convéncame de que el asunto tiene la suficiente importancia para ocuparse de él.” (Maister, 1993). Llama la atención como en la entrevista con el Presidente Ejecutivo de SuperGIROS al indagársele sobre las expectativas de la consultoría su respuesta se identificaba con el enunciado anterior.

Previo a la primera reunión con el Presidente Ejecutivo, Dr. Edgar Páez, quien a nivel del organigrama se sitúa entre la Junta Directiva y la Gerencia General de SuperGIROS, se realizó una breve búsqueda en sitios web y redes sociales de información acerca de él, su perfil, su trayectoria, etc. (Páez, 2016), esto a fin de conocer un poco sobre la persona con quien tendríamos el primer contacto ya formal en el desarrollo de la consultoría. El Dr. Edgar Páez es de profesión Contador Público, socio fundador de SuperGIROS, responsable directo del éxito logrado por la

compañía en sus 14 años de existencia, y considerado un referente de empresarios exitosos en el país. Para darle una secuencia a la entrevista y un manejo a la misma, se diseñó un cuestionario base de preguntas (ver Anexo B), de cuyas respuestas podemos concluir que: para la alta dirección de SuperGIROS la toma de decisiones informado es de suma importancia, así como monitorear si las decisiones o medidas tomadas están generando los efectos esperados. De igual manera, que es de su interés poder contar con un área de investigación de mercados In House en SuperGIROS, que genere valor para la compañía, pero quiere que esta consultoría le pueda decir de la viabilidad o no de la implementación de esta iniciativa.

Posteriormente se realizó entrevista al Dr. Jonathan Reyes (ver Anexo C), quien a partir del primero de junio de 2020 asume la Gerencia General de SuperGIROS. El Dr. Reyes es especialista en Gerencia Financiera, se ha desempeñado como profesional en Mercadeo y Publicidad, y tiene formación en Transformación Digital de la Universidad de Berkeley. De esta entrevista con el Dr. Reyes pudimos concluir que al igual que el Dr. Páez la toma de decisiones informado es de suma importancia en su proceso de planeación estratégica, así como la medición del impacto y cumplimiento de las decisiones tomadas. También coinciden en que este proceso de investigación de mercados debe ser In House. El Dr. Reyes es consciente del tiempo de adaptación y aprendizaje que puede requerir un área de investigación de mercados, así como de la importancia de poder dotarla con las mejores herramientas tecnológicas disponibles y un muy buen recurso humano básico que permita la generación de información de calidad. De igual manera, espera que esta consultoría le entregue las herramientas para tomar la decisión sobre implementar o no el área de investigación de mercados.

Adicionalmente, en estas entrevistas se recibió orientación esencial acerca de la empresa, sus dificultades y expectativas, los servicios que presta, su medio ambiente y los problemas característicos del sector de su actividad.

De estas entrevistas con la alta dirección de la compañía evidenciamos la oportunidad de mejora a trabajar la cual enmarcamos en la necesidad que tiene la empresa de contar con información confiable y oportuna que le permita descubrir y evaluar nuevas oportunidades de negocio, mediante la definición de objetivos tácticos y estratégicos más amplios, así como mejorar el aprendizaje obtenido en el mercado de forma tal que todo esto se traduzca en una ventaja competitiva en el sector.

Se socializa con la alta dirección propuesta de cronograma de trabajo desarrollado por el equipo consultor:

Tabla 2

Cronograma de trabajo consultoría en SuperGIROS

ACTIVIDAD	SEMANAS															
	10 Feb - 15 Feb	17 Feb - 22 Feb	24 Feb - 29 Feb	2 Mar - 7 Mar	9 Mar - 14 Mar	16 Mar - 21 Mar	23 Mar - 28 Mar	30 Mar - 4 Abr	5 Abr - 11 Abr	13 Abr - 18 Abr	20 Abr - 25 Abr	27 Abr - 2 May	4 May - 9 May	11 May - 16 May	18 May - 23 May	25 May - 30 May
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
FASE I - PRE DIAGNOSTICO																
Recolección y análisis de información preliminar																
Estructuración y realización de entrevistas a la alta dirección																
Resultados y análisis de pre diagnóstico																
FASE II - DIAGNOSTICO																
Definición grupos de interés y expectativas																
Recolección y análisis de información detallada proceso gestión estratégica																
Recolección y análisis de información detallada proceso gestión comercial																
Elaboración diagnóstico funcional y cultural																
Resultados y análisis del diagnóstico																
FASE III - ANALISIS DEL LA OPORTUNIDAD DE MEJORA																
Estructuración y realización de encuesta a gerentes compañías aliadas																
Análisis de los resultados de la encuesta																
Reunión elaboración conjunta diagrama causa - efecto																
FASE IV - GENERACION Y EVALUCION DE SOLUCIONES PROPUESTAS																
Definición propuestas a trabajar																
Elaboración y análisis propuesta 1																
Elaboración y análisis propuesta 2																
Presentación de propuestas a la alta dirección																
Feedback por parte de la alta dirección y ajustes en la propuesta																
FASE V - IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO DE SOLUCION PROPUESTA.																
Socialización propuesta seleccionada para su implementación en la compañía																
Desarrollo e implementación solución propuesta																
Seguimiento y medición																
Revisión y ajustes																

Fuente: elaboración propia.

9.2 Diagnóstico

9.2.1 Matriz DOFA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
ORIGEN INTERNO	1. Beneficios - Estudios, capacitaciones actividades de integración. 2. Compromiso de la Junta Directiva y Alta Dirección 3. Solidez financiera de la organización	1. Comunicación corporativa 2. Competencia del personal 3. Fortalecimiento Partes Interesadas 4. Falta de conocimiento del cliente 5. Cultura de Servicio y Fidelización
	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
ORIGEN EXTERNO	1. Crecimiento sostenido del mercado 2. Innovación Tecnológica (flexibilidad y oportunidad)	1. Posicionamiento de Marca 2. Alianzas estratégicas 3. Cambios en la normatividad 4. Nuevos competidores indirectos 5. Avances tecnológicos del mercado

Figura 16. Matriz DOFA

Fuente: elaboración propia.

Partiendo de esta matriz, y realizado el cruce de las variables, se evidenciaron los objetivos corporativos para guiar la estrategia:

- Enfoque en cultura del servicio al cliente.
- Necesidad de fortalecimiento de la plataforma tecnológica.
- Migración a canales digitales,
- Desarrollar competencia del personal de acuerdo con su rol en la compañía.
- Afianzar las relaciones con las empresas colaboradoras, siendo éstas parte importante del modelo de negocio.
- Suplir necesidades de información que permitan conocer y atender las expectativas del cliente, así como la identificación de cambios o tendencias en el mercado.

9.2.2 Análisis PESTEL

Tabla 3

Resumen variables identificadas en elaboración Pestel Supergiros

RESUMEN VARIABLES IDENTIFICADAS EN ELABORACION PESTEL SUPERGIROS				
CONCEPTO/ CALIFICACION	FORTALEZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	TOTALES
POLITICOS	1	0	0	1
ECONOMICOS	0	6	4	10
SOCIALES	0	1	2	3
TECNOLOGICOS	0	4	5	9
ECOLOGICOS	0	0	1	1
LEGALES	0	3	16	19
TOTALES	1	14	28	43

Fuente: elaboración propia.

En este cuadro resumen se identifica como las variables del entorno calificadas como amenaza duplican las oportunidades, siendo el factor legal el de mayor participación (44%) y el que la compañía debe mantener más monitoreado por la alta incidencia en la operación de esta, y sobre el cual la compañía debe desarrollar una estrategia que le permita mitigar el impacto de estos ante una materialización de estos. (Ver anexo D)

Soportados en este tipo de ejercicios SuperGIROS elaboro su planeación estratégica 2015 – 2020, aprobada por su Junta Directiva, la cual gira en torno a 3 premisas estratégicas; Ser líderes en servicio, innovación tecnológica y duplicar ingresos. De estas premisas se desprenden 6 objetivos corporativos a saber: cultura de servicio y fidelización, innovación tecnológica, crecimiento en el mercado, comunicación corporativa, competencia del personal y fortalecimiento de las partes interesadas.

Como parte integral de la planeación estratégica de SuperGIROS se diseñó el mapa de procesos donde se definen los procesos de apoyo, los misionales y aquellos que tienen función estratégica:



Figura 17. Mapa de procesos

Fuente: Informe interno SuperGIROS.

Donde se representa gráficamente como el proceso gestión estratégica, ubicado en la línea de los procesos estratégicos, y que podríamos decir que es el más importante en ese grupo, emana unos lineamientos a los procesos misionales de la compañía, los cuales se encargan de aportar para la elaboración y ejecución de la estrategia, soportados en unos procesos de apoyo, esto con el fin de lograr su objetivo, la satisfacción del cliente y partes interesadas. Dentro de los procesos misionales encontramos el proceso gestión comercial, que junto con el proceso de gestión estratégica eran los más relevantes para nuestro trabajo. Lo correspondiente a la Misión, Visión, valores corporativos, y política de calidad fueron abordados en el punto 5.2.

El proceso gestión comercial le apunta directamente a dos de las premisas estratégicas, ser líderes en servicio y duplicar ingresos, así como a tres objetivos corporativos, mayor participación en el mercado, desarrollar una cultura de servicio, y fortalecer las relaciones con los aliados de negocio.

Al revisar los grupos de interés que SuperGIROS tiene matriculados en su análisis estratégico como compañía encontramos:

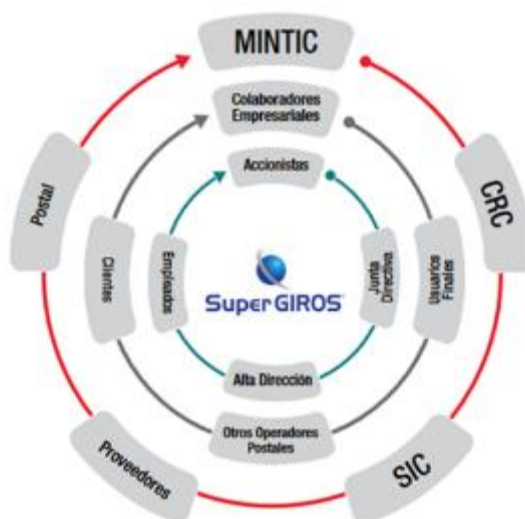


Figura 18. Grupos de interés

Fuente: Informe interno SuperGIROS

A nivel interno encontramos en los grupos de interés principalmente a los inversionistas que son en su mayoría las mismas empresas de apuestas prestadoras del servicio, lo cual hace que el canal se esmere mucho más por obtener los resultados esperados en la planeación estratégica de la empresa. En su círculo medio encontramos los clientes, usuarios finales, las empresas colaboradoras o prestadoras del servicio y la competencia, principalmente Efecty. Y en el más externo encontramos los entes que regulan, otorgan las licencias, vigilan y controlan el mercado de servicios de giros como es el MINTIC, la SIC, CRC y algunos proveedores críticos como CODESA quien es el proveedor tecnológico

En cuanto a Clientes o su mercado meta, este está compuesto por personas mayores de 14 años de estratos 1, 2 y 3 quienes prefieren realizar sus transacciones con los operadores postales, pues no están bancarizados ya que se presenta un desequilibrio en la oferta de productos y servicios bancarios debido a que los usuarios de estos estratos no tienen opciones de consumo ajustadas a sus necesidades. Además, con los altos niveles de desempleo y en una economía de subsistencia, las transacciones de conveniencia entre personas son una oportunidad que los operadores postales han sabido atender.

Entre los diferentes segmentos identificados podemos enumerar dos; el trabajador que se mueve en la economía informal, quien tiende a usar transacciones en efectivo, lo cual minimiza la probabilidad de ser auditado por el Estado y las personas que viven en zonas rurales quienes cuentan con poco acceso a internet para el envío a través de aplicaciones de banca virtual. En este escenario, los giros postales han desarrollado redes con alta capilaridad

Wikipedia define “capilaridad” como la cualidad de una sustancia para absorber un líquido. Es el efecto que explica que los materiales porosos absorban líquidos o que las plantas succionen agua del terreno. ... Es habitual extrapolar este término a las empresas para sugerir que éstas necesitan crear condiciones para absorber al máximo lo que ocurre en su entorno. Se trata, pues, de crear empresas “porosas” que al entrar en contacto con el conocimiento “líquido” del entorno, lo absorban con facilidad. (Rey, s.f.)

Estas redes proveen un mecanismo importante de servicio de envío y recepción de dinero el cual no requiere de una bancarización previa y es en general accesible para toda la población. Así mismo, existe un flujo neto de dinero a través de giros desde las grandes ciudades hacia la

periferia, lo cual muestra la importancia de los giros como herramienta transaccional en las regiones más apartadas del país.

Aunque se cuenta con este perfil que fue publicado por Asopostal en 2016 y las 2 investigaciones pagadas por SuperGIROS, una de las debilidades que se detectó en las visitas y entrevistas, es la falta de un conocimiento estructurado del cliente final al interior de SuperGIROS. Nos referimos al concepto de “Conocimiento Estructurado” cuando la empresa y no las personas, es la que cuenta con la información necesaria para convertirla en conocimiento al momento de definir estrategias y tácticas de mercadeo. Para lograr esto, es necesario definir qué tipo de información necesita conocer SuperGIROS de sus clientes finales, como va a obtener esta información, como la va a actualizar, como la va a analizar y de que forma la va a utilizar para impactar de la forma más efectiva al cliente final.

En lo que atañe a los distribuidores, la estrategia de desarrollo de una alta capilaridad en redes de giros postales se alinea con las necesidades del mercado de atender estos perfiles de demanda, donde se requiere un producto de fácil acceso, ágil y de bajo costo por lo que se ha desarrollado una oferta de valor que responda a las necesidades de los segmentos sub-atendidos o desatendidos por el sistema financiero tradicional, tales como población rural, migrantes - desplazados, mujeres, jóvenes y pequeños comerciantes, entre otros. Por otro lado, los desarrollos de modelos de negocio en giros combinan operaciones directas con colaboradores, quienes a su vez tienen un poder de mercado importante en cuanto al acceso al usuario en sus respectivas zonas de influencia. La intensidad de uso de uno u otro modelo varía según las regiones del país. SuperGIROS presta el servicio a través de 28 empresas de apuestas permanentes más conocidas a nivel nacional como empresas de chance. La relación con estas empresas es clave en el modelo de negocio de SuperGIROS, pues en la estrategia de mercadeo es preponderante establecer los

mecanismos a través de los cuales se gestionan y fortalecen las relaciones con este grupo de interés especialmente enfocados en temas comerciales. En las entrevistas desarrolladas con los Colaboradores se identificó como uno de los puntos a mejorar en la relación con SuperGIROS la falta de información del mercado que provee la compañía como insumo a la toma de decisiones y la planeación estratégica de las empresas que prestan el servicio.

En lo referente a la competencia, el mercado de los servicios de giros postales se enmarca en una estructura oligopólica, con una empresa como Efecty, que tiene casi la mitad del mercado con un cubrimiento nacional y alta capilaridad de red, dos actores que se complementan regionalmente y actúan como una red nacional que compite con la primera, SuperGIROS y SuRed, y dos actores de tamaño reducido que no tienen mayor participación de mercado como lo son 4/72 y movilred. En este escenario, el sector financiero ha mejorado paulatinamente su capilaridad de red a través de modelos de corresponsalía bancaria, en especial en poblaciones de menor tamaño con lo cual se espera que pueda ser un elemento que aumente las presiones competitivas para los giros postales.

En cuanto al análisis de los interesados en este proyecto de consultoría para SuperGIROS, este fue desarrollado en el punto de análisis de los interesados claves y sus expectativas (punto 3), donde se puede observar la clasificación construida según su interés y poder para con el proyecto.

Respecto al **talento humano y la cultura organizacional** de SuperGIROS, la caracterización del personal está de la siguiente manera, actualmente cuentan con 186 empleados, de los cuales 181 son contrato a término indefinido, 5 aprendices Sena, y 1 a término fijo inferior a un año. Esto denota la intención de la compañía por brindar contractualmente una estabilidad y tranquilidad a sus empleados. De igual manera, al contar sus empleados con contrato a término indefinido esto les ayuda al momento que requieran realizar trámites o gestiones al exterior y que

ayuden a mejorar su calidad de vida. De los 186 empleados el 55% son mujeres y el 45% son hombres, lo que es un claro indicador que la compañía apoya y aporta a la equidad de género, siendo mayoritaria la participación de mujeres, especialmente cabeza de hogar.

Al hacer el análisis se evidenció que la base laboral de la compañía prácticamente son personas de la generación Y (nativos digitales - millenials), generación definida por la transición de la tecnología análoga a la digital.

En lo referente a la Dirección del Proceso Comercial, esta depende directamente de la Gerencia de la compañía. La función principal de este proceso es establecer los mecanismos y lineamientos para la comercialización de los servicios de SuperGIROS en el mercado, de manera tal que se logre el cumplimiento de presupuesto de giros, convenios y recaudos aprobado por la Junta Directiva. Esto se cumple mediante la búsqueda de nuevos negocios, mejoramiento continuo en la calidad del servicio al cliente, y muy especialmente con el fortalecimiento de los vínculos comerciales con las empresas colaboradoras, con quienes se busca identificar necesidades del cliente para el diseño de estrategias comerciales que le permitan posicionar la marca SuperGIROS y ser la mejor red Multiservicios de Colombia.

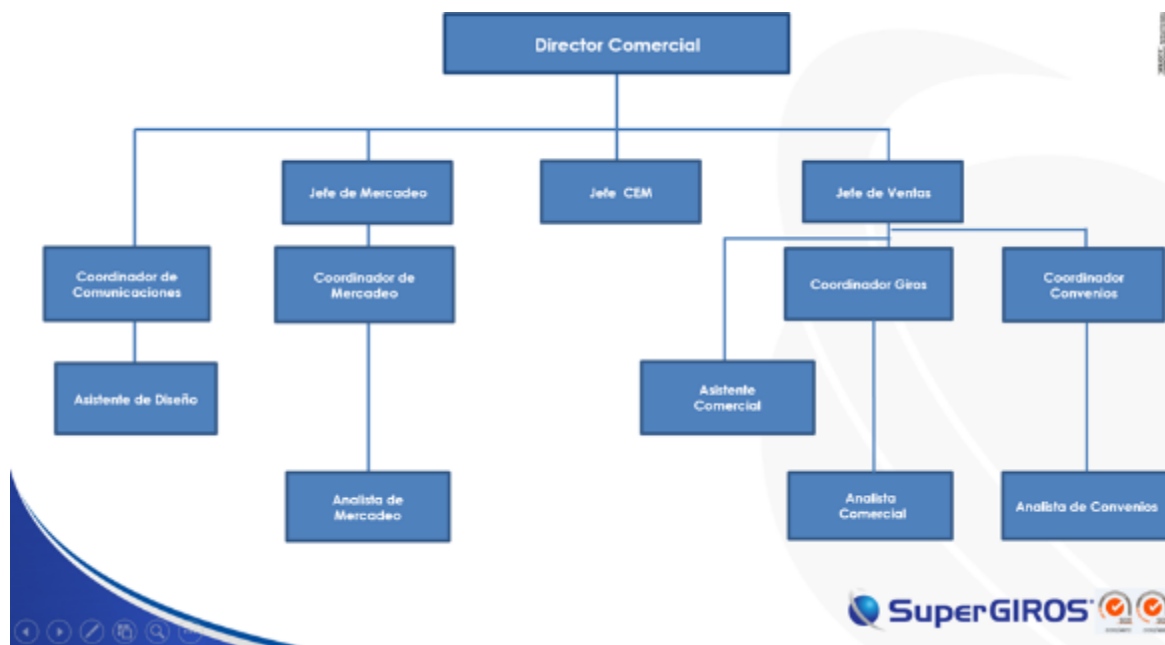


Figura 19. Organigrama Dirección Comercial

Fuente: Informe interno superGIROS.

Dentro de esta dirección encontramos el Sub proceso de mercadeo, al cual La Junta Directiva le asigna un presupuesto anual, de acuerdo con la planeación estratégica que desde esta área se le haya presentado.

El objetivo de este subproceso es: Diseñar estrategias comerciales que permitan cumplir el presupuesto en el portafolio de servicios, ejecutando actividades de reconocimiento y posicionamiento de la marca, promoción y divulgación de los canales, productos y servicios con el fin de lograr la satisfacción y fidelización de los clientes. (Ver anexo E)

Año tras año SuperGIROS ha destinado parte de sus ingresos a actividades de mercadeo que le permitan no solo incrementar su participación en el mercado sino posicionar la marca en cada una de las regiones donde presta el servicio. Estas actividades se dividen básicamente en acciones desarrolladas por la empresa, y en apoyo económico a los canales de distribución para que cada uno desarrolle estrategias en la región donde presta el servicio. (Ver tabla 4)

Tabla 4*Histórico Presupuesto de apoyo a los colaboradores*

Este cuadro contiene información sensible y confidencial de la empresa, la cual se debió retirar para poder hacer público este trabajo.

Fuente: Informe interno SuperGIROS

Sin embargo, si bien se evidenció que el subproceso de mercadeo presentaba cada año un plan de trabajo, y en los 3 últimos años una planeación estratégica, la cual es aprobada tanto por la Gerencia como por la Presidencia de la compañía, se comprobó que generalmente ésta no se desarrolla a cabalidad, esto debido en gran parte a que en el transcurso del año desde la alta dirección se toman decisiones de marketing que no están en la planeación aprobada y cuyo valor se descuenta del rubro asignado a otras actividades ya programadas. Aquí es muy importante resaltar que la mayoría de los cambios que hace la alta dirección a la planeación de mercadeo son decisiones acertadas que de una u otra manera logran el objetivo, pero sin un estudio o investigación previa que ayude a la toma de decisiones de esta naturaleza.

Durante las entrevistas se recibió información acerca de un cambio drástico sufrido por la empresa en el año 2013 y que afectó el 2014 razón por la cual los datos para el diagnóstico se tomaron a partir del 2015 donde se evidencia que si bien el mercado ha cambiado ostensiblemente no solo desde el consumidor sino por los avances tecnológicos, los planes estratégicos no han

sufrido cambios fundamentales que vayan acorde al nuevo consumidor ni a la evolución que presenta el mercado (Ver tabla 5).

Tabla 5*Evolución presupuesto de mercadeo*



Este cuadro contiene información sensible y confidencial de la empresa, la cual se debió retirar para poder hacer público este trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Analizados los planes de mercadeo y los informes emitidos para la asamblea general de accionistas de los años 2015 a 2019, evidenciamos una falta de ejecución rigurosa del presupuesto, encontrando altas inversiones en actividades no planeadas. Esto se puede presentar principalmente por que la propuesta de presupuesto anual del subproceso mercadeo no es lo suficientemente sólida y no cuenta con objetivos medibles definidos.

Al evaluar los posibles porqués de esto vemos cómo el presupuesto asignado a la investigación del consumidor ha sido muy bajo y solo se ha limitado a encuestas presenciales que miden el posicionamiento y la satisfacción del cliente. Solo hasta el 2019 se incluyeron otros modelos de investigación como los estudios grupales o focus group. (Ver tabla 6). Si bien la empresa genera algunos reportes de sus transacciones y contrata anualmente un estudio de mercado, esta información no es suficiente para la implementación de una óptima estrategia de marketing lo que lleva a la compañía a tener información tardía del mercado por lo que generalmente acude a actividades de reacción ante cambios del mercado, de la competencia, y el mismo usuario.

Tabla 6

Histórico de inversión en investigación



Este cuadro contiene información sensible y confidencial de la empresa, la cual se debió retirar para poder hacer público este trabajo.

Fuente: elaboración propia.

*Nivel de satisfacción del cliente NSC: La satisfacción del cliente se puede entender como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas." (Kotler, 1989).

Se evidenció que se cuenta con análisis situacional del macroentorno (legal, político, tecnológico, económico y sociodemográfico) y del microentorno (Sector, mercado, competencia) y otros factores de la categoría, mas no se encontraron evidencias de estudios o investigaciones acerca del cliente, sus deseos y aspiraciones frente a la categoría ni frente a la marca, lo que deja al descubierto la falta de información que se tiene del consumidor del servicio. Para atender las falencias de este punto y el anterior se ratificó como propuesta de solución que SuperGIROS cuente con un área de investigación de mercados y en torno a esto se continúa el trabajo de consultoría.

Cualquier propuesta o solución que se plantee para atender la oportunidad de mejora en SuperGIROS deberá tener en cuenta que sus empleados son principalmente millenials a excepción de la alta dirección, y por ende, la propuesta se debe alinear con los fundamentales propios de esta generación, como son: Se caracterizan por contar a todo momento con recursos tecnológicos al alcance de sus manos, su forma de socializar está basada en redes sociales tecnológicas, son de naturaleza creativos, seguros, e independientes, prefieren aprender de su experiencia en lugar de obedecer .

El hacerlos participes en la propuesta es muy importante para ellos, así como para que esta sea bien recibida y su implementación en la organización se pueda dar sin mayores traumatismos.

De otra parte, la alta gerencia de SuperGIROS hace parte de la generación X (inmigrantes digitales), lo que permite que a hoy además de contar con una gran experiencia profesional, les sea

fácil asimilar y adaptarse a los cambios tecnológicos, así como entender y direccionar de la mejor manera su equipo de trabajo integrado principalmente por millenials.

9.3 Análisis del problema u oportunidad de mejora

Para definir la necesidad o no de un área de investigaciones en SuperGIROS, así como el posible modelo adecuado a implementar en SuperGIROS se utilizaron herramientas de análisis, fuentes primarias y secundarias; Inicialmente se hicieron las entrevistas a personas claves de la compañía como el Presidente de la Junta Directiva, el Gerente y la Directora Comercial con el fin de conocer el negocio, su funcionamiento y las expectativas que cada uno tenía no sólo de la consultoría sino de un área de investigación de mercados. De igual forma, mediante el análisis de la información interna se realizó un diagnóstico enfocado principalmente en el proceso comercial y de mercadeo. Con el fin de recopilar la mayor cantidad posible de información sobre la oportunidad de mejora, se procede con la búsqueda de información externa de actores críticos para el negocio, para lo cual se desarrolló una encuesta virtual a todos los gerentes de los colaboradores empresariales, quienes son el canal a través del cual se presta el servicio de SuperGIROS. Adicionalmente, se analizaron cotizaciones recibidas desde el año 2016 por parte de los proveedores externos para tener una base de precios de diferentes tipos de investigaciones, que sirvan de referente para comparar los costos asociados a cada una de las soluciones propuestas.

En la investigación con los gerentes del canal de ventas se utilizó la encuesta como herramienta de estudio, utilizando metodología propia de la misma, (ver anexo F), De las 26 encuestas se recibieron respuestas del 100%, y del análisis de estos resultados podemos decir:

En términos generales podemos concluir que la red multiservicios a través de la cual se presta el servicio de SuperGIROS es dirigida por grupo muy experto en este sector y algunos con una antigüedad muy valorable en las empresas que dirigen.

Sin embargo, llama la atención que casi la mitad de ellos manifestó no utilizar herramientas de investigación para su planeación estratégica, como tampoco para sus estrategias comerciales, razón por la cual pocos han tenido proveedores de este tipo de estudios, siendo las encuestas y los grupos focales las técnicas más utilizadas por quienes ha acudido a este tipo de ayudas en la toma de sus decisiones.

Si bien manifiestan haber recibido informes de SuperGIROS, solo consideran como informes las investigaciones de mercado contratadas por SuperGIROS con proveedores externos sin tener en cuenta los informes de minería de datos que se les provee mensualmente ni los informes de mercado que les comparte la empresa trimestralmente, ya que a su parecer la información enviada carece del análisis y las recomendaciones del caso, teniendo aquí una importante oportunidad de mejora el proceso comercial, si suministra una mejor información, que pueda ser catalogada como importante y útil para la toma de decisiones de los colaboradores.

Cabe resaltar que el 96% de los gerentes consideran entre útil y muy útil la implementación de un área de investigación de mercados en la compañía lo que significa una oportunidad para SuperGIROS de agregar valor a la red.

Entre las técnicas de investigación que les gustaría que SuperGIROS aplicara y les compartiera resultados las más solicitadas son el análisis de datos, segmentación de clientes, monitoreo de redes sociales y los estudios de percepción. Aunque han utilizado las encuestas, esta herramienta no fue muy solicitada.

Finalmente notamos un gran interés por evaluar su propio desempeño como front del servicio ya que el estudio más solicitado fue el de nivel de satisfacción del cliente, demostrando también su interés por conocer más del negocio mediante los estudios de consumo y análisis del mercado de giros.

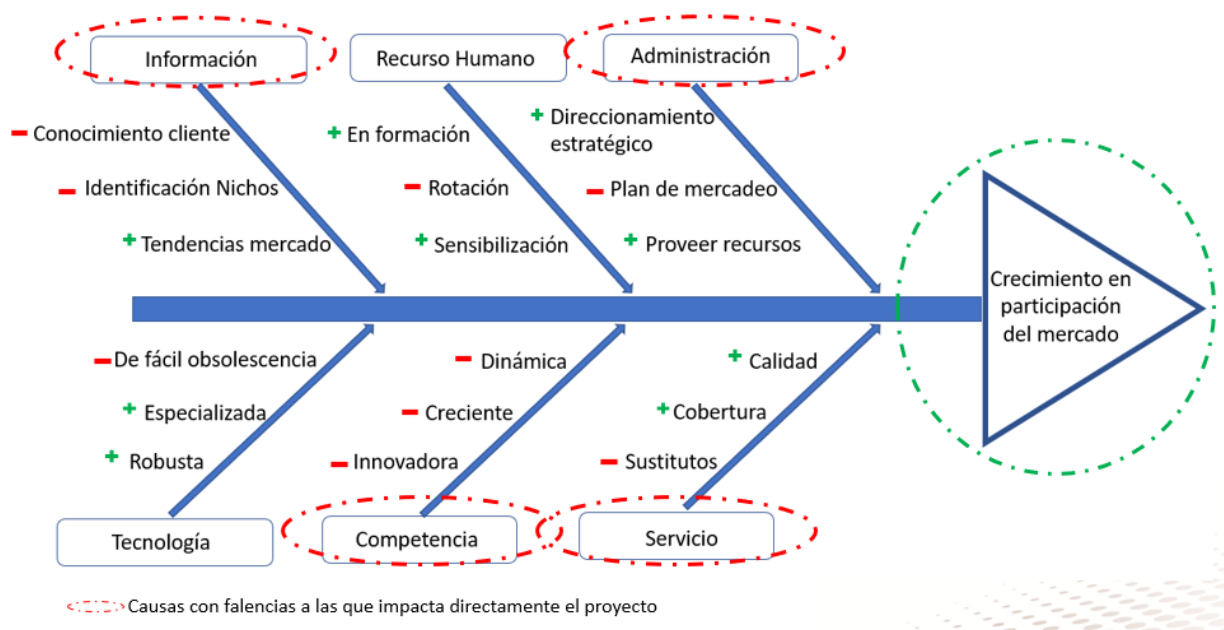


Figura 20. Diagrama causa – efecto

Fuente: elaboración propia.

Para la realización de este diagrama en conjunto con el equipo de colaboradores de SuperGIROS se relacionó como efecto “el crecimiento en la participación del mercado”, y a este se le asociaron posibles causas que afecten que este se dé o no. De este ejercicio hacemos especial énfasis en los porqués de la causa “información”, en los de la causa “competencia”, así como en los de “administración”, pues la implementación del área de investigación de mercados aporta directamente para poder trabajar sobre estos e impactar positivamente para el efecto esperado.

9.4 Generación y evaluación de solución propuesta

La decisión de costear o no un área de investigación in house en SuperGIROS depende mucho del volumen y la calidad de estudios que se pretendan hacer. Si es muy frecuente, como lo necesita la empresa, la complejidad de la estructura varía dependiendo de la óptica con que se mire, de la importancia relativa que se le atribuya, y del alcance que se espera que esta tenga, pero principalmente de los objetivos trazados por la alta dirección, por lo que reiteramos que el área de

investigación de mercados de SuperGIROS debe organizarse de acuerdo con la calidad y cantidad de información que requiere la empresa.

Si bien en el diagnóstico se evidenció que la empresa realiza anualmente estudios de Satisfacción del cliente y posicionamiento de marca, las estrategias de SuperGIROS y los colaboradores no solo se deben enfocar en cumplir la normatividad, incrementar los ingresos o cantidad de transacciones y subir participación de mercado, sino en la construcción y el mantenimiento de la marca, evaluar la imagen, estar monitoreando afuera el efecto de la inversión no solo en ventas, sino también en capital de marca, reputación, imagen y posicionamiento, objetivos que se logran si se hace un seguimiento constante que permitan oportunamente alinear o corregir la estrategia.

Adicional a esto, debe haber un monitoreo constante de los efectos que tienen en el consumidor y el mercado las tácticas que realicen tanto la empresa como los colaboradores empresariales con el presupuesto asignado por SuperGIROS. En los informes analizados se evidencia que no se realiza seguimiento al impacto de los gastos ejecutados por SuperGIROS y/o los colaboradores en las partidas de promoción y publicidad lo cual podría llegar a generar disipación de los recursos.

Tabla 7***Inversiones realizadas en investigaciones***



Este cuadro contiene información sensible y confidencial de la empresa, la cual se debió retirar para poder hacer público este trabajo.

Fuente: elaboración propia.

*Nivel de satisfacción del cliente NSC: La satisfacción del cliente se puede entender como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas." (Kotler, 1989).

La documentación entregada por SuperGIROS le permitió a los consultores obtener información desde el 2011 donde al analizar los datos vemos que la empresa ha hecho un esfuerzo por realizar investigaciones anuales a excepción del 2014, cuando se presentó una eventualidad y los recursos se destinaron a actividades más prioritarias. Sin embargo, encontramos que en el 2012 alcanzó a realizar 3 estudios con firmas importantes lo mismo que en el 2019 donde realizó estudios cuantitativos y cualitativos. También se evidencia que en 3 años los estudios se realizaron in house, pero no se hallaron datos de los costos de estos.

Analizando los últimos 2 años vemos que se invirtieron en estudios aproximadamente \$XXX millones lo que supone una asignación promedio de \$XXX millones anuales para investigación realizando solamente un estudio con esos recursos.

Adicionalmente solamente en el 2018 y 2019 se contrataron investigaciones de posicionamiento y categoría, lo que no le permite a la compañía enriquecer y dinamizar su conocimiento del consumidor en una forma más frecuente, privando por un lado a la empresa de saber cuál es su lugar entre los consumidores, y a sus clientes de tener una voz que los represente al interior de SuperGIROS, lo cual se podría lograr con la realización de investigaciones más periódicas.

De la misma forma, no se tienen mediciones o control sobre los resultados de las diferentes actividades estratégicas o tácticas que se han realizado a lo largo de los 5 años analizados, y a las cuales debido al alto costo de las investigaciones no se les ha realizado estudios previos antes de su implementación, tomando la decisión de lanzar la campaña, el producto o servicio so pena de riesgo. Afortunadamente y gracias a la visión de negocio y la experiencia de la alta dirección vemos que los resultados han sido positivos hasta la fecha.

Si bien sabemos que no es fácil calcular cuánto cuesta un estudio de mercado ya que depende de varios factores, hay 3 componentes definitivos de los costos de este

- El tipo de estudio a realizar
- El diseño del instrumento que determina el tiempo en diligenciarlo o llevarlo a cabo
- El análisis de los resultados y las recomendaciones

Al analizar los diferentes estudios cotizados por SuperGIROS desde el 2016 podemos evidenciar que generalmente se ha acudido a las mismas empresas encontrando que una firma tiene los costos muy superiores a las demás encuestadoras.

Tabla 8

Cotizaciones recibidas de los proveedores por encuestas

COTIZACIONES PARA ESTUDIO DE SATISFACCIÓN ENCUESTAS				
PROVEEDOR	VALOR	VALOR encuesta	Cantidad	# Ciudades
Torolove 2016	\$ 61.897.600	\$ 53.824	1150	10
Yanhaas 2016	\$ 46.853.820	\$ 60.069	780	9
Yanhaas 2016	\$ 59.252.800	\$ 56.431	1050	9
Consenso 2016	\$ 68.701.000	\$ 59.740	1150	10
Invamer 2016	\$ 111.899.332	\$ 136.463	820	17
Invamer 2016	\$ 102.819.021	\$ 146.884	700	10
Invamer 2018	\$ 204.648.793	\$ 170.541	1200	10
Yanhaas 2018	\$ 72.384.000	\$ 60.320	1200	10
Invamer 2019	\$ 182.595.377	\$ 160.171	1140	8
Consenso 2019	\$ 73.256.400	\$ 64.260	1140	16
Yanhaas 2019	\$ 58.310.000	\$ 51.149	1140	16

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9

Cotizaciones recibidas de los proveedores por estudios cualitativos

CUALITATIVOS				
EMPRESA	VALOR (Con Iva)	VALOR SESIÓN	Cantidad	# Ciudades
Torolove	\$ 47.212.000	\$ 2.146.000	22	10
Yanhaas	\$ 18.700.000,00	\$ 850.000	22	9s
Invamer 2016	\$ 103.787.723	\$ 3.243.366	32	16
Yanhaas 2018	\$ 37.120.000	\$ 4.640.000	8	4
Consenso 2019	\$ 36.652.000,00	\$ 3.332.000	11	8
Yanhaas 2019	\$ 52.360.000	\$ 4.760.000	11	16

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las encuestas, y entendiendo que la investigación del 2019 la hizo la firma Consenso pues al sumar los costos del estudio cualitativo y el cuantitativo el valor global era inferior al de Yanhaas (Ver Tabla 9) , vemos que el precio unitario por encuesta pagado el último

año fue de \$64.260, lo que nos lleva a concluir que el dinero destinado a la investigación podría optimizarse mucho más con un equipo in house, ya que si cada estudio toma un tiempo promedio de dos meses (ver Tabla 10), y si solo se dedicaran a hacer este tipo de estudios en el año, se harían 6 investigaciones similares, por lo que la empresa estaría pagando al proveedor externo cerca de \$785 millones de pesos, rubro que se podría aprovechar mejor con un equipo in house. Costaría menos su nómina, y adicionalmente se podrían hacer otros estudios tácticos que le aportarían valor no solo a SuperGIROS sino a las empresas colaboradoras.

Por lo anterior, podemos afirmar que la empresa podría usufructuar mejor sus recursos con un pequeño equipo de investigaciones dedicado solo a estudios cuantitativos. Sin embargo, al analizar los valores cotizados en los estudios cualitativos podemos ver cómo el último año se pagó casi \$3.5 millones por grupo focal, encontrando también cotizaciones superiores a los \$4.5 millones. Esto nos lleva a pensar que si la alta dirección desea una investigación de tipo estratégico podría explorar dos caminos; Armar un equipo pequeño de investigación para los estudios tácticos complementado con un proveedor externo para los cualitativos o bien, implementar una estructura sólida que le permita llevar a cabo cualquier tipo de investigación.

Tabla 10***Cronograma base para una investigación mediante 1140 encuestas***

Proceso	Semanas								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Diseño y aprobación del cuestionario, entrega de documentos, materiales y productos necesarios para el estudio.	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Preparación de material de campo.	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Trabajo de campo: Levantamiento de la información, revisión y supervisión.	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Procesamiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Análisis y Entrega	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Cotización enviada por Invamer Gallup

De acuerdo con el análisis del diagnóstico desarrollado a partir de las encuestas, entrevistas, trabajo in situ, el estudio de la información suministrada por SuperGIROS, donde pudimos evidenciar la toma de decisiones basadas en intuición, agentes influyentes, tendencias, actividades de la competencia y experiencias anteriores, pero sin un sustento investigativo o analítico, propusimos 2 tipos de estructuras, cada una con un alcance diferente. Para ello, y teniendo en cuenta que no tenemos la receta mágica para determinar la mejor alternativa, partimos de 3 preceptos claves a fin de reducir las alternativas de elección buscando presentar la estructura más adecuada para cada propósito.

El primer precepto es que la estructura de investigación debe construirse de manera tal que tenga la capacidad de atender la demanda de las investigaciones solicitadas en forma rápida y eficiente, el segundo, que en el organigrama de la empresa el área de investigación debe estar situada en el lugar donde se tomen las decisiones, esto dependiendo del alcance de cada una de las estructuras propuestas, y el tercero, que los recursos de SuperGIROS tanto económicos, como humanos y tecnológicos son limitados.

Teniendo en cuenta estas premisas, y contando con que la mayoría de las investigaciones se hagan enfocadas en el cliente (Galacia, 2010), la primera propuesta es que se haga una investigación mixta donde SuperGIROS tiene su propia área de investigación, pero también hacen uso de proveedores externos para la elaboración o el complemento de algunos estudios. De esta forma la compañía puede utilizar diferentes tipos de estudios, con diversas herramientas, como encuestas presenciales y digitales, grupos focales y análisis de datos. Inicialmente el componente interno debe fortalecerse en explotación de los datos de la empresa, realizando investigaciones digitales en la web y redes sociales desde donde se puede obtener información acerca de hábitos de compra, gustos de los consumidores, entre otros. Esta información se complementa con estudios realizados por terceros, de manera tal que le permita tener una mayor variedad, cobertura y periodicidad en sus estudios para así suministrar información oportuna y de buena calidad para la toma de decisiones.

Para diseñar la estructura de esta nueva área de investigaciones en SuperGIROS partimos del análisis de su estructura organizacional, de forma tal que la nueva estructura contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de funciones, cargos y procesos que cumplan las necesidades actuales y futuras. Como lo vimos en el análisis organizacional, SuperGIROS tiene una estructura funcional, por lo cual se mantendrá el diseño para cualquiera de las dos opciones que se seleccione ya sea la implementación de un área o de una Dirección de Investigaciones. La primera es una estructura inicialmente sencilla con proyección de ampliación, esto en la medida que sus resultados para con la compañía así lo justifiquen, y deberá reportar directamente a la jefatura de mercadeo, mientras que la Dirección de investigaciones reportará directamente a Gerencia General, ambas iniciativas cumpliendo con la línea de mando organizacional, haciendo que sus políticas y estrategias sean vinculantes para toda la compañía desde su posición. Si bien

podemos tener varias opciones desde el punto de vista de su posición en la estructura organizacional, se presentaron las 2 propuestas de estructuras para el área de investigación de mercados a saber:

9.4.1 Propuesta Uno: Equipo de investigaciones tácticas

La primera propuesta de estructura es una función liviana, como lo muestra la figura 23, enfocada en la entrega de información específica para los subprocesos de marketing estratégico tradicional y digital. Su función principal será generar información real, precisa y oportuna partiendo de los datos internos, la competencia y tendencias del mercado, así como gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etc. del cliente, a través de técnicas cuantitativas como minería de datos, encuestas presenciales y virtuales, sondeos, emails, etc., de manera tal que le permita a la compañía llegar a él mejor informados. Las investigaciones cualitativas como focus group, entrevistas estarán a cargo de una empresa externa. Se sugirió físicamente centralizar el área, ubicándola en oficina principal de SuperGIROS dependiendo directamente de la jefatura de mercadeo como lo muestra la Figura 21.

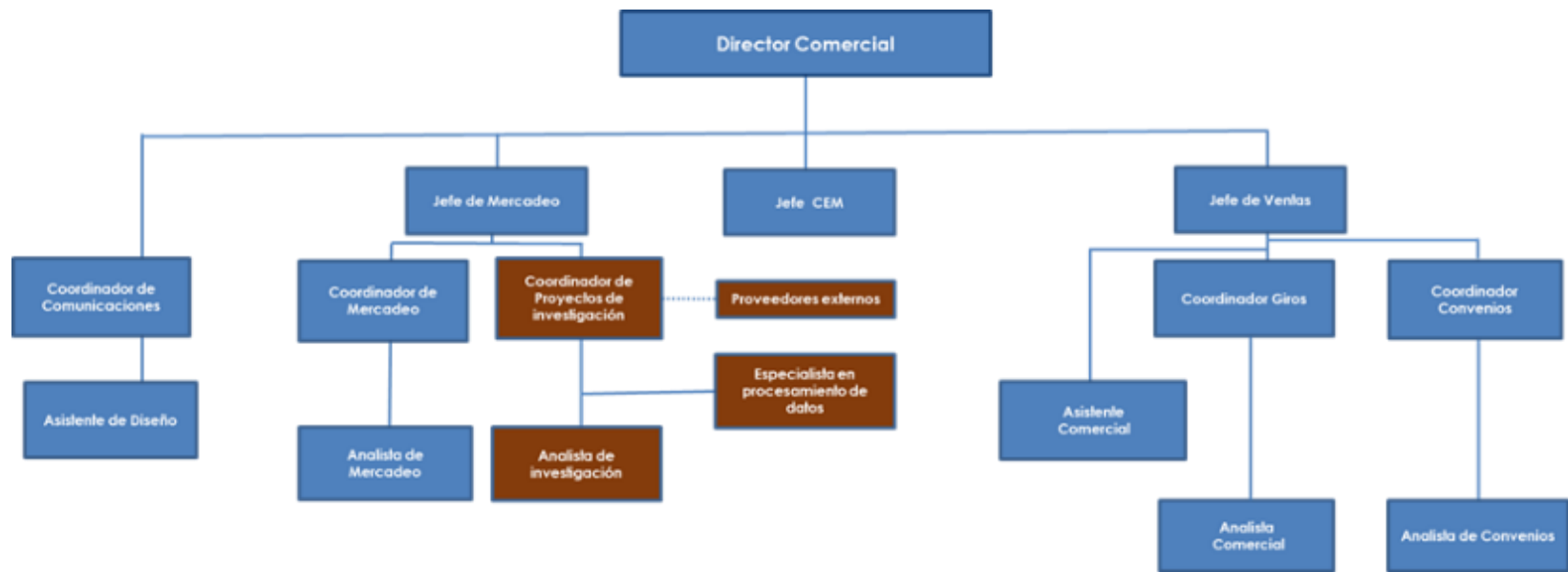


Figura 21. Ubicación del área de investigaciones en la Dirección comercial de SuperGIROS

El papel principal del área de investigaciones en mercadeo será el de proporcionar al subproceso de mercadeo, la dirección comercial, a la Gerencia y a los colaboradores informes acerca del mercado y la competencia, evaluaciones sobre los nuevos productos y campañas, tanto de SuperGIROS como de los colaboradores, así como seguimiento a los nuevos canales de distribución. De igual manera a través de sus estudios identificarán nichos de mercado, estudios de segmentos de mercado y presentará propuestas de las estrategias como apoyo a la toma de decisiones de la jefatura de mercadeo, como se ilustra en el siguiente gráfico.

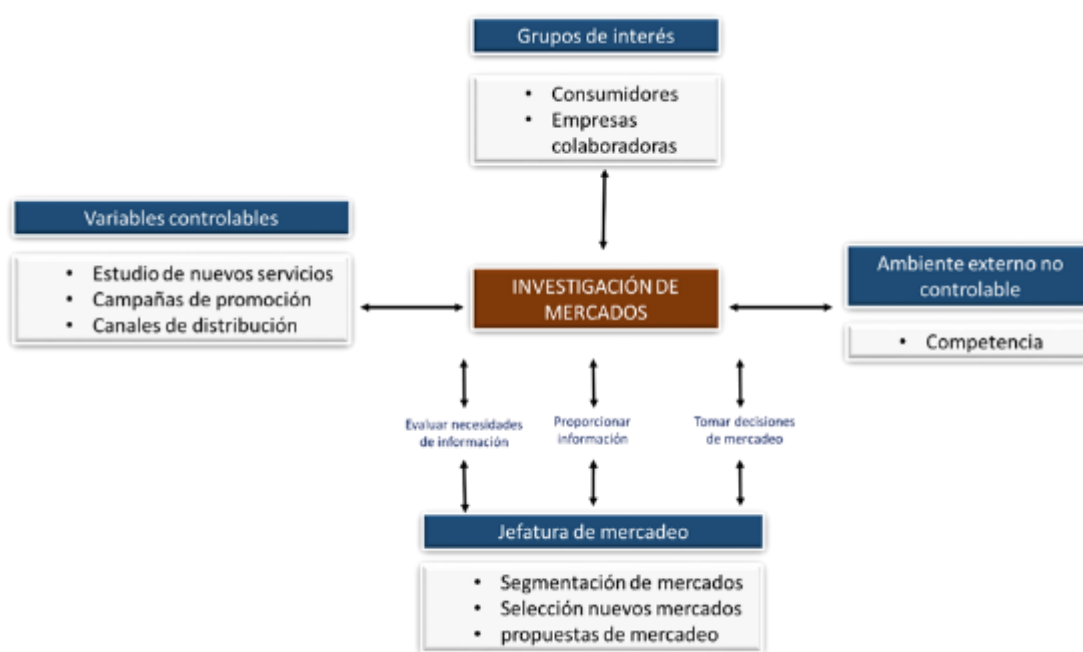


Figura 22. Papel del área de investigaciones de SuperGIROS

Fuente: elaboración propia.

Aquí encontramos dos componentes de los grupos de interés que serían los grandes beneficiados; por un lado, los clientes quienes a partir de los insights, que obtenga la empresa del análisis de la base de datos, puede acceder a un mejor servicio que realmente le ayude a mejorar su calidad de vida mediante mejores y nuevos servicios tales como: los giros a domicilio, pagos de nóminas, servicios especializados para diferentes segmentos, entre otros. Por otro lado, las

empresas colaboradoras podrán acceder a informes no solo de transacciones, encuestas de satisfacción y estudios de mercado regional, sino a otras investigaciones como testeo de nuevos servicios, mediciones del impacto de sus campañas locales, posibilidades y necesidades de expansión del canal en su zona, segmentación de mercados y descubrir nuevos nichos de mercado en sus zonas de influencia. Además, contarán con información relevante y oportuna de la competencia en sus regiones.

El proceso comercial y específicamente el subproceso de mercadeo podrán evaluar las necesidades de información para su planeación estratégica, y desarrollar tácticas de manera tal que se optimicen los recursos asignados por la alta dirección para tal fin. Adicionalmente, contará con un mecanismo de control, pues podrá medir a través de investigaciones la efectividad de cada una de las tácticas utilizadas en un período determinado, ya sea posicionamiento de marca, personas impactadas, o el mismo impacto social. Otro papel importante que juega esta nueva estructura en SuperGIROS, es el seguimiento constante a la competencia, no sólo en actividades de promoción, sino también en cambios de tarifas, nuevos servicios, alianzas, expansión territorial y la detección de nuevos participantes del mercado como las aplicaciones digitales y los corresponsales bancarios.

De los demás procesos de la compañía, varios se verían beneficiados, como es el caso de TI, para el cual se podrán hacer estudios focales o pruebas piloto que le permitirán tener una opinión del usuario antes de sacar un nuevo servicio al mercado. la Unidad de Gestión estratégica Digital - UGED podrá hacer seguimiento a situaciones tales como los motivos del cliente para abandonar la aplicación después de haberla descargado, así como la percepción del cliente después de una caída en el sistema, ya sea en el punto de venta, o en la aplicación.

De esta forma y partiendo de la premisa que a nivel general el tamaño promedio de las estructuras de investigación in house es muy reducido y que sus tareas deben estar alineadas con los objetivos de mercadeo y su planeación estratégica, se propuso a la alta dirección de SuperGIROS la siguiente estructura:

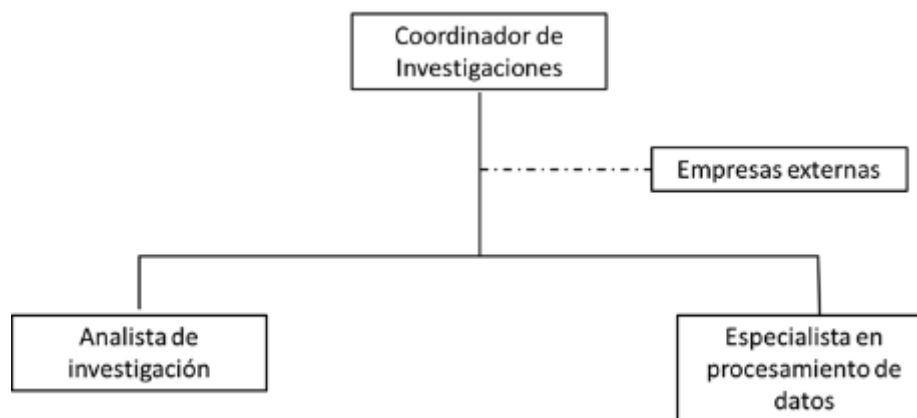


Figura 23. Estructura

Fuente: elaboración propia.

Las responsabilidades y perfiles en esta estructura son:

Coordinador de investigaciones: tendrá la responsabilidad general del diseño, implementación, administración y ejecución de los proyectos de investigación, así como de presentar los informes respectivos. Debe tener visión gerencial, velar por la optimización de los recursos, evaluando y asignando recursos para trabajo de campo, propuestas externas, y para estudios cualitativos, dependiendo de las necesidades de SuperGIROS.

Su perfil estará centrado en mínimo 2 años de experiencia en el manejo de metodologías cualitativas y cuantitativas, amplia experiencia en diseño de propuestas, control de campo, manejo de proveedores, elaboración y presentación de informes, procesamiento, análisis y manejo de bases de datos. Deberá ser Profesional en Ingeniería, Economía, Administración, Mercadeo o carreras afines.

Al ser persona encargada de socializar los informes, es importante que sea una persona con una alta calificación en habilidades como: atención al detalle, oratoria, redacción y buena ortografía; así como excelentes relaciones sociales, creatividad y sentido común.

El salario básico propuesto es de \$4.500.000 con contrato a término indefinido.

Analista de investigación: Diseñará y hará las pruebas piloto. En caso de necesitarse, elaborará los cuestionarios y realizará el análisis preliminar de los datos. De igual forma, se encargará del análisis de los datos secundarios, la revisión y codificación de los cuestionarios, y los análisis estadísticos simples. Una de sus tareas principales es llevar a cabo las investigaciones en medios virtuales o digitales, así como en redes sociales. Es el encargado de contratar reclutadores, transcribir y codificar la información, y coordinar el trabajo de campo.

Debe ser una persona con mente analítica, que preste atención al detalle, confiabilidad, integridad y mucha iniciativa. Con aptitudes como la recursividad para identificar fuentes de información y su análisis, así como para proponer posibles soluciones. En su formación será un tecnólogo o estudiante de últimos semestres de mercadeo, administración de empresas, economía o carreras afines, con conocimientos en estadística y software analítico de bases de datos. Experiencia mínima de 1 año en análisis e interpretación de datos, tendencias y elaboración de informes y con un excelente nivel de Excel. Al igual que el coordinador de proyectos, el analista debe tener alta dosis de creatividad y sentido común.

El salario básico propuesto es de \$3.000.000 con contrato a término indefinido

Especialista en procesamiento de datos: se sugiere un experto en aplicación de técnicas estadísticas. Sus responsabilidades incluyen el procesamiento y el análisis de los datos, es decir, extraer, procesar y agrupar grandes cantidades de datos. Analizar esas agrupaciones y generar los

respectivos informes, así como el diseño experimental que busque descubrir aquellos datos no visibles para la compañía.

Preferiblemente debe ser un profesional en estadística o economía, con competencias para la interpretación de los datos y con capacidad para proponer estrategias de acuerdo con los resultados. Debe tener experiencia mínima de 1 año con manejo de aplicativos para tratamiento de bases de datos, minería, y recuperación de información o aplicativos de búsqueda, generando alertas e informes para las campañas. Al igual que los anteriores cargos, se necesita una persona con mucha creatividad y sentido común.

Su salario básico propuesto es de \$3.500.000 con contrato a término indefinido

Tabla 11

Valor nómina mensual equipo táctico (Incluidas prestaciones)

CARGO	SALARIO MES
Coordinador de proyectos de investigación	\$ 6.876.000
Analista de investigación	\$ 4.584.000
Especialista en procesamiento de datos	\$ 5.348.000
Total Nómina Mensual	\$ 16.808.000

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, en cada cargo se necesitan personas con diferente formación y capacidades, donde el coordinador de proyectos debe tener habilidades de liderazgo y dirección, el analista más de organización, y el especialista en procesamiento de datos. Desde el equipo consultor se recomienda inicialmente realizar las búsquedas de estas personas al interior de la organización antes de acudir a candidatos externos.

Cabe resaltar también que, estamos en período de rápidos avances tecnológicos, metodológicos, de cambios en el comportamiento del mercado y del consumidor, por lo cual se sugiere que este personal esté en constante capacitación sobre psicología y la conducta del

consumidor, comunicación verbal y escrita y sobre todo en pensamiento creativo. No esta demás pensar en el acompañamiento de un Antropólogo.

En herramientas tecnológicas, SuperGIROS ya cuenta con aplicativos como el SPSS para el tratamiento y análisis de datos, klikview que es una herramienta de BI, y Analytics, que se utiliza para la construcción de cuadros de mandos y una navegación más amigable en la data, que permiten comprender e interpretar más fácilmente los resultados. Con estos aplicativos se podría trabajar inicialmente, comprando las licencias adicionales necesarias, lo que le permitirá a SuperGIROS incrementar su rendimiento y competitividad al utilizar la información del cliente recogida en el punto de venta, de manera tal, que mediante la organización de esos datos a través de su BI combine herramientas y procesos que permitan transformar los datos almacenados en conocimiento del cliente, dirigido a un plan de negocio o una estrategia comercial, entre los que se pueden incluir propuestas de venta cruzada y fidelización, entre otros. Los trabajos de campo se pueden llevar a cabo con el apoyo de los colaboradores o contratando empresas especializadas.

Con este equipo se pretende que el Subproceso de mercadeo obtenga información fidedigna, importante y oportuna acerca del mercado de giros, pues las nuevas tecnologías de información y comunicaciones han llevado a tener un consumidor más conocedor y evaluador, lo que le exige a SuperGIROS evolucionar y adaptarse con nuevas herramientas que le permitan interactuar con el mercado, dar respuestas eficaces al mismo, y poder continuar siendo líderes en él. Este equipo tendrá la misión de interactuar con el cliente para obtener, recolectar y registrar información que contribuye con la planeación y operatividad de mercadeo, y será el encargado de aportar estudios tácticos como evaluación de conceptos publicitarios, de nuevos servicios, de promociones propias y de los colaboradores, es decir, validará si lo que se está produciendo está bien o no.

Además, con esta estructura SuperGIROS podrá tener el medio para estar constantemente validando, con la información arrojada por los estudios, que las partidas presupuestales asignadas se estén invirtiendo en la materialización de la estrategia corporativa, y no se estén dando otros usos a los mismos.

9.4.1.1 Ventajas

- Informes a la medida de acuerdo con las necesidades del proceso comercial.
- Mejor nivel de oportunidad en el suministro de información.
- Más información del mercado, de mejor calidad y con mejor frecuencia en el año para las estrategias de mercadeo.
- Optimización de costos.
- Desarrollo de estudios con mayor profundidad por conocimiento interno del negocio.
- Fortalecimiento y complementariedad del proceso comercial.
- Coordinación más dinámica y ágil con el subproceso de mercadeo.
- Alineación y aporte al cumplimiento de los valores corporativos.
- Mejor conocimiento del mercado incluyendo a la competencia.

9.4.1.2 Desventajas

- Disminución del alcance en algunos tipos de investigación cualitativa.
- No se cuenta con las herramientas y estrategias de las grandes empresas investigadoras.
- En algunos estudios el proceso de recolección de información puede ser mucho más lenta por no contar con el personal para trabajo de campo.
- Se deberá surtir la curva de aprendizaje en la recolección de datos por una baja experiencia.
- Al no contar con esquemas especializados en generación de bases de datos, estas podrían presentar problemas de estructura y organización.

- No podrían aportarse insights diferentes a los del conocimiento y la experiencia tanto del equipo de trabajo como de los demás funcionarios de SuperGIROS.
- Limita la investigación a los recursos de la empresa.

Con el fin de contrarrestar estas desventajas del equipo inhouse se ratifica la recomendación a la alta dirección de contar con proveedores de investigación especializados de manera tal que la empresa pueda contratar estudios más elaborados y complejos que requieran de un grupo interdisciplinario para la investigación.

9.4.1.3 Proceso interno

Como lo vimos en el organigrama propuesto, el equipo de investigación estará más enfocado en estudios cuantitativos, donde cada solicitud que ingrese deberá surtir un debido proceso para su atención. Si bien en las consultas bibliográficas encontramos modelos muy interesantes como el de Malhotra, quien en un conjunto de seis pasos define las tareas que deben cumplirse al realizar una investigación de mercados incluyendo: definición del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo, preparación y análisis de los datos, y preparación y presentación del informe⁵. De igual forma, encontramos otras propuestas con mucha aplicabilidad como la de Ruperto Layme, publicada en la revista Ciencia y Desarrollo⁶, de la cual hemos tomado algunos elementos como lo podemos ver en el siguiente gráfico:

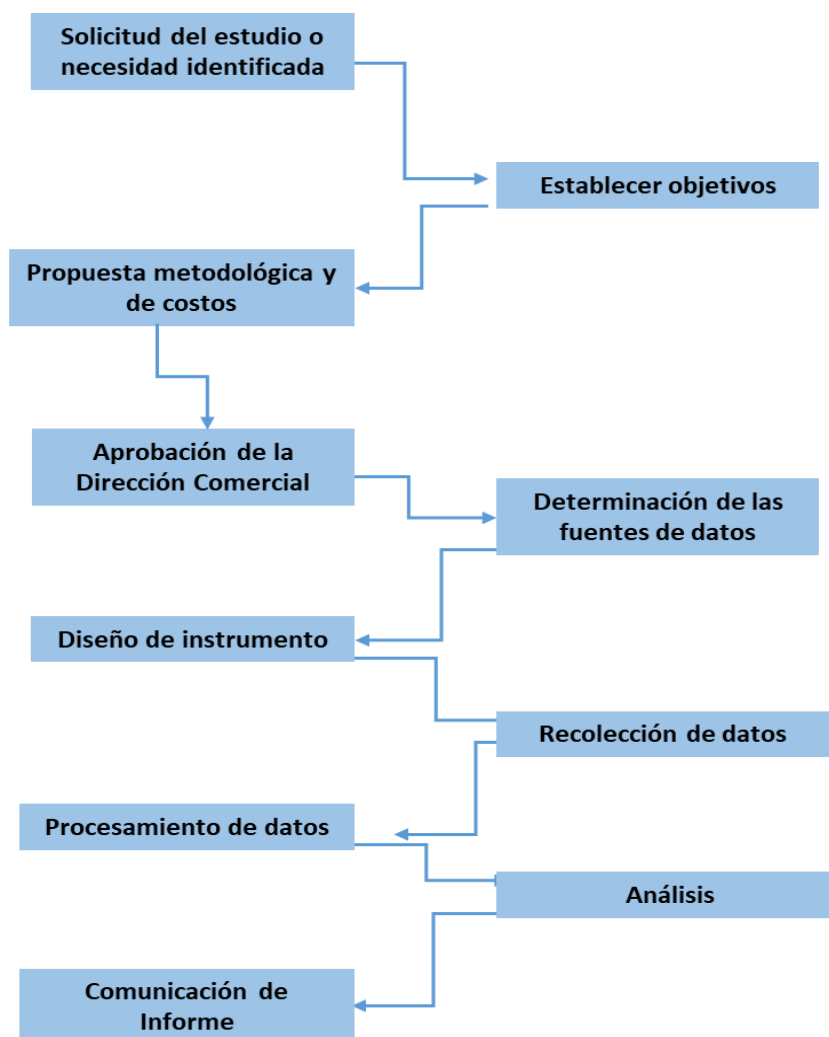


Figura 24. Modelo de proceso de investigación En SuperGIROS

Fuente: elaboración propia.

9.4.2 Propuesta Dos: Equipo de investigaciones estratégicas

La segunda propuesta es mucho más completa que la anterior y cuenta con una estructura más robusta, a nivel de una nueva Dirección en la compañía, con diferentes niveles, que permitirá a SuperGIROS llevar a cabo estudios de más profundidad sin necesidad de contratar proveedores externos, con un aporte muy importante para la toma de decisiones, no solo para el subproceso de mercadeo, sino para los colaboradores y la alta dirección.

Bajo esta dirección, se realizarán Investigaciones estratégicas globales exploratorias, que suministrarán más y mejor información para la construcción de toda la estrategia de mercadeo, así como para planes y actividades tácticas del siguiente orden:

Aporte estratégico de usos y hábitos: Estudios exploratorios que le ayudaran a SuperGIROS a entender claramente cómo interactúan o como se relacionan los consumidores con los diferentes servicios prestados. Sus hábitos de uso de cada servicio de la empresa, imagen que tienen de la marca, ventajas y desventajas que le ven al servicio, ideas que pueden tener del servicio, entre otros. Este es un estudio que generalmente implica técnicas cualitativas y cuantitativas. En el 2019 la compañía desarrolló un estudio de medición del servicio complementado con un cualitativo similar a este con un costo de \$131 millones aproximadamente, tomó 10 semanas el desarrollarlo.

Aporte estratégico de Posicionamiento: Le permite a SuperGIROS conocer de primera mano la imagen que tiene la marca en el mercado, si perciben su identidad marcaria, la recordación de esta, el conocimiento del logo, colores, slogan, conocimiento de campañas desarrolladas, personalidad de la marca, su perfil arquetípico, entre otros. Este estudio también refleja información del posicionamiento de la competencia directa.

Aporte estratégico de Auditoría de servicio: A través de estudios que se realicen la Dirección de investigaciones realizara evaluaciones del nivel de servicio que la empresa está ofreciendo a los clientes, usabilidad de sus canales de atención, tiempos de respuesta de los mismos, con qué claridad y prontitud percibida por el cliente en las respuestas a sus PQRs y resolución de problemas, la actitud del personal de los puntos de venta, domicilios, etc., así como la estandarización del servicio. Si bien este es el estudio que se viene realizando anualmente, generalmente se hace solo en 10 ciudades. Se podría ampliar la cobertura de este.

A partir de estos estudios la compañía desde su Dirección comercial y mercadeo tendrían más herramientas de información para analizarla y diseñar el plan estratégico, permitiéndoles con mayor precisión enfocarse hacia donde se van a dirigir, que tipos de consumidores van a conquistar, el tipo de problemas a resolver, las mejoras en el servicio a realizar, el cómo reforzará su identidad, personalidad y posicionamiento de la marca, a través de qué actividades o campañas va a reforzar el vínculo con las personas, como va a reconocer la lealtad y fidelidad, como va a mejorar los nuevos canales de atención y servicio, etc. Una vez se tenga este insumo, con el apoyo de la agencia de publicidad se construye la estrategia de comunicación, y con el visto bueno de la alta dirección se pueden diseñar las campañas con sus piezas publicitarias las cuales pueden ser validadas previamente mediante un tracking. En resumen, la estrategia debe estar alineada con ese conocimiento del consumidor o del mercado recopilado con los estudios de la Dirección de investigaciones, dirección cuyo rol es estar a favor del consumidor. Internamente es la voz del consumidor en SuperGIROS, es el que siempre está exigiendo que los recursos invertidos en mercadeo sean alineados con las necesidades del cliente y deberá siempre propender porque la estrategia tenga muchos matices del conocimiento del consumidor.

Adicional a los aportes estratégicos, la Dirección de investigaciones aportará estudios tácticos como evaluación de conceptos publicitarios, de nuevos servicios, de promociones propias y de los colaboradores. Son las ideas de la información que si bien pueden surgir en los estudios estratégicos, las investigaciones tácticas lo que hacen es validar si lo que se está produciendo está bien o no. Además, esto le permitirá a SuperGIROS tener el control de la información, validando constantemente que la información arrojada por los estudios de mercado se está aplicando en el ajuste de la estrategia, que los recursos asignados al subproceso de mercadeo y a los colaboradores

sean utilizados en la estrategia y no se utilice el presupuesto en acciones que no vayan alineadas con la estrategia global de SuperGIROS.

Esta nueva dependencia reportará y dependerá directamente de la Gerencia de SuperGIROS, estará a nivel directivo en la compañía, y contando con 3 subniveles como lo muestra la siguiente gráfica:



Figura 25. Niveles jerárquicos de la dirección de investigaciones

Fuente: Empresa de Consultoría Consenso.

Con este equipo se pretende atender todos los requerimientos de información del mercado que la empresa pueda tener, desde evaluar las necesidades de información, hasta proporcionar a la alta dirección los conocimientos sólidos, confiables, precisos, y actualizados que puedan obtenerse del mercado y su entorno para la toma de decisiones adecuadas a la realidad del momento y de alguna u otra forma mediante estudios predictivos permitirles anticiparse al futuro. A diferencia de la anterior, esta propuesta tiene adicional un componente cualitativo, pues a pesar de los avances tecnológicos, los focus groups, las entrevistas, y etnografías entre otras, siguen siendo técnicas de investigación vigentes a través de las cuales se obtienen de forma natural opiniones, pensamientos

y deseos de las personas, que solo en la interacción cara a cara y mediante profundización en las entrevistas se logra.

Hoy día se pueden realizar grupos focales o entrevistas virtuales, evitando desplazamientos, facilitando el horario de realización de estos, y generando una reducción de los costos asociados a la actividad. Para esto existen herramientas especializadas como Qualboard o focus group, aunque se pueden utilizar otras como Zoom, Teams, Slack, Bitrix, etc. El reclutamiento de participantes en la actividad puede hacerse a través de redes sociales, comunidades, foros virtuales o paneles online mediante el uso de incentivos para garantizar la participación. Estas actividades deben ser dirigidas por un moderador experto. (Marketingintel, s.f.)

El papel que jugará esta nueva estructura en SuperGIROS será de carácter transversal en la organización y será apoyo para la toma de decisiones, no solo de la gerencia, sino de otros procesos misionales. La toma de decisiones es la principal responsabilidad de la alta dirección, pues es esta quien determinan los objetivos estratégicos de la compañía, el cómo lograrlos y los responsables de ejecutarlos. Para esto es muy importante que tanto la Presidencia, la Gerencia y los directivos cuenten con información que les permita cumplir con esta tarea de forma más “segura y acertada”, examinando e identificando riesgos y oportunidades que ayude a SuperGIROS a tomar correctivos y a forjar su futuro a través de su planeación estratégica organizacional.

De otra parte, los consumidores del servicio o clientes de SuperGIROS también serán beneficiados por que la empresa cuente con esta dirección, pues a través de sus estudios la empresa podrá entender en un contexto específico sus necesidades y así diseñar estrategias que le permitan superar sus expectativas y generar mejores experiencias en todos sus canales, no solo ofreciendo

nuevos servicios, sino mejorando la forma en que se prestan los actuales, de tal manera que garanticen sus niveles de satisfacción y aumenten su bienestar. Estas investigaciones se harán con un equipo de profesionales con conocimientos no solo de mercadeo sino en ciencias como Psicología, Antropología y/o Sociología.

A los Accionistas de la compañía, esta nueva Dirección les permitirá mejorar sus ingresos puesto que se optimizarán los recursos de esta al poder adaptar mejor sus servicios a las condiciones del mercado, al contribuir a medir y perfeccionar las actividades de promoción, al hacer más eficaces los canales de ventas, al brindar información para identificar problemas y oportunidades, así como a aportar soluciones.

A nivel de proveedores de la compañía, se tiene a Codesa que es el operador tecnológico, el cual se verá beneficiado de los estudios que realice la Dirección de investigaciones pues participan de un entorno compartido como son las empresas prestadoras del servicio, es decir, los colaboradores empresariales.

En los estudios que se realicen pueden surgir muchos insights referentes al componente tecnológico, al tener un panorama claro de las tendencias del mercado y las expectativas del consumidor se pueden llegar a pronosticar requerimientos técnicos futuros, lo que ayudaría a Codesa a estar preparados para suplir dichas demandas y evitando que SuperGIROS salga a buscar otros proveedores. Además, en los estudios de satisfacción también se podrían evidenciar aspectos a mejorar en el orden tecnológico que tal vez no hayan sido detectados por el mismo proveedor. El compartir esta información es beneficiosa para ambas partes pues el servicio podría mejorarse, cultivando una relación a largo plazo, e incluso podría llegar a darse una posible relación de tecnología compartida.

Como lo muestran los resultados de la encuesta realizada entre los gerentes de las empresas colaboradoras, estas carecen de información oportuna que les permita tener un panorama de la situación en tiempo real del mercado de los giros. Es este grupo de interés uno de los mayores beneficiados con la implementación de la Dirección de investigación pues serían usuarios frecuentes de la información que ésta genere. Su mayor beneficio se verá reflejado en los estudios sectorizados o regionales, como análisis de mercados por Departamentos o regiones, estudios socioculturales de cada región, análisis de entornos económicos sectorizados, posicionamiento regional de la marca SuperGIROS, así como el impacto de promociones puntuales realizadas por SuperGIROS o por la misma empresa colaboradora. Todas aquellas variables controlables son susceptibles de estudiar regionalmente y será una de las tareas de la nueva Dirección de Investigaciones, no solo deberá enfocarse en estudios nacionales, sino también elaborar estudios locales que generen valor agregado para los colaboradores empresariales.

La alta dirección tendrá un apoyo muy importante de la Dirección de investigaciones con el suministro de información oportuna y veraz sobre los factores controlables y no controlables, que puedan llegar a afectar la operación o los ingresos para la compañía. Además, le proporcionará herramientas que le permitirán enfrentar de manera proactiva situaciones que involucren toma de decisiones comerciales, identificando relación costo-beneficio de un proyecto comercial o de mercadeo, decisiones de mercadeo que satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes, así como detectar variaciones en la operación o en los ingresos de la compañía por cambios en condiciones de productos o servicios.

De esta manera la información suministrada por la Dirección de Investigaciones le permitirá a la alta dirección crear valor económico para los accionistas y será parte primordial al momento de construir y evaluar la planeación estratégica de SuperGIROS.

Para el proceso comercial y específicamente el subproceso de mercadeo, la Dirección de Investigación de mercados será un proveedor fundamental de información para su planeación y para la toma de decisiones, pues será esta la encargada de entregar información de que piensa, siente y motiva al cliente o usuario a utilizar los servicios de SuperGIROS en un mercado cambiante, competitivo y con gran dinamismo virtual. De igual forma le permitirá planificar y organizar la obtención sistemática de información de calidad, útil y relevante del entorno de la empresa y la competencia., identificar cambios en las conductas o preferencias de los consumidores en relación con SuperGIROS y la competencia.

Los estudios que se realicen le permitirán a la jefatura de mercadeo identificar oportunidades, problemáticas del servicio, detectar amenazas, tales como: baja en la participación del mercado, pérdida de clientes, fuerte campaña de la competencia. Adicionalmente le permitirá evaluar y perfeccionar las estrategias y tácticas implementadas tanto por SuperGIROS como por los colaboradores, así como explorar a profundidad los insights y motivaciones del consumidor.

En los estudios regionales le permitirá testear campañas, midiendo el impacto y creatividad de la pieza publicitaria, evitando inversiones innecesarias del presupuesto asignado a los colaboradores.

A través de estudios cuantitativos le permitirá determinar la demanda potencial de mercado y la identificación de segmentos, así como evaluar un servicio o la efectividad y aceptación de los canales de servicios que se pretendan implementar, o medir la actitud hacia canales existentes.

En lo referente a la marca le permitirá testear el posicionamiento de SuperGIROS y de las demás empresas de la competencia.

Finalmente, aportará estudios previos acerca de las motivaciones de las asesoras o fuerza de ventas, grupo de alta relevancia para la compañía, y permitirá el análisis de las promociones e incentivos que se implementen dirigidos a este.

La Figura 26 nos ilustra sobre el papel de la Dirección de investigaciones en SuperGIROS y su aporte a las estrategias de las demás direcciones de la compañía.

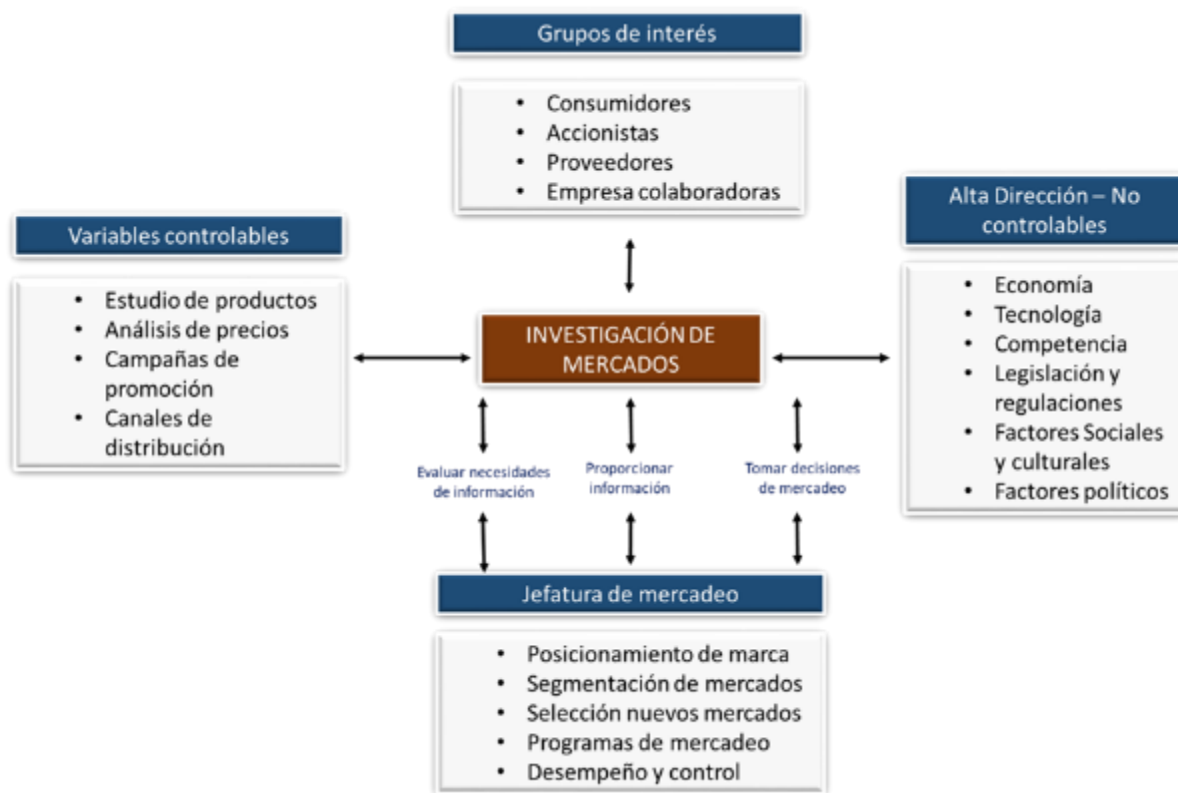


Figura 26. Papel de la Dirección de investigaciones de SuperGIROS

Fuente: elaboración propia.

Las siguientes gráficas nos muestran la nueva estructura dentro de la empresa

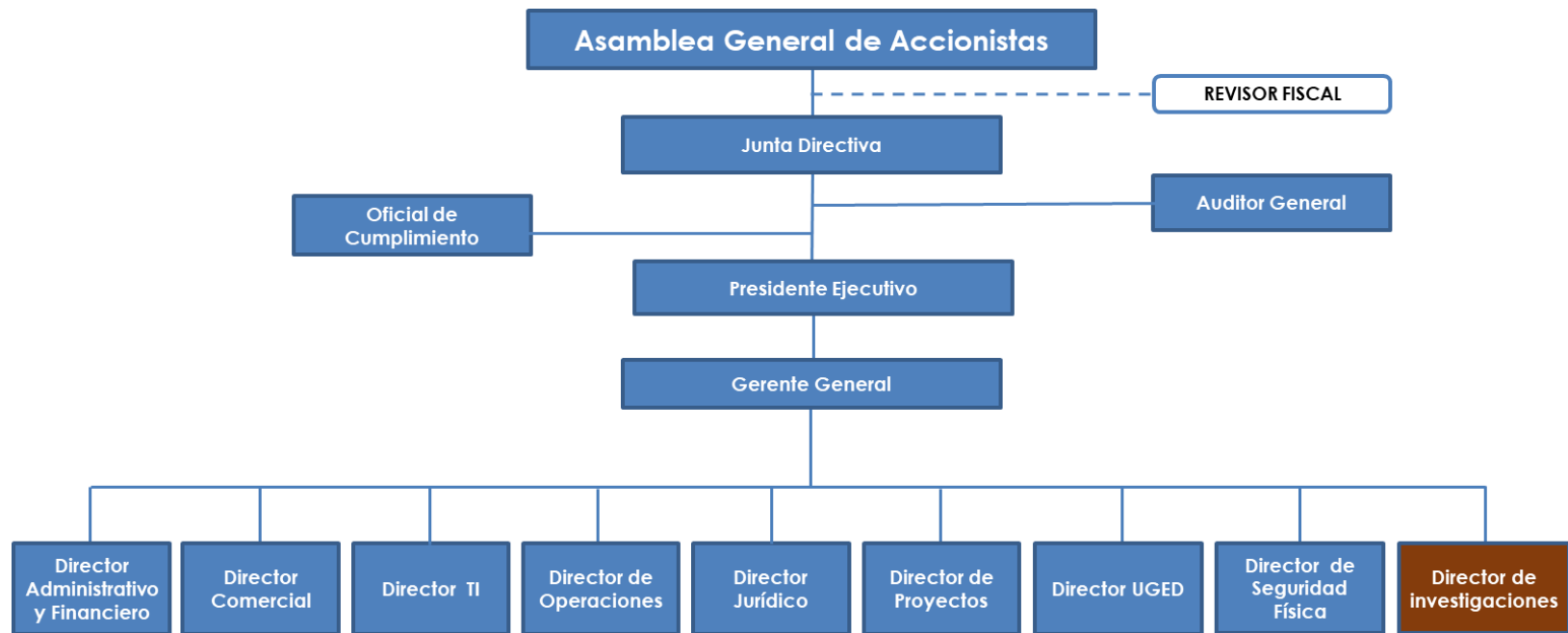


Figura 27. Ubicación de la Dirección de investigaciones en el organigrama de SuperGIROS

Fuente: elaboración propia.

En lo que tiene que ver con la estructura jerárquica de la Dirección de Investigaciones de SuperGIROS se propuso el siguiente esquema:



Figura 28. Organigrama de la dirección de investigaciones

Fuente: elaboración propia.

El director de investigaciones será el responsable de proveer a la alta gerencia información exacta, oportuna y relevante orientada a la toma de decisiones en SuperGIROS. Su objetivo es incrementar el rendimiento de la empresa y su competitividad en el mercado mediante estudios externos y una óptima organización inteligente de sus datos históricos. Será quien tenga a cargo toda la operación de investigación de SuperGIROS y formará parte del equipo de la alta Dirección.

Ente sus principales funciones están la de determinar los objetivos y metas de la Dirección a su cargo. Se propuso que sea una persona con perfil comercial y más de 3 años de experiencia en puestos similares en el sector de las investigaciones de mercado, amplia experiencia en estudios cualitativos y cuantitativos con excelente manejo de equipos de trabajo, con un sólido liderazgo y capacidad para motivar a quienes estén a su cargo. Profesional con maestría en mercadeo, ciencias

sociales, administración, economía o carreras afines, aunque no se descartarán candidaturas que sin Maestría si acreditan experiencia y amplios conocimientos.

Salario: \$6.800.000.

El jefe de proyectos de investigación tendrá la responsabilidad general del diseño, implementación y administración de los proyectos de investigación. Con sus coordinadores Tendrá la tarea de diseñar los cuestionarios o guías, dirigir el desarrollo y la ejecución de todos los proyectos de investigación de SuperGIROS. Se propone que sea un profesional en Ingeniería Industrial, Economía, Administración de Empresas, Estadística o afines con 2-4 años de experiencia en el desarrollo metodologías de investigación, modelos y herramientas para el análisis de la información; desarrollo y ejecución de proyectos de investigación de mercados de tipo cuantitativo y cualitativo que permita la segmentación y posicionamiento de los servicios de SuperGIROS. Este jefe de proyectos de investigación deberá ser un generador de estrategias comerciales para que la compañía logre los objetivos según indicadores.

Salario \$3.500.000.

Los coordinadores de estudios cualitativos y cuantitativos serán quienes desarrollen los proyectos y tendrán a cargo la ejecución operativa de las investigaciones asignadas. El coordinador de estudios cuantitativos trabajará estrechamente con el supervisor de campo y el estadístico con quienes realizará un análisis previo de los resultados de los estudios. Su desafío será organizar la administración y gestión de bases de datos de los usuarios de SuperGIROS mediante del desarrollo de proyectos de investigación de mercados utilizando metodologías, modelos y herramientas de análisis de información que le permitan a la compañía descubrir información relevante para responder o anticiparse a las necesidades y expectativas de los usuarios, y así poder generar propuestas de innovación y valor agregado con información eficiente, confiable y de calidad. Debe

ser un profesional en economía, matemáticas o mercadeo con mínimo 2 años de experiencia en manejo, segmentación y administración de bases de datos y desarrollo de investigaciones de mercado. Entre sus principales competencias debe tener gran capacidad de análisis, orientación a los resultados y atención al detalle.

Salario: \$2.800.000.

El coordinador de estudios cualitativos tendrá a su cargo los profesionales moderadores de grupo, los transcriutores y el auxiliar de investigación cualitativa con quienes elaborará el análisis previo de los resultados. Cada uno desde sus tareas participará activamente en el desarrollo del diseño de la investigación y en la recopilación de datos. Entre sus funciones está el diseño de pruebas piloto de los cuestionarios, y realizar el análisis preliminar de esos datos. Es fundamental que esta persona esté en capacidad de sugerir la implementación de potenciales cambios, a partir de los resultados obtenidos. El perfil, Preferiblemente profesional en ciencias sociales como la psicología, sociología o antropología con estudios superiores en mercadeo o, profesional en mercadeo con estudios cuantitativos en instituciones de educación Superior. Experiencia mínima de 3 años en implementación de metodologías para la investigación social, y en coordinación de grupos de trabajo, principalmente enfocados en el diseño, aplicación y análisis de metodologías cualitativas, propuestas de investigación, análisis y elaboración de reportes cualitativos. Una responsabilidad fundamental será resolver las limitaciones de tiempo y cuidar los costos de las investigaciones analizando qué tareas se realizan con el personal a cargo y cuales serían económicamente más factibles contratando con terceros el trabajo de campo o el tratamiento de los datos.

Salario: \$2.800.000.

El analista de información cualitativa y cuantitativa tendrá a su cargo el análisis final de los resultados obtenidos por el estadístico o por los estudios cualitativos y realizará los informes respectivos para ser presentados a la jefatura de proyectos de investigación con sus recomendaciones de posibles estrategias a implementar ya sea por la compañía o por determinado colaborador empresarial.

Es importante que el analista posea habilidades matemáticas y estadísticas, así como manejo de paquetes de análisis de datos cualitativos y cuantitativos además de la destreza en la evaluación de resultados, formulación de conclusiones y presentación de informes ejecutivos. Sus informes deben salir ya aplicados al contexto social para que el subproceso de mercadeo lo aplique en sus estrategias.

Salario: \$2.800.000.

Los Supervisores de campo y auxiliares de investigación cualitativa serán los responsables de la selección, capacitación, supervisión, y evaluación de los entrevistadores y otros trabajadores de campo o bien supervisar el trabajo del tercero contratado en caso de que SuperGIROS decida contratar el trabajo de campo con una empresa externa. Estas personas tendrán a cargo los detalles de la ejecución del proyecto. Sus funciones principales se enfocan en diseñar mecanismos de reclutamiento personal por obra o labor, según el perfil requerido, hacer el respectivo seguimiento al trabajo de campo y velar por el cumplimiento del programa de operaciones, así como hacer entrega de material a sus coordinadores cumpliendo lo solicitado. Debe ser estudiante de últimos semestres de Administración, Ingeniería Industrial, o carreras afines con experiencia en procesos de capacitación a encuestadores. Excelente manejo de trabajo bajo presión, con habilidades ofimáticas, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Salario: \$1.500.000.

Para el cargo de Especialista en procesamiento de datos al igual que en la primera propuesta se sugiere un experto en aplicación de técnicas estadísticas. Sus responsabilidades incluyen el procesamiento y el análisis de los datos, es decir, extraer, limpiar, procesar y visualizar grandes cantidades de datos, analizar esas agrupaciones y generar los respectivos informes, así como el diseño experimental que busque descubrir aquellos datos no visibles para la compañía que le otorguen a ésta una ventaja competitiva en el mercado.

Dada la importancia que los resultados de este trabajo tienen para la compañía, en esta estructura se requiere un experto en manejo y análisis de bases con amplia experiencia en el mercado, un profesional en TI o áreas afines con experiencia mínima de 3 años en proyectos de arquitectura big data, tratamiento de datos o BI. Lo ideal sería que el candidato contara con estudios superiores en big data o una certificación en aplicativos de Big data. Por ello se propone que este cargo tenga un salario entre \$3.000.000 y \$4.000.000 dada la escases de este tipo de profesionales por la alta demanda que tiene el talento humano con este perfil.

El moderador en la investigación cualitativa será el encargado de dirigir las sesiones de grupo fungiendo como guía para orientar la charla hacia el logro de los objetivos del estudio ayudando a agilizar el grupo, fomentar la participación de todos los invitados y evitar el estancamiento en algún tema. Para ello es fundamental que antes de comenzar la sesión el moderador verifique que los participantes cumplan el perfil. Deberá contar con formación en ciencias sociales como psicología, sociología o antropología y experiencia mínima de un año en moderación de grupos focales e investigación cualitativa, preferiblemente en el área de investigación de mercados con experiencia en moderar grupos On line.

El Salario será de \$3.000.000 mensuales o por labor realizada y se le pagará \$300.000 por sesión moderada, dependiendo de la cantidad de estudios que necesite la empresa.

El auxiliar de investigación será el encargado de las tareas rutinarias como consecución y análisis de los datos secundarios, la revisión y codificación de los cuestionarios, y los análisis estadísticos simples, así como de recopilar los datos de los transcriptores y encuestadores. De igual manera realizará encuestas virtuales e investigaciones online. En lo referente a su formación académica debe ser estudiante de últimos semestres de Mercadeo, economía, administración, estadística o carreras afines y se propone un salario de \$1.200.000.

Tabla 12

Valor nómina mensual Dirección de investigaciones (incluidas prestaciones)

CARGO	SALARIO MES
Director de investigaciones	10.390.400
Jefe de proyectos de investigación	6.876.000
Coordinador de estudios cualitativos	4.278.400
Coordinador de estudios cuantitativos	4.278.400
Analista de información	4.278.400
Supervisor de campo	2.292.000
Auxiliar de investigación cualitativa	2.292.000
Especialista en procesamiento de datos	6.112.000
Moderador de grupos	4.584.000
Auxiliar de investigación	1.833.600
Total Nómina Mensual	\$ 47.215.200

Fuente: elaboración propia.

Para la contratación de los encuestadores y reclutadores se podrá implementar la figura del crowdsourcing, lo que le permitirá a la compañía externalizar tareas y disminuir la carga de trabajo de los miembros del equipo así como la carga prestacional de la misma, esto dependiendo del tipo de estudio y la zona geográfica donde se desarrolle cada estudio. A futuro se podría implementar un esquema similar al de Lookapp, que es un esquema de economía colaborativa por medio de la cual personas del común desde una plataforma instalada en sus teléfonos inteligentes suministran información de los puntos de venta, de las marcas o de ellos como usuarios (LookApp, 2018)¹².

Captura la información del mercado por medio de una extensa comunidad de usuarios de teléfonos inteligentes, “OJOS”, que de acuerdo con su ubicación hacen las tareas a cambio de una remuneración económica.

Si bien el costo de nómina se incrementa ostensiblemente comparada con el equipo de investigaciones tácticas, no podemos perder de vista que un solo estudio que implique investigación cuantitativa y cualitativa con una muestra representativa a nivel nacional cuesta del orden de los 140 millones de pesos.

En cuanto a herramientas tecnológicas para datos cuantitativos se trabajará con las anteriormente mencionadas SPSS y Clikview que posee la empresa y se estudiará la posibilidad de adquirir otras herramientas de análisis de datos cuantitativos como Python y cualitativos como ATLAS. ti., QSR Nvivo., QDA Miner o AQUAD., dependiendo de las recomendaciones del Director del proceso de investigaciones y del especialista en procesamiento de datos.

9.4.2.1 Ventajas

- Conocimientos sólidos, precisos, y actualizados del mercado y su entorno para la toma oportuna de decisiones.
- Valor agregado para la alta dirección, otros procesos de la compañía y las empresas colaboradoras.
- Posibilidades de integrar este equipo con empresas externas como Codesa y Estrategias Empresariales para optimizar los recursos.
- Posibilidades de incrementar el rendimiento de la empresa y su competitividad en el mercado.
- Tener elementos para predecir algunos comportamientos del mercado y del consumidor.
- Optimización y usufructo de la información contenida en las bases de datos de la empresa.

- Le permite a SuperGIROS contar con instrumentos de control para verificar en qué grado han sido alcanzados los objetivos de las campañas realizadas y las metas de posicionamiento.
- Permite el ahorro de recursos al testear una campaña, midiendo su impacto evitando inversiones fuertes.
- Posibilidades de identificar acciones de mejora en el producto, los colaboradores y el servicio post venta.
- Evaluar constantemente los diferentes canales de servicio como puntos de venta, SuperGIROS móvil y el servicio a domicilio.
- SuperGIROS contaría con una herramienta para hacer pruebas piloto y evaluaciones antes de lanzar un nuevo servicio.
- Le permite a SuperGIROS obtener información de primera mano a nivel regional de acuerdo con las necesidades.
- Mayor rapidez en el suministro de informes.
- Mayor cantidad de informes en el año para las estrategias de mercadeo.
- Seguimiento de la competencia con análisis permanentes.

9.4.2.2 Desventajas

- Alto costo de la nómina por el perfil requerido en los diferentes cargos.
- Algunos estudios requieren planeación y tiempo, por lo que a veces se perderá parte del interés.
- El equipo necesita capacitación constante.
- Si bien los estándares de informes son altos, no hay certidumbre total.

9.4.2.3 Proceso interno

Si bien el procedimiento interno para la realización lo determina el Director del proceso, se sugiere la siguiente propuesta:

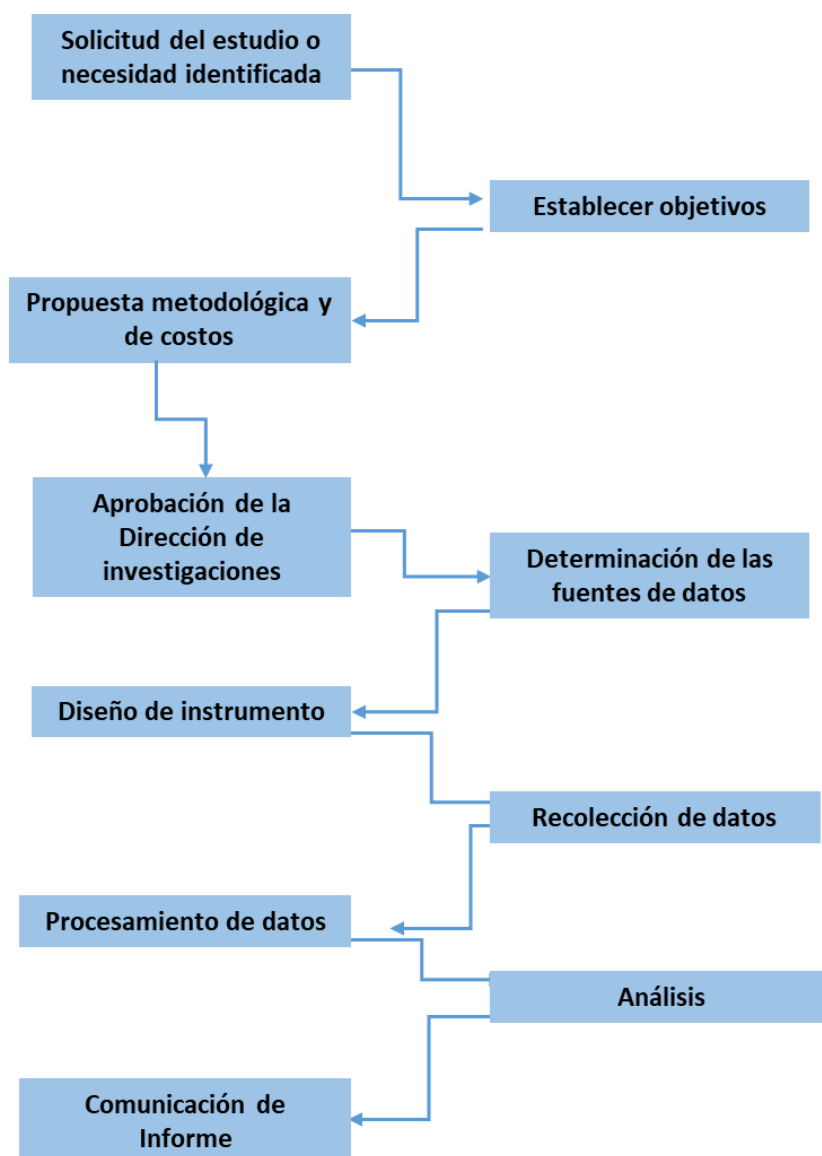


Figura 29. Modelo de proceso de investigación En SuperGIROS

Fuente: elaboración propia.

Adicional a los gastos de Nómina se hace necesario que el Director de investigaciones contratado por SuperGIROS evalúe los recursos tecnológicos de la compañía y defina si es

necesaria la adquisición de licencias de otros aplicativos de tratamiento de datos cualitativos o cuantitativos y presente a la alta dirección las respectivas propuestas.

9.5 Implementación y seguimiento de solución propuesta

Para esta fase de la consultoría se realiza una propuesta de los pasos y los tiempos para materializar la solución propuesta en la organización. Será potestad de la alta dirección la definición del momento en que se dé inicio a esta. Podemos decir que esto dependerá principalmente del nivel de convencimiento que este trabajo pueda lograr en los directivos, y pueda ser considerado el camino para atender una necesidad específica.

El cronograma de implementación y seguimiento para las propuestas es el siguiente:

Tabla 13

Cronograma Propuesta Uno

ACTIVIDAD	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE V - IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO DE SOLUCION PROPUESTA.												
Socialización propuesta seleccionada para su implementación en la compañía												
Desarrollo e implementación solución propuesta												
Seguimiento y medición												
Revisión y ajustes												

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14

Cronograma Propuesta Dos

ACTIVIDAD	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE V - IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO DE SOLUCION PROPUESTA.												
Socialización propuesta seleccionada para su implementación en la compañía												
Desarrollo e implementación solución propuesta												
Seguimiento y medición												
Revisión y ajustes												

Fuente: elaboración propia.

El paso de socialización deberá ser liderado por la alta dirección, apoyado en los líderes de procesos, especialmente en quien lidera mejoramiento continuo y en gestión del talento humano, recalcando a toda la organización y vinculados los beneficios de poder contar con su propia área de investigación de mercados, y como esto impactará de manera positiva en cada uno de ellos. El uso de la intranet y el despliegue de comunicación interna a través de los canales con que cuenta SuperGIROS para llegar a sus empleados serán el camino.

En el desarrollo e implementación de la solución propuesta, los procesos de talento humano, gestión tecnológica, gestión financiera, y mejoramiento continuo serán los encargados de suministrar todos los recursos para la puesta en marcha del proyecto (humano, tecnológico, económico, caracterización e inclusión).

La implementación de la propuesta Uno – área de investigación de mercado -, no debe tomar más de dos meses, con seguimiento inicial mes a mes los dos o tres primeros meses, luego bimensual, y posteriormente trimestralmente.

Para la propuesta dos - dirección de investigaciones de mercado -, la cual se estima tome cuatro meses su implementación, inicialmente se recomienda realizar durante los primeros meses de operación labores de seguimiento, medición, revisión y ajustes con periodicidad mensual. Después del mes cuatro se puede pasar a bimensual, y posteriormente a trimestralmente. El tiempo estimado para la puesta a punto, y que el área/dirección de investigación de mercados realice aportes de impacto a la organización es de doce (12) meses, tiempo que consideramos prudente para levantar y estructurar la data de calidad que le permita tener ese insumo básico para ayudar a direccionar la organización.

10. Conclusiones

Se pudo conocer y entender el negocio en el cual SuperGIROS desarrolla su actividad, identificando como este es un negocio en crecimiento y al cual hay interés de nuevos actores de entrar a participar. De igual manera, identificamos como en este negocio las amenazas de tipo legal son bastante relevantes, lo que implica que la organización le preste especial interés.

Soportados en la información recolectada, procesada y analizada, podemos decir que SuperGIROS no cuenta con la información suficiente para la planeación y la toma de decisiones, de forma tal que la compañía no sea reactiva al mercado sino más bien propositiva, especialmente de cara al consumidor y a las tendencias del mercado.

Evidenciamos que no se hacen estudios tácticos que permitan evaluar el impacto de las diferentes decisiones que a nivel comercial y de mercadeo se ejecutan por parte de SuperGIROS y las empresas aliadas encargadas de prestar el servicio.

Se debe anotar que, si bien en los estudios previos realizados en la fase de diagnóstico se identifica una deficiencia de información a la hora de diseñar el plan de mercadeo y tomar algunas decisiones en la compañía, también se evidenció que dichas decisiones y planes, fruto de la experiencia de sus líderes (en sus palabras “por tanteo”), han dado resultados positivos, lo cual evidenciamos en el crecimiento que ha tenido la compañía a lo largo de los últimos cinco años.

En estos momentos SuperGIROS no cuenta con la voz del cliente al interior de su organización, lo cual representa un gran riesgo, pues no tiene forma de saber qué es lo que su cliente quiere. Esta debe ser labor del área de investigación de mercados que se necesita implementar en la organización.

SuperGIROS cuenta con una riqueza interna como es la base de datos recogida a través de sus transacciones en los puntos de venta que aún no explota eficientemente, ya que, si bien cuenta

con un aplicativo de BI, la información no es aprovechada o no se traduce en conocimiento que redunde en mejores experiencias para sus clientes.

Si SuperGIROS materializa la implementación de cualquiera de las dos opciones propuestas para la creación de un área o una dirección de investigaciones de mercado, estaría atendiendo una necesidad de información relevante que ha venido padeciendo, tanto del mercado como del cliente. Esta sería una unidad dentro de la organización de alta generación de valor para la misma, creando una ventaja competitiva al contar con información constante y actualizada, que le permita un conocimiento del consumidor nacional y regional.

Se presenta el diseño de dos alternativas de estructuras para áreas de investigación de mercado, así como recursos, costos asociados, proceso, ventajas y desventajas, de las cuales la compañía, según el nivel de satisfacción de necesidades de información que quiera lograr puede escoger.

Frente a los costos que SuperGIROS viene manejando por los servicios que eventualmente contrata para realizar estudios de mercado puntuales, versus lo que recibe, es pertinente revisar por parte de la alta dirección de la compañía la posibilidad de apostarle a la implementación de una área de investigación de mercados robusta, donde la relación costo- beneficio, frente a lo que actualmente tiene, se elevaría de forma significativa, permitiéndole de igual manera atender una necesidad claramente identificada.

11. Recomendaciones

Por razones expuestas anteriormente, se sabe que SuperGIROS no podrá implementar el proyecto en el presente año, por tanto, se recomienda a la alta dirección hacer el esfuerzo por realizar pequeños estudios de mercado que le permitan medir el impacto que han tenido para la marca y el consumidor las grandes inversiones que ha realizado en mercadeo y publicidad. Estos estudios se pueden hacer mediante el uso de tecnologías económicas como encuestas y grupos focales virtuales. De otra parte, se deben realizar evaluaciones periódicas de los nuevos canales de servicios como son: Domicilios SuperGIROS, SuperGIROS Móvil, y SuperGIROS al Barrio, con el fin de determinar la percepción que tiene el usuario y así identificar nuevas oportunidades de negocio u oportunidades de mejora en estos servicios. Para esto, consideramos sería mejor para la empresa apostar por ahora por la implementación de la propuesta uno, para la cual la compañía puede redireccionar una pequeña parte del presupuesto destinado para publicidad y mercadeo, y con esto fondear el funcionamiento del área. Este redireccionamiento de recursos le permite a la compañía saber si lo que se está gastando por el otro lado está siendo realmente efectivo. Es un equipo de investigación básico que pueda ejecutar algunas investigaciones muy tácticas y apoyar las estratégicas.

Una segunda recomendación es que se haga un trabajo que permita categorizar y usufructuar los millones de datos de usuarios existente en la compañía, para lo cual se propone trabajar dos componentes principales: información que permita contar con el perfil geodemográfico de cada cliente e información transaccional que permita construir el perfil comportamental y transaccional del consumidor de sus servicios. Para ello es necesario abordar este tema desde la perspectiva de un equipo que esté en capacidad de gestionar y analizar grandes

volúmenes de información. Los resultados de estos análisis serán un importante insumo para las estrategias de mercadeo y las tácticas de relacionamiento y fidelización de los clientes.

Otra recomendación del equipo consultor, que va más allá de los modelos propuestos, es que se unan esfuerzos y recursos de empresas del grupo para que mediante el intercambio de información y recursos se logre la implementación de un gran proyecto de conocimiento del cliente, donde SuperGIROS, Codesa, los colaboradores de la red y Estrategias empresariales conformen un grupo interdisciplinario cuyos objetivos sean la implementación de un CRM robusto que permita fortalecer el crecimiento estratégico de estas empresas a través del verdadero conocimiento del cliente que tienen en común, así como para el diseño de diferentes estrategias de cada una de las empresas. Esta solución le estaría dando un gran plus no sólo a SuperGIROS sino a las demás empresas del grupo ya que como se dijo, tienen un consumidor en común y estarían obteniendo de él una mayor y mejor información, lo que se traduce no solo en planes de mercadeo a la medida para las empresas, sino en ahorro de costos y mejores ingresos para cada compañía. De igual manera el consumidor de los servicios sería el mayor beneficiado pues estaría siendo el centro de trabajo de ese gran equipo y tendría acceso a mejores y nuevos servicios que mejoren su calidad de vida.

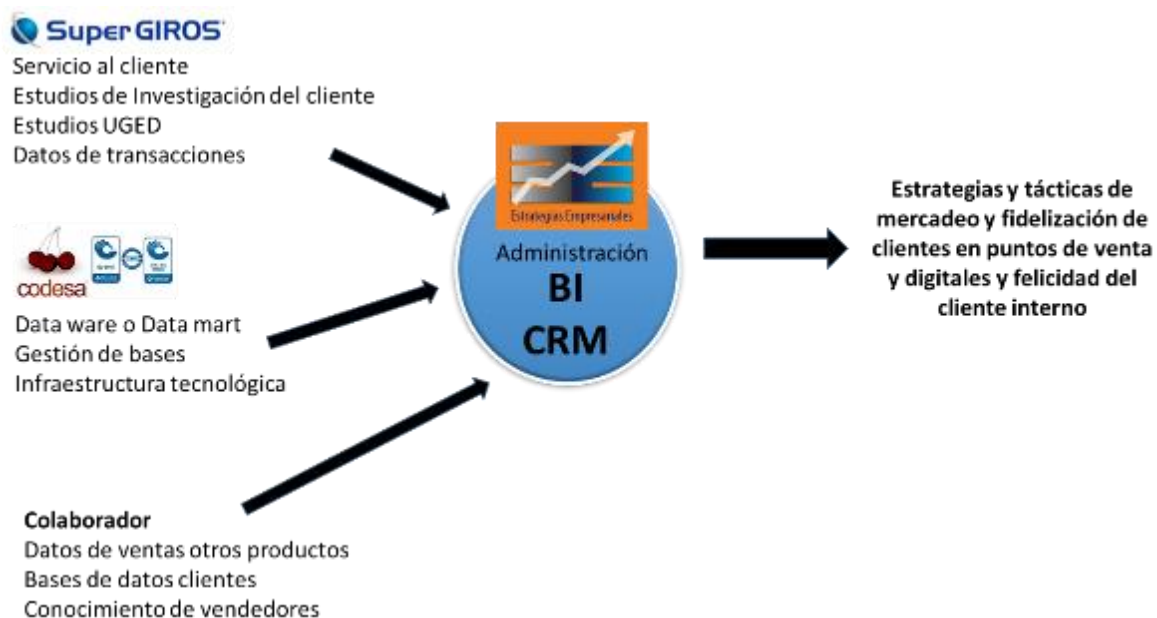


Figura 30. Modelo de Interacción de las compañías del grupo en beneficio del cliente

Fuente: elaboración propia.

De la misma forma, se recomienda utilizar la información que se adquiere a través de sus estudios de investigación cualitativos y cuantitativos como base para la planeación de mercadeo de manera tal que ésta vaya en línea con la planeación estratégica de la compañía, pero principalmente con los requerimientos del mercado centrada en dos tipos de clientes: Un cliente “interno” que son los colaboradores empresariales y el cliente externo o consumidor de los servicios de SuperGIROS.

Finalmente, y conociendo que la empresa está en proceso de elaboración de su planeación estratégica 2021 – 2025, se recomienda hacer investigaciones previas de manera tal que le entregue insumos importantes a la hora de definir los componentes de la misma y ésta vaya acorde con las nuevas necesidades y tendencias del mercado.

12. Referencias

- Ackoff, R. I. (1972). *Un Concepto de Planificación de Empresa*. Limusa.
- Aguilar, F. (1967). *Análisis del entorno empresarial*. Macmillan.
- American Marketing Association. (2020). *Definitions of Marketing*. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ansoff H, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and expansion*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, I. (8 de 7 de 2019). *wikipedia, la enciclopedia libre*. Obtenido de Matriz de Ansoff: https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Matriz_de_Ansoff&oldid=117260395.
- Askunse Elizaga, C., & Reas, E. (2019). *Economía Solidaria Transformar la Economía para Transformar Nuestro Mundo*.
- Asopostal. (11 de 2006). *Asopostal* . Obtenido de Asopostal: <https://www.asopostal.com/>
- Bermabeu , R. D. (19 de 07 de 2010). *Data Warehousing: Investigación y Sistematización de Conceptos*. Obtenido de DWH_Metodologia_HEFESTO-V1.0.pdf: https://www.dataprix.com/files/DWH_Metodologia_HEFESTO-V1.0.pdf
- Bettelheim, C. (1961).
- Ceupe centro Europeo de PostGrado. (s.f.). *Qué es el Business Intelligence*. Obtenido de Ceupe centro Europeo de PostGrado: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-business-intelligence.html>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Mit Press.
- Chavez, A. (24 de 03 de 2020). *¿Sabes si a tu marca le convienen agencias de investigación externas o insights in-house?* Obtenido de Merca2.0 mercadotecnia publicidad medios.:

<https://www.merca20.com/sabes-si-a-tu-marca-le-conviene-agencias-de-investigacion-externas-o-insights-in-house>

Chiavenato. (1991).

Coca Carasila, M. (2006). *El Concepto de Marketing Pasado y Presente, Perspectivas* (Vol. 9).

Recuperado el 2020

CRC Inicio. (s.f.). *Comisión de Regulación de Telecomunicaciones*. Obtenido de CRC :

<https://www.crc.com.gov.co/es/pagina/inicio>

Cry , D., & Gray, D. (2004). *Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa*. Norma.

Cyr, & Gray. (2004). *Mercadotecnia*. Norma.

Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding Management*. South Wester Educ Pub.

Deinsa.com. (s.f.). *La amenaza de entrada de nuevas empresas*. Obtenido de Deinsa.:

http://www.deinsa.com/cmi/module_15_1_1.htm

Drucker, p. (s/f).

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*. West Publishing.

Fayol, H. (05 de 2012). *Teoría del Desarrollo Organizacional*. Obtenido de Teorías de la

administración: [http://fayolvtaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-](http://fayolvtaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html)

[organizacional.html](http://fayolvtaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html)

Formulación de la Estrategia. (s.f.). Obtenido de La Dirección y el Control estratégico:

[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20(Parte%20tercera).pdf)

[20estrategia%20\(Parte%20tercera\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20(Parte%20tercera).pdf)

- Galacia, J. A. (17 de 09 de 2010). *Investigación de Mercado*. Obtenido de mailxmail: <http://www.mailxmail.com/curso-investigacion-mercado/estructura-unidad-investigacion-mercado>.
- García González, D. (2019). Lo que Debe Interesarnos es el Consumo como Relación Social. *Revista Colombiana de Sociología*, 303-313.
- Garzón Cabrera, G. (s.f.). *Un Nuevo Concepto de Mercadeo*. (M. d. Guerrero M., Editor) Recuperado el 2020, de Periódico Digital Ávaco/News: <https://avaconews.unibague.edu.co/un-nuevo-concepto-de-mercadeo-por-gustavo-garzon-cabrera/>
- González Y, P. (2010). La Planificación Empresarial: un Acercamiento Conceptual. *Contribuciones a la Economía*.
- Goodstein. (1998).
- Guerras, M., & Navas, J. E. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa*. Obtenido de Guerras y navas: http://www.guerrasynavas.com/fde_presentacion.htm
- gway. (s.f.). *3 razones por la Cual no debes de hacer investigación de mercado in-house*. Obtenido de Gway: <https://www.gway.com.mx/blog/3-razones-por-la-cual-no-debes-de-hacer-investigaci%C3%B3n-de-mercados-in-house>
- Hair, J., Bush, R. j., & Ortinau, D. j. (2009). *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill.
- Hair, J., F, J., P, R., Ortinau, & J, D. (2010). *Investigación de Mercado en un Ambiente de Información Digital* (Vol. Cuarta edición). McGrawHill.
- Historia del Análisis PEST_PESTEL. (04 de 01 de 2020). *Historia análisis Pestel*. Obtenido de Análisis Pestel: <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-pest-pestel>

- Iso9001:2008. (13 de 07 de 2015). *Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad*. Obtenido de isotools: <https://www.isotools.com.co/iso-9001-2008-requisitos-sistema-gestion-calidad/>
- Izamorar. (17 de 06 de 2015). *¿Cuál es la Diferencia entre Dato e Información?* Obtenido de Izamorar: <http://izamorar.com/cual-es-la-diferencia-entre-dato-e-informacion/>
- Jiménez , G., Pons, D., & González, P. (2003).
- Jiménez. (1982).
- Johansen, O. (1995). *Anatomía de la Empresa: Una Teoría General de las Organizaciones Sociales*. Limusa.
- Katz, D., & Kahn, R. (1981). *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas.
- Kenichi , O. (s/f). *Estrategia Modelo de las 3C*. Obtenido de Estrategia Modelo de las 3C: <http://dimensionempresarial.com/estrategia-modelo-de-las-3c-de-kenichi-ohmae/>
- Kenneth, A. (1980). *The concept of corporate strategy*. Inc Homewood.
- Koontz. (1958).
- Koontz, & Weihrich. (1994).
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing* (octava ed.). Pearson educación.
- Kotler. (1967). *Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*. (Octava ed.). Norma.
- Kotler, P. (2006). *Las Preguntas más Frecuentes sobre Marketing* (Primera ed.). Normal.
- Kotler, P. (s.f.). *31 definiciones de mercadotecnia*. Obtenido de Marketingdirecto.com: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9>
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas Guía para la Profesión* (Tercera (revisada) ed.). Oficina Internacional del trabajo.

- La Cooperativa de Marketing. (02 de 11 de 2017). *5 Pasos Fundamentales en la Formulación Estratégica*. Obtenido de La Cooperativa del Marketing: <https://cooperativademarketing.wordpress.com/2017/11/02/5-pasos-fundamentales-en-la-formulacion-estrategica>
- LookApp. (2018). *Análisis e Investigación. Estudios de Mercado*. Obtenido de LookApp miles de ojos a un clic: <https://www.lookapp.com.co>
- Luther , G. (s/f).
- Maister, D. (1993). *How clients choose», en Managing the professional service firm*. The Free Press.
- Maldonado, J. A. (01 de 08 de 2014). *Estrategia Empresarial. Formulación, planeación e implantación*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion>
- Malhotra , N. K. (1997). *Investigación de Mercado un Enfoque Práctico* (Segunda ed.). Pearson Pentice-Hall.
- Malhotra Nares, K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). Pearson Educación.
- Marketingintel. (s.f.). *Investigación de Mercado*. Obtenido de Desarrollo estratégico en Marketing y Ventas: <https://www.marketinginteli.com/investigaci%C3%B3n-de-mercados-cualitativa/los-grupos-focales>
- McCarthy, J., & Perreault D., W. (1997). *Marketing* (Undécima ed.). McGraw-Hill.
- McDaniel, C. J., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados* (Décima ed.). Cengage Learning Editores S.A.
- Mendéz Del Rio, L. (2006). *Más Allá del Business Intelligence*. Gestion 2000.

- Ministerio de tecnologías. (s.f.). *Comisión de Regulación de Comunicaciones*. Obtenido de MinTIC: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/>
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (Segunda ed.). Ateneo.
- Moral Moral , M., & Fernández Alles, M. T. (2012). Nuevas Tendencias del Marketing. El Marketing Experiencial. *Revista Interdisciplinar Entelequia*, 14.
- Murgich, V. (24 de 03 de 2017). *¿Las agencias, mejor Externas o in house?* Obtenido de Merca2:0 : <https://www.merca20.com/las-agencias-mejor-externas-in-house>
- Navas, J. E., & Guerras, M. L. (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Obtenido de <http://www.guerrasynavas.com/>
- Nazaret, L. (9 de 01 de 2020). *Retos y tendencias 2020 en investigación de mercados*. Obtenido de we are testers: <https://www.wearetesters.com/investigacion-de-mercados/retos-y-tendencias-2020-en-investigacion-de-mercados>
- Neuroempresarial. (16 de 05 de 2011). *Concepto y origen de la palabra ESTRATEGIA*. Obtenido de Neuroempresarial: <http://neuroempresarial.blogspot.com/2011/05/concepto-y-origen-de-la-palabra.html>
- Ohame, K. (06 de 02 de 2017). *Las 3c de Kenichi Ohame o el Triangulo Estratégico*. Obtenido de [planificacionestrategicablog](http://planificacionestrategicablog.com): <https://planificacionestrategicablog.wordpress.com/2017/02/06/las-3c-de-kenichi-ohame-o-el-triangulo-estrategico>
- Ohmae, K. (10 de 12 de 2018). *Estrategia Modelo de las 3C de Kenichi Ohmae*. Obtenido de Dimensión Empresarial: <http://dimensionempresarial.com/estrategia-modelo-de-las-3c-de-kenichi-ohmae>

Online Browsing Platform (OBP). (2008). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Obtenido de Iso:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>

Oracle. (s.f.). *Que es Inteligencia de Negocios*. Obtenido de Microsoft Word whiterpaper Oracle.:
https://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf

Ortiz. (s/f).

Páez, E. (03 de 2016). *Super Giros*. Obtenido de Páez, Edgar:
<https://edgarpaezblog.wordpress.com/>

Paredes, S., & Pérez, C. (1994).

PDCA Home. (30 de 03 de 2015). *Las 7S de McKinsey*. Obtenido de PDCA Home:
<https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>

Peiro Ucha, A. (s.f.). *Estrategias Genéricas de Porter*. Recuperado el 30 de 04 de 2020, de Economipedia Haciendo Fácil la Economía:
<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

Porter, M. (s/f). Obtenido de Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter:
<https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>

Reyes Ponce, A. (s/f).

Riquelme, M. (06 de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter - Claves para el Exito de la Empresa*.
 Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter: <https://www.5fuerzasdeporter.com>

Ritacco, E. (17 de 09 de 2013). *La resurrección de las agencias in-house*. Obtenido de Adlatina en asociación con AdAge : <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/la-resurrecci%C3%B3n-de-las-agencias-house>

- Rivas, L. A. (2009). Evolución de la Teoría de la Organización. *Universidad & Empresas Universidad del Rosario*, 17-11-32.
- Roldán, P. N. (06 de 17 de 2019). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de Economipedia Haciendo Fácil la Economía.: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Ronda Pupo, G. A. (11 de 03 de 2002). *Un Concepto de Estrategia*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia>
- Sánchez, G. (s/f).
- Santesmases Mestre, M. (2012). Aplicación de la investigación de mercados al análisis de problemas de marketing. ICADE. *Icade Revista de la Facultad de Derecho*, (83-84) 339-359. Obtenido de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/152>
- Santiago Merino, J. (s.f.). *Naturalez, Evolución y contenidos de la investigación de Mercados*. Obtenido de Investigación de Mercado I: <https://core.ac.uk/download/pdf/19714106.pdf>
- Serna. (1999).
- Sinnexus. (s.f.). *Datawarehouse*. Obtenido de Business Intelligence Informática estratégica : https://www.sinnexus.com/business_intelligence/datawarehouse.aspx
- Steele , F. (1975). *Consulting for Organizational Change*. Prensa de la universidad de Massachusetts.
- Steiner, G. A. (1969).
- Stoner, J., & Freeman, E. (1994). *Administración*. Pearson.
- SuperGIROS. (2019). *SuperGIROS*. Obtenido de SuperGIROS: <https://www.supergiros.com.co/>
- Talaya, A. E. (1996). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

Tapia B, M. A. (s.f.). *Metodología de Investigación*. Obtenido de INACAP :
https://aulavirtual.fio.unam.edu.ar/pluginfile.php/6545/mod_resource/content/0/Metodologia_de_la_Investigacion_-_Lect._Compl_1.pdf

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos Cualitativos*. Paidós.

teorias Administrativas. (02 de 2012). *Teorias de las Relaciones Humanas*. Obtenido de Teorias Administrativas: <http://teoriasadministrativass.blogspot.com/p/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>

Terry. (1987).

Timetoast timelines. (2007). *Linea del Tiempo de Investigación de Mercados*. Obtenido de Timetoast home page: <https://www.timetoast.com/timelines/linea-del-tiempo-de-investigacion-de-mercados>

Van Gusteren. (1976).

Wikipedia la Enciclopedia Libre. (21 de 10 de 2009). *Análisis Pestel*. Obtenido de Wikipedia la Enciclopedia Libre: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PESTEL

Wikipedia la Enciclopedia Libre. (10 de 11 de 2017). *Análisis FODA*. Obtenido de Wikipedia la Enciclopedia Libre: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA

Wikipedia La Enciclopedia Libre. (08 de 07 de 2019). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de Wikipedia La Enciclopedia Libre: https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

Wikipedia la Enciclopedia Libre. (24 de 09 de 2019). *Modelo de las 7S de McKinsey*. Obtenido de Wikipedia la Enciclopedia Libre: https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_las_7_S_de_McKinsey

Wikipedia La enclopedia Libre. (13 de 05 de 2019). *Análisis Porter de las Cinco Fuerzas*.

Obtenido de Wikipedia La enclopedia Libre:

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Wikipedia, L. (s.f.). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de

Wikipedia La enclopedia libre:

https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad&oldid=124005046.)

Zikmund, W. G., & Badin, B. j. (2009). *Investigación de Mercados* (Novena ed.). Cengage

Learning Editores, S.A.

13. Anexos

Anexo A. Portafolio servicios Supergiros

Envío y pago de Giros nacionales

Pago de Remesas internacionales

Recaudo Aporte ahorro programa BEPS – COLPENSIONES

Recaudo de pagos a la Registraduría Nacional de Estado Civil

Recaudo SNR (Superintendencia de Notariado y registro)

Recaudo ELECTRICARIBE

Recaudo Gases del Caribe

Recaudo CDA (Centro de Diagnóstico Automotor)

Recaudo de facturas de Movistar

Recaudo MP (Marketing Personal)

Recaudo AVON

Pagos programa Colombia Mayor, reinsertados, Jóvenes en Acción, Familias en Acción, nóminas empresas privadas

Fuente: elaboración propia.

Anexo B. Entrevista con el presidente de Supergiros

- Dr. Páez ¿cuál ha sido la clave de éxito?

Respuesta: Perseverancia, constancia...

- Cuáles han sido los pilares fundamentales en los que SuperGIROS ha soportado su estrategia?

Respuesta: La capilaridad de la red, la disponibilidad del servicio a los clientes, plataforma tecnológica robusta...el esquema del negocio se basa en la estructuración de la red, estar a la disponibilidad de cualquier de cualquier clase de población.

- Cada cuanto se realiza la revisión de la estrategia?

Respuesta: Se hace cada cinco años...en estos momentos terminando plan 2015 – 2020, en elaboración plan 2021 – 2025. Trazar horizontes cercanos y logrables, sin pérdida del foco.

-Quiénes participan en el diseño o ajuste de la estrategia de SuperGIROS?

Respuesta: La Junta directiva es el pilar más importante, de esta sale todo el esquema estratégico de la compañía. Se trabaja con grupos focales internos de la organización acompañados de un grupo asesor externo, el cual se rota cada cinco años.

-Que insumos utilizan para para el diseño o ajuste de la estrategia?

Respuesta: Pequeños planes de parte de cada uno de los procesos los cuales la gerencia y la presidencia alinian para su presentación a la junta directiva

-Son de la calidad y oportunidad requerida?

Respuesta: información soportada en la gente y en lo que de esta se puede recoger. La calle es la mejor fuente de información, especialmente los vendedores.

-Utilizan investigaciones de mercado?, ¿qué tipo de investigaciones utilizan?

Respuesta: Se realizan algunas periódicamente, algunas porque el marco legal del negocio lo obliga, y otras propias para conocer cómo está la imagen de la compañía, como están los esquemas de servicio, evaluarse y encontrar oportunidades de mejora. En asocio con el gremio se ha costeado la realización de estudios del mercado de giros.

-Que tan importante es para la elaboración o ajuste de la estrategia la información que se genera desde el proceso comercial?

Respuesta: Fuente de información primaria utilizada por la Junta Directiva con lo cual se elaboran las macros de los presupuestos anuales, los cuales están enmarcados en el plan estratégico.

-Analizando la estructura organizacional de SuperGIROS, encontramos que en el proceso comercial está el subproceso de mercadeo, ¿considera usted que este subproceso genera información relevante para la toma de decisiones?

Si la respuesta a la pregunta anterior es si: ¿qué información entrega mercadeo?

Si la respuesta a la pregunta anterior es no: ¿qué información considera que mercadeo debe suministrar a la organización para la toma de decisiones?

Respuesta: Si, análisis de competencia, análisis de comunicación para la toma de decisiones, manejo de la marca, aplicación del presupuesto comercial. Toda esta información se utiliza para saber cómo está la empresa. Búsqueda de oportunidad para realizar cambios rápidos que permitan reaccionar ante la competencia.

-Considera que le aportaría a SuperGIROS contar su propio departamento encargado de las investigaciones de mercado?

Respuesta: Toda empresa que pudiera tener un departamento de investigación de mercados debería hacerlo para poder medir y evaluar la estrategia que se esté utilizando, saber los resultados de esta.

-La alta dirección estaría dispuesta a implementar este departamento?...

Respuesta: Si, el tema no es la iniciativa, el tema es el resultado, se pueden hacer las pruebas y se pueden fondear las pruebas, el resultado será el que determine que se vuelva permanente en la organización. Debe haber creación de valor

-Que espera de él?

Respuesta: suministro y análisis de información rápida, no solo un tema documental, debe generar valor, representado en una guía que le permitan la toma de decisiones soportadas, eliminando el tanteo. Los aportes del área deben ser evaluables y generadores de valor.

-¿Información de tipo cualitativa o cuantitativa, o ambas?

Respuesta: Debe ser de ambas, acordes con el estudio que se esté buscando.

-¿Que cree que es mejor para SuperGIROS, un departamento interno robusto que realice estas labores?, un modelo de trabajo mixto (internos y externo)?

Respuesta: Modelo In House, por creación de conocimiento y especialización de la actividad. El modelo In House permite poder realizar las mediciones que se vayan generando en el camino.

-¿Cuáles son sus expectativas sobre esta consultoría?

Respuesta: Saber después de todo un análisis si es viable o no crear el subproceso de investigación de mercado para poder implementarlo y aplicarlo. Si es viable hacerlo In House o seguir con el modelo de tercerización que se ha venido manejando.

-Cómo ve a SuperGIROS en los próximos 5 años?

Respuesta: Implementar una estrategia de servicio de OMNISCANALIDAD. Desarrollando esta estrategia permite que la empresa continuar siendo los numero uno en servicio. Disponibilidad de todos los servicios para los clientes.

-Cómo piensa que le aportaría este departamento a esta visión?

Respuesta: Con análisis de competencia, análisis de servicio, análisis de creatividad, testeo de las iniciativas y su aceptación. Evaluación si las decisiones han sido acertadas o si es conveniente replantear la estrategia.

Anexo C. Entrevista con el gerente de Supergiros

-Dr. Reyes, ¿cuáles son sus expectativas al frente a este nuevo cargo en SuperGIROS?

Respuesta: Expectativas y sueños, ver a SuperGIROS convertida en la red transaccional más grande que pueda tener Colombia, enfocados en giros postales y sociales, buscando facilitarle la vida a cada cliente que se tiene en cualquier rincón de Colombia. Esto soportados en una transformación digital de la marca y de los productos y servicios.

-Cuales considera que han sido los pilares fundamentales en los que SuperGIROS ha soportado su estrategia?

Respuesta: La constancia, la disciplina, la fe en el cliente, en el colaborador, creer en lo que se hace. La visión de sus líderes, tratar de ir un paso delante de, conocimiento del cliente.

-Para el desarrollo de sus trabajos usted ha utilizado investigaciones de mercado?, ¿qué tipo de investigaciones?

Respuesta: Si, pero en el sector que se desempeñan realmente no es muy usado, pero si ha sido muy necesario, esto por venir inicialmente de sector de los juegos de suerte y azar. Al entrar al negocio de giros postales el Gobierno Nacional nos ha exigido en los últimos años la realización de estudios de mercado, los cuales nos han permitido desarrollar mejores estrategias a nivel global.

Los colaboradores no manejan rutinariamente unos estudios de mercado para poder tomar decisiones certeras en la aplicación de una estrategia. Al no tener estudios de mercado constantes solo se realizan una o dos estrategias al año, y en nuestro negocio las estrategias tienen que ser flexibles, que se pudieran hacer por trimestres. Para ejemplo la pandemia que estamos viviendo, ninguna estrategia consideraba eso.

-Que tan importante considera es para la estrategia organizacional la información que se genera desde las áreas comerciales?

Respuesta: Más que importante es fundamental, sin esta no es posible que pueda hacer mi planeación, debo tener claro en horizonte y este me lo marcan las estrategias comerciales.

-Usted ha trabajado en compañías que cuenten con su propio Dpto. de Investigación de mercados?

Respuesta: Si y no, en las compañías hemos tratado de montar esos departamentos, pero realmente los esfuerzos se han quedado en unos esfuerzos muy básicos porque no se ha destinado suficiente presupuesto para esa investigación y esa innovación, y esas áreas necesitan un trabajo constante pero también de paciencia, y en este sector las empresas buscan victorias tempranas y esas victorias tempranas se empiezan a materializar, pero después de un trabajo bien hecho. Los intentos de implementación In House no han sido exitosos por falta de presupuesto y constancia.

-Considera que le aportaría a SuperGIROS contar su propio departamento encargado de las investigaciones de mercado?

Respuesta: Hoy día sí, porque la evolución de la marca y de los canales de comercialización van a hacer que esas áreas de investigación de mercados se conviertan en el Data Analytic necesarios hoy día para hacer cualquier tipo de estrategia. El estudio de mercado me va a marcar la pauta de ese conocimiento del cliente.

-Usted como nuevo gerente de SuperGIROS estaría dispuesto a apoyar la implementación de un departamento de investigación de mercados en la compañía?...

Respuesta: Si.

-Que esperaría de este?

Respuesta: Data de calidad, que tenga la capacidad para analizar y conocer muy bien el mercado y el cliente que permita establecer estrategias puntuales para poder lograr los objetivos. Conocer porque el cliente nos prefiere.

-¿Que cree que es mejor para SuperGIROS, un área de investigación de mercados robusta que realice investigaciones de tipo estratégicas o un equipo de investigaciones liviano que se centre en investigaciones tácticas?

Respuesta: Robusta hoy día no, se necesita un área de calidad, hoy día se cuentan con muchas herramientas tecnológicas que permiten hacer un trabajo puntual, lo que permite tener un área con dos o tres personas profesionales con buenas habilidades y entregarles buenas herramientas de data de investigación de mercados, de geo referenciación. Ha hecho falta credibilidad y paciencia, especialmente paciencia porque esas áreas requieren tiempo para conocer el mercado, y la falta de victorias tempranas pueden jugar en contra de la credibilidad y la paciencia.

-Cómo ve a SuperGIROS en los próximos años?

Respuesta: Buscamos seguirle facilitando la vida al cliente, conocerlo, atenderlo ágilmente, ayudarlos a cumplir su sueño. Buscando más servicios para satisfacer a más personas.

-Cómo piensa que le aportaría este departamento a esa visión que nos acaba de compartir?

Respuesta: Si, un área de investigación de mercados le permite al área comercial establecer un norte y una estrategia, que le diga, mire yo ya conocí ese nuevo mercado, ya pude analizarlo, las necesidades de ese nuevo mercado son estas, y buscar la forma de tener una integración en ese nuevo mercado. Brindar las suficientes herramientas para la toma de decisiones estratégicas.

-Cuáles son sus expectativas sobre esta consultoría?

Respuesta: Que el resultado de esta entregue las herramientas necesarias para tomar la decisión de implementar esa área en la compañía.

Anexo D. Tabla Pestel

FACTORES EXTERNOS	VARIABLES	AMENAZA/OPORTUNIDA
POLÍTICOS	Buenas relaciones políticas con las instituciones gubernamentales	FORTALEZA
	Desaceleración económica del país (PIB)	AMENAZA
	Auge de competidores como redes de bajo costo para recaudo y pagos y de los bancos incentivando los giros financieros.	AMENAZA
	Crisis económica colombiana (pobreza, indigencia, subempleo)	AMENAZA
	Los bancos y cómo nos ven	AMENAZA
ECONÓMICOS	Alianzas estratégicas con el sector financiero y el sector real.	OPORTUNIDAD
	Globalización	OPORTUNIDAD
	Convertir a SuperGIROS en el banco de las oportunidades.	OPORTUNIDAD
	La globalización que nos permita incursionar en otros países	OPORTUNIDAD
	Alta tasa de economía informal	OPORTUNIDAD
	El mercado internacional con la alianza con FPISA	OPORTUNIDAD
	Situación Social que repercuten orden público	AMENAZA
SOCIALES	Riesgos de uso de los servicios para fines ilegales por parte de usuarios por influencia de reinserción de grupos al margen de la ley	AMENAZA
	Posicionamiento como empresa socialmente responsable	OPORTUNIDAD
	Vulnerabilidades tecnológicas y de infraestructura	AMENAZA
TECNOLÓGICOS	El aumento de la ciberdelincuencia	AMENAZA
	Avances tecnológicos de la competencia	AMENAZA

	Ataques Cibernéticos que no puedan ser controlados	AMENAZA
	Tiempo de respuesta de los avances en tecnología	AMENAZA
	El comercio electrónico	OPORTUNIDAD
	Las nuevas tecnologías de la información	OPORTUNIDAD
	Avance en infraestructura y tecnología	OPORTUNIDAD
	Actualización tecnológica (hardware y software), que sirvan de ventaja competitiva.	OPORTUNIDAD
AMBIENTALES/ ECOLÓGICOS	Clima o eventos de la naturaleza	AMENAZA
	Regulación e intervención plena del Estado en la administración de los contratos ya sean de concesión o de prestación de servicios de recaudo y pagos.	AMENAZA
	Políticas macroeconómicas de tributación al sector	AMENAZA
	Legislación y Reformas tributarias	AMENAZA
	Muchos órganos de vigilancia y control sobre la marca	AMENAZA
	Legislación de giros con casi 10 años de vigencia, sin actualizarse a las nuevas tendencias. Esto no deja avanzar rápidamente nuevos proyectos	AMENAZA
LEGALES	El sector bancario está sacando productos(billetera electrónica) que podrían reemplazar los giros	AMENAZA
	La SIC y su lectura de la norma que representa salida de recursos	AMENAZA
	Falta de mecanismos para combatir el giro ilegal y las suplantaciones	AMENAZA
	Incumplimiento en atención oportuna de PQRS	AMENAZA
	Perdidas de soporte físico de giros	AMENAZA
	Suplantaciones de terceros	AMENAZA
	Riesgo interno y externo de fraude	AMENAZA

Ausencia de controles en la implementación, de la marca SUPERGIROS S.A en los puntos de los colaboradores, lo cual puede generar confusión de actividades y roles empresariales, así como las responsabilidades a cargo de cada sociedad	AMENAZA
Dificultad en la autenticación y verificación de los usuarios. Así como de la calidad de sus Datos Personales	AMENAZA
Cambios en la Legislación de Servicios Postales de Pago	AMENAZA
La regulación estatal	AMENAZA
Cambios en la reglamentación de los servicios financieros para no bancarizados, que abren puertas.	OPORTUNIDAD
Evaluación GAFI y su impacto en cómo nos ven clientes potenciales a nivel nacional e internacional	OPORTUNIDAD
Convenios Gubernamentales nacionales.	OPORTUNIDAD

Anexo E. Caracterización sub proceso mercadeo

SUB PROCESO	ENTRADAS, DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROVEEDOR O PROCESO FUENTE	PIV A	ACTIVIDAD	SALIDAS, DOCUMENTOS Y REGISTROS	CLIENTE PROCESO QUE REQUIERE LA SALIDA
M E R C A D E O	Plaseación estrategica SG Presupuesto Estudio de Mercado	Junta Directiva Gestión Estratégica Gestión Comercial Gestión Financiera	P	Definir la plaseación estrategica de Mercadoo	Plan estratégico de Mercadoo	Junta Directiva Gestión Estratégica Gestión Comercial Gestión Financiera Aliados de Negocio Clientes
	Plaseación estratégica	Junta Directiva Gestión Comercial Gestión Financiera		Establecer el presupuesto anual	Formato de Control Presupuesto	Junta Directiva Gestión Comercial Gestión Financiera Aliados de Negocio
	Plaseación estratégica	Junta Directiva Gestión Comercial		Elaborar el cronograma de actividades de mercadeo	Cronograma de actividades	Gestión Comercial Gestión Estratégica Aliados de Negocio UGED
	Cronograma de auditorías Listado de PDV Manual de Marca Requisitos MINTIC	Operaciones Comunicaciones Jurídico		Auditoría de marca	Informe de auditoría	Gestión Comercial
	Cronogram Informe Participación de Mercado	Gestión Estratégica Gestión Comercial		Estudio de Satisfacción/Marca	Informe de posicionamiento de marca NPS	Junta Directiva Gestión Estratégica Gestión Comercial Aliados de Negocio
	Presupuesto SuperGIROS Presupuesto de Aliados de negocio	Junta Directiva Aliados del Negocio Gestión Estratégica		Plasear la conexión anual de la compañía	Informe de Convención	Gestión Comercial Gestión Estratégica Auditoría
	Cronograma de actividades Presupuesto	Gestión Comercial Gestión Financiera Aliado del Negocio	H	Ejecutar el cronograma de actividades de mercadeo	Informe de Mercadoo	Gestión Comercial Gestión Estratégica
	Informe de Competencia Participación de Mercado	Gestión Comercial Informe MINTIC		Definir campañas focalizadas de acuerdo a cambios rebites en el mercado	Campañas	Dirección Comercial Colaboradores
	Fichas Técnicas Campañas	Aliados del Negocio		Acompañar a los aliados estrategicos en campañas propias para impulsar su producto	Informe Asistentes Comerciales Informe final Campaña Aliado	Gestión Comercial
	Presentación Nuevo Producto, Coerción ó Canal	Gestión Comercial		Desarrollar campañas para nuevos negocios que ingresan a la compañía	Campaña	Gestión Comercial Gestión Estratégica Aliado del Negocio
	Presupuesto asignado al Colaborador Facturas	Gestión Financiera Aliado del Negocio		Controlar la ejecución presupuestal de los aliados de negocio	Control del Presupuesto	Gestión Comercial Aliado del Negocio Gestión Financiera
	Visita Competencia Informe MINTIC	Gestión Comercial Medios de Comunicación MINTIC		Realizar Benchmarking	Informe de Competencia	Gestión Comercial Gestión Estratégica
	Cronograma de Actividades Aliado del negocio	Gestión Comercial Gestión Estratégica Aliado del negocio		Apoyar de manera presencial los eventos en los que SUPERGIROS S.A tenga participación	Informe de Mercadoo	Gestión Comercial Gestión Estratégica
	Plaseación de Conexión	Alta Dirección Gestión Estratégica Gestión Comercial		Organizar la conexión anual de acuerdo a las directrices de Junta Directiva	Informe de Convención	Junta Directiva Gestión Estratégica Gestión Comercial
	Estudio de Mercado Año Anterior Informe MINTIC	Gestión Comercial Junta Directiva		Seleccionarlo del proveedor, selección de metodología a utilizar y construcción del instrumento para Estudio de Satisfacción. Posterior socialización del resultado.	Informe Satisfacción y Mercado Plan de acción de acuerdo a resultados	Junta Directiva Gestión Estratégica Gestión Comercial Aliados del Negocio
	Informe MINTIC Estudio de Satisfacción Informe de Mercadoo	Gestión Comercial		V	Seguimiento al desempeño de la participación y posicionamiento de marca	Indicadores Planeación Estratégica
	Control de Presupuesto	Gestión Comercial Aliados del Negocio	Realizar seguimiento al Cronograma de presupuesto ejecutado		Control de Presupuesto Comunicados al Colaborador	Gestión Estratégica Aliados del Negocio Gestión Administrativa y
	Fichas Técnicas Campañas Seguimiento de marca en medios y redes	Aliado del Negocio	Verificar adecuado uso de marcas		Comunicados al Aliado Informe a Dirección	Gestión Comercial
	Informe MINTIC SIC Campañas	Gestión Comercial Aliados del Negocio	A	Tomar acciones de mejora o correctivas de acuerdo a los resultados logrados	Campañas hacia el mercado y/o Aliados del negocio	Gestión Comercial

Anexo F. Encuesta a gerentes compañías aliadas

Problema: El mercado de los giros postales es muy cambiante y con competidores muy fuertes con nuevos actores como los corresponsales bancarios y plataformas virtuales que hacen que SuperGIROS necesite información veraz y oportuna que le permita a sus directivos visualizar nuevos escenarios, cambios en el mercado que necesiten reacción oportuna, y mayor fluidez para conectarse con los consumidores. Ante esta necesidad existe, por un lado, un problema de decisión gerencial ya que la alta dirección tiene un dilema entre implementar un área de investigaciones o continuar contratando los estudios con empresas externas como lo ha venido haciendo. Y por otro lado un problema de falta de información debido a que SuperGIROS y sus aliados estratégicos no cuentan con herramientas que les permita evaluar permanentemente y llevar un control sobre la efectividad de las estrategias o tácticas implementadas ya que estas se evalúan únicamente tomando como base los cumplimientos presupuestales.

- **Justificación:** El CORE del negocio de SuperGiros se da en un mercado atractivo para el ingreso de nuevos competidores, donde adicionalmente se presenta constantemente el desarrollo de nuevas tecnologías que pueden afectar su participación en el mercado, así como su rentabilidad si no realiza ajustes a su estrategia de manera oportuna.
- **Objetivo general:** Validar entre los gerentes la necesidad del área de investigaciones en SuperGIROS e identificar el tipo de información que requieren las empresas colaboradoras para tener un panorama más amplio del mercado y sus estrategias.
- **Objetivos específicos:**
 - Evaluar el uso la investigación de mercados en las empresas aliadas
 - Medir la percepción de utilidad que tienen de informes que entrega SuperGIROS a los colaboradores

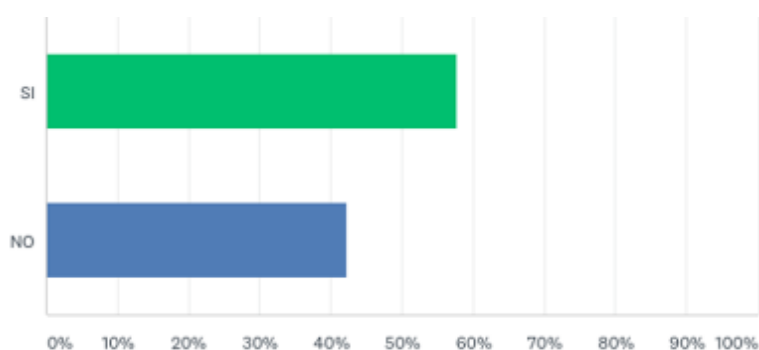
- Identificar necesidades puntuales de información del mercado por parte de los aliados estratégicos de SuperGIROS
 - Recopilar expectativas del alcance que pueda tener el proceso de investigación de mercados.
- **Encuesta a Gerentes:** Dada las condiciones de aislamiento social preventivo obligatorio impuesto por el Gobierno Nacional, así como la restricción a la movilidad durante el desarrollo de este ejercicio, no fue posible la utilización de la metodología de entrevista en profundidad con algunos gerentes, lo que nos llevó a realizar una encuesta virtual a los 26 gerentes de las compañías aliadas a quienes se les envió el instrumento vía electrónica compuesto por 4 secciones; Datos demográficos o personales, Uso de la investigación de mercados en su empresa, Informes recibidos de SuperGIROS y pertinencia de implementar el área de investigaciones en SuperGIROS y Valoración de algunas técnicas de investigación y tipos de estudios que les gustaría recibir. De las 26 encuestas se recibieron respuestas del 100%, cuyos resultados son los siguientes:
 1. **Datos demográficos:** de los 26 gerentes encuestados 9 son profesionales con pregrado, 12 cuentan con una o dos especializaciones y 5 tiene Maestría lo que nos muestra un muy buen perfil académico del grupo objeto del estudio.

En lo que hace referencia a la experiencia y antigüedad encontramos y grupo muy experto en la alta dirección de las empresas ya que más del 70% llevan más de 3 años al frente de ellas; 8 encuestados tiene más de 10 años en sus cargos, 4 personas tienen entre 5 y 10 años, 6 gerentes llevan entre 3 y 5 años en la compañía y 5 llevan menos de 3 años, aunque han ejercido en otras empresas del sector encontrando sólo 2 personas con menos de un año de haber sido ascendido a Gerentes.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de un año	15.38%	4
Entre 1 y 3 años	11.54%	3
Entre 3 y 5 años	23.08%	6
Entre 5 y 10 años	19.23%	5
Más de 10 años	30.77%	8
TOTAL		26

2. Uso de la investigación de mercados en su empresa

2.1 La respuesta a la pregunta ¿En su empresa utilizan herramientas de Investigación de mercados para tomar decisiones de reacción ante eventualidades del mercado? Es preocupante ya que un 42% manifestó no utilizar esta herramienta. Lo que indica que casi la mitad de las empresas toman decisiones o bien por experiencia y conocimiento del mercado o quizás no reaccionan ante los cambios, resaltado que los gerentes de las dos empresas que más transacciones hacen manifestaron no utilizarlas.



2.2 De igual manera a la pregunta si ¿Utilizan herramientas de Investigación para elaborar la planeación estratégica de la compañía? Solo el 62% las utilizan, pero llama la atención que las 2 empresas que más giros pagan o envían manifiestan no utilizar estas herramientas.

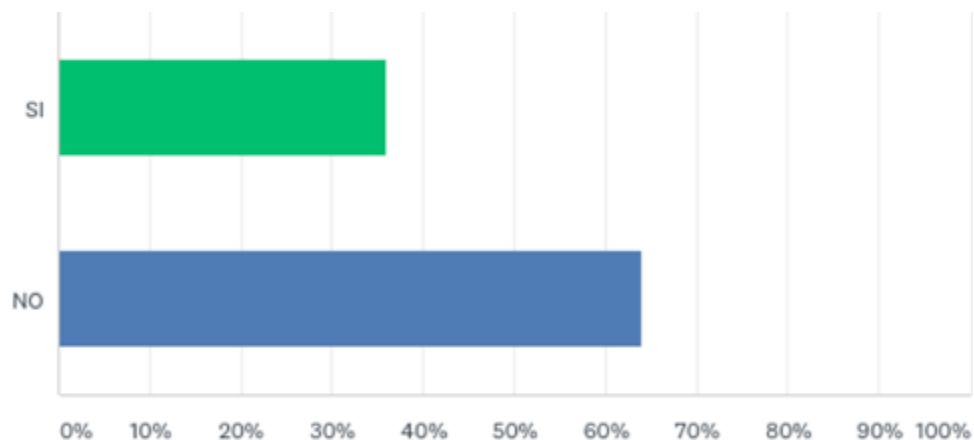
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	61.54%	16
NO	38.46%	10
TOTAL		26

2.3 Respecto al plan comercial y ante la pregunta ¿Utilizan herramientas de investigación para elaborar el plan comercial? Encontramos unos datos muy similares a los de la pregunta anterior con los mismos 2 empresas top que no se apoyan es este tipo de información.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	61.54%	16
NO	38.46%	10
TOTAL		26

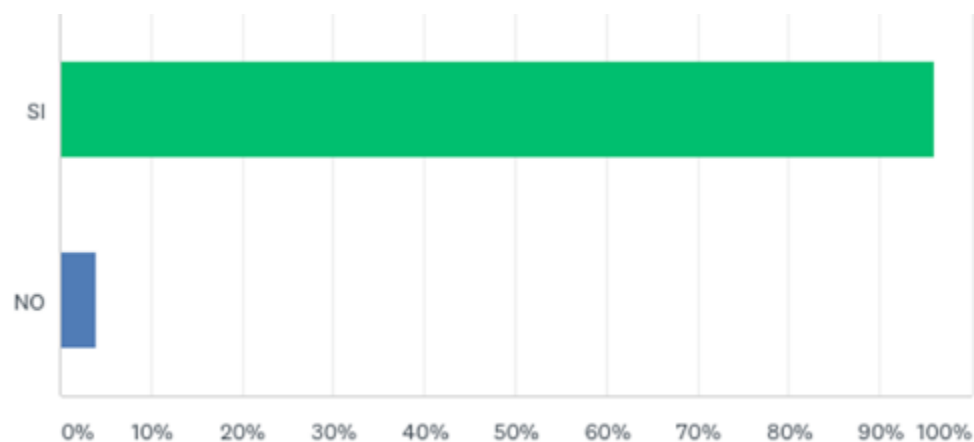
2.4 al indagar entre quienes las utilizan ¿Cuáles utiliza? Encontramos que la mayoría se apoyan en Encuestas, Focus Group, estudios suministrados por SuperGIROS y datos internos y externos del mercado. Algunas empresas cuentan con modelos BI como herramienta de investigación.

2.5 A la pregunta si ¿Alguna vez ha tenido un proveedor en investigación de mercado? Llama la atención que solo el 36% ha utilizado estas empresas por lo que podríamos inferir que muchas de las empresas que se apoyan en investigaciones lo hacen con recursos internos.

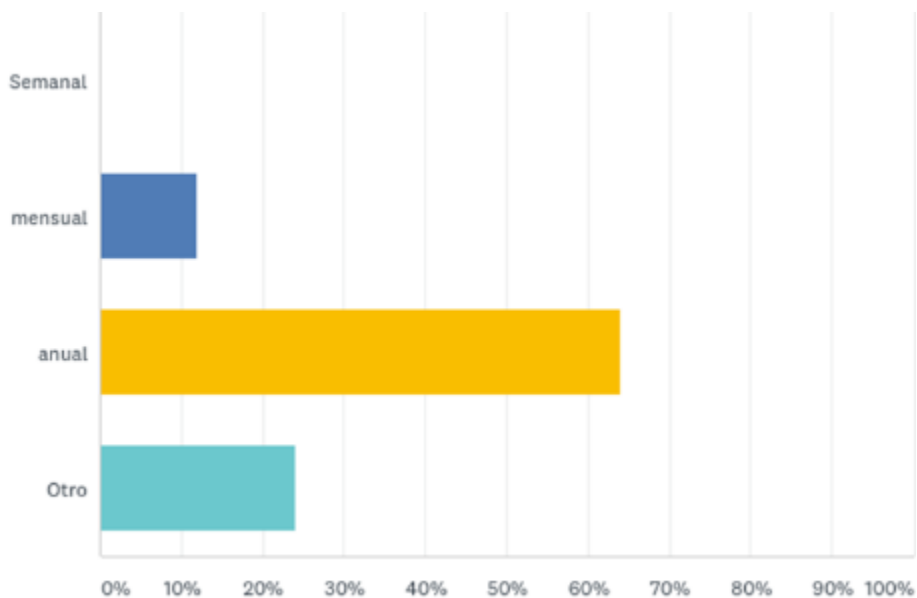


3. Informes recibidos de SuperGIROS

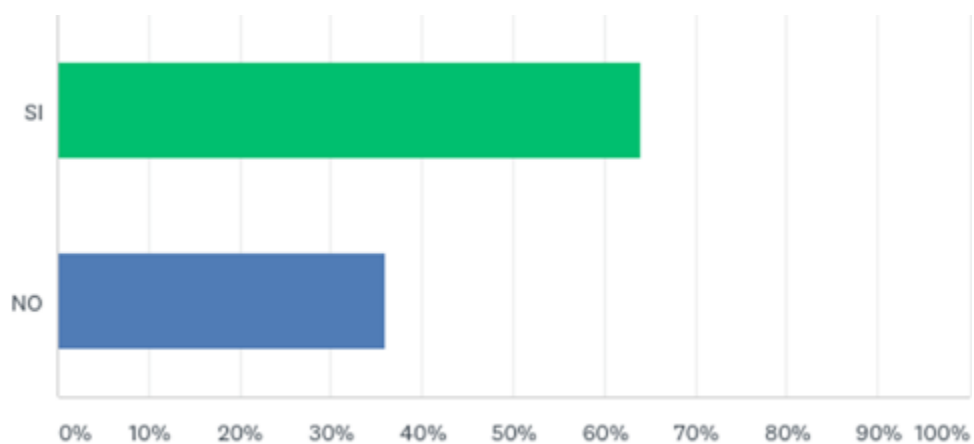
3.1 La respuesta a la pregunta ¿Ha recibido informes o investigaciones de mercados de parte de SuperGIROS? Sólo un gerente manifestó no haberlos recibido



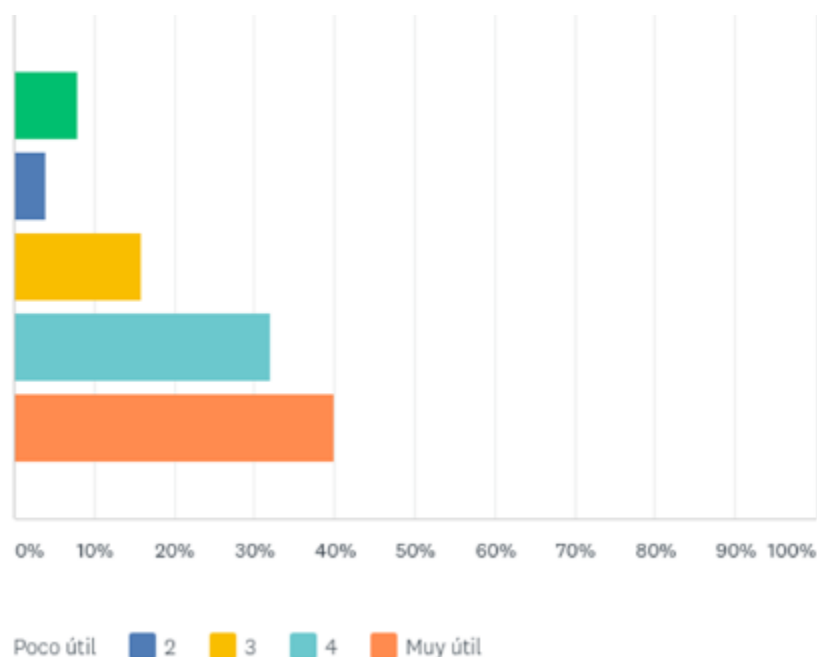
3.2 Al indagárseles sobre ¿Con que frecuencia los ha recibido? Vemos que el 64% de los encuestados respondió que anualmente, lo que nos puede llegar a inferir que sólo perciben como informes o investigaciones de mercado las contratadas por SuperGIROS con proveedores externos cuyos datos se les comparten, sin tener en cuenta los informes de operación mensual y los reportes de mercado que se les envía trimestralmente.



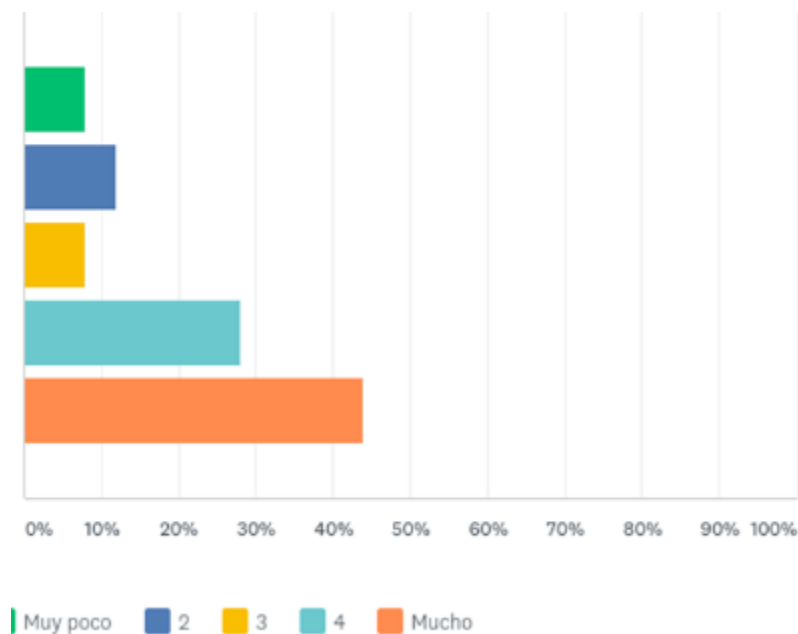
3.3 Ante la pregunta si ¿Han sido entregados con sus respectivos análisis y recomendaciones estos informes? Notamos una concordancia con la respuesta anterior ya que el 64% manifiesta que sí se les socializan con los respectivos análisis y recomendaciones lo que también nos podría llevar a pensar que la demás información que se envía carece de del análisis respectivo por lo cual tampoco se hacen las recomendaciones del caso.



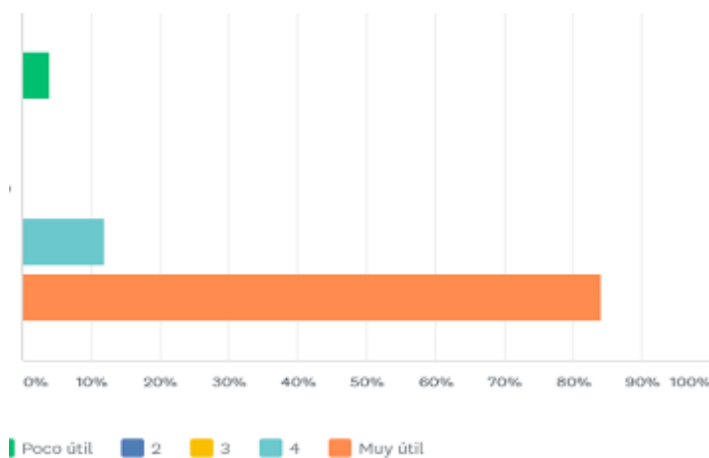
3.4 Para conocer la utilidad que le da el gerente a esta información recibida se les preguntó ¿qué tan útiles han sido estos? Encontrando que en una calificación de 1 a 5 un 72% la ubican entre útil y muy útil, y un 28% por debajo de estas calificaciones lo que no deja de preocupar a la alta dirección y el proceso comercial ya ahí se tiene una acción de mejora en la calidad, análisis y recomendaciones que se deben entregar con los informes de manera tal que se entregue información importante y útil para la toma de decisiones de los colaboradores.



3.5 en la respuesta a si ¿La información suministrada ha contribuido para su planeación estratégica o comercial? La respuesta es idéntica a la de la pregunta anterior lo que nos confirma nuestra observación acerca de la calidad de información esperada por el directivo del colaborador.



3.6 Ante la pregunta base de nuestra encuesta ¿Considera útil que SuperGIROS implemente un área de investigación de mercados? Encontramos que el 96% de los gerentes consideran entre útil y muy útil la implementación de esta nueva área con lo que podríamos pensar que es un valor agregado que esperan de SuperGIROS.



4. Valoración de algunas técnicas de investigación y tipos de estudios que les gustaría recibir

En este apartado se buscó identificar las técnicas de investigación más aceptadas por los directivos o que mayor utilidad le puedan dar para la toma de decisiones. El siguiente cuadro resume las respuestas de los gerentes resaltando que se valora mucho la utilidad del análisis de datos, así como la segmentación de clientes y los análisis de percepción para lo que se necesitaría un equipo que maneje muy bien la investigación cualitativa y la minería de datos. Llama la atención la poca utilidad que le dan a las investigaciones cuantitativas como encuestas presenciales, telefónicas y digitales.

	Poco útil	2	3	4	Muy útil	No responde	Total
Encuestas presenciales	1	0	2	9	12	2	26
Encuestas telefónicas	3	2	10	7	2	2	26
Encuestas digitales	1	1	5	9	8	2	26
Monitoreo en redes sociales e internet	1	1	2	5	15	2	26
Segmentación de clientes	1	1	1	4	17	2	26
Grupos focales y entrevistas	1	0	2	8	13	2	26
Análisis de los datos	0	0	1	2	21	2	26
Pruebas o testeo de nuevos servicios	0	0	1	9	14	2	26
Percepción del cliente	1	1	0	6	16	2	26

Sin embargo, el monitoreo de redes sociales tiene mucha relevancia para los directivos ya que es una nueva forma de conocer el cliente, así como los testeos de nuevos servicios ya que estos estudios no se llevan a cabo en SueprGIROS.

Finalmente, al indagar sobre ¿Qué tipo de investigaciones o información le gustaría recibir de SuperGIROS? Nos arrojó el siguiente cuadro donde podemos ver que existe un gran interés por conocer sobre los niveles de satisfacción del cliente ya que son ellos el front del servicio y con esto nos demuestran su interés en evaluar su propio desempeño. De igual manera hay un gran interés por los estudios de consumo y análisis del mercado y la competencia, pero llama la atención el mediano interés por el posicionamiento de marca lo que nos revela que para algunos prevalece el interés por su marca y al hacer el análisis minucioso de las respuestas evidenciamos que de los 10 gerentes que dirigen empresas con marca compartida 5 no seleccionaron los estudios de

posicionamiento entre los de su interés, y aún entre las 16 empresas que utilizan la marca SuperGIROS como sombrilla en sus regiones 4 no evidenciaron interés por este tipo de estudios.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Análisis de Datos internos y externos	79.17%	19
Análisis de mercado	87.50%	21
Segmentación del mercado	79.17%	19
Análisis de la competencia	83.33%	20
Estudios de consumo GIROS	91.67%	22
Caracterizaciones de mercados objetivos	70.83%	17
Mercados de Convenios de pagos recaudos	62.50%	15
Posicionamiento de marca	62.50%	15
Pruebas de nuevos servicios	62.50%	15
Estudios de satisfacción de clientes	95.83%	23
estudios de calidad del servicio	79.17%	19
Otros	4.17%	1

Al comparar este cuadro de tipos de informes que les gustaría recibir con el de valoración de las técnicas de investigación vemos como si bien la técnica de análisis de datos les parece muy útil, este tipo de informes no está entre los que más les gustaría recibir lo que nos podría llevar a la conclusión de que los trabaja por su propia cuenta o que los informes de datos que se les envía cada periódicamente no les están generando ningún valor.