



**Diagnóstico y propuesta de mejoramiento
organizacional del proceso de gestión comercial de
RCN radio Bogotá.**

**Agudelo Botero Juan Camilo
Cordoba Veloza Martin Ronney
Vargas Montaña Luis Gabriel**

Universidad EAN
Facultad de estudios en ambientes virtuales
Maestría en Administración de Empresas - MBA
Bogotá, Colombia
2020

**Diagnóstico y propuesta de mejoramiento
organizacional del proceso de gestión comercial de
RCN radio Bogotá.**

**Agudelo Botero Juan Camilo
Cordoba Veloza Martin Ronney
Vargas Montaña Luis Gabriel**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Rafael Ignacio Pérez Uribe PhD

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de estudios en ambientes virtuales

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 3 - 12 - 2020

A mi esposa que con su apoyo incondicional me permitió cumplir uno de mis objetivos de vida. A mis hermanos, mi mamá y mi papá por todo su cariño y palabras de aliento. A RCN Radio por permitirme crecer profesionalmente y hoy sentirme parte fundamental en una gran empresa.

Juan Camilo

Dedico esta tesis al Padre Celestial y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de este proyecto. A mis padres quienes me dieron la vida, ejemplo, educación, apoyo y consejos; y desde niño han fomentado en mí la creatividad, la perseverancia y la responsabilidad. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras me han acompañado en todos mis sueños y metas. A mis hermosos hijos Andres, Maria Paula y Juan Martin por ser mi inspiración a ser mejor. A mi adorable esposa, que es parte fundamental en mi vida y de este trabajo de grado, eres la persona de mis sueños; estuviste junto a mí, hombro a hombro para luchar contra las adversidades que se presentaron en este camino. Pero juntos pudimos superarlo todo, ahora recogeremos los frutos de nuestra siembra, te amo muchísimo.

Martin Ronney

Dedico esta tesis a Hashem rey del universo, que me ha guardado y permitido llegar a esta ocasión, que a instruido mi alma para cumplir con su propósito; a mis padres que con su esfuerzo, dedicación y protección han forjado en mí los valores necesarios para culminar con éxito este gran logro, fruto de su educación. A mi esposa que me apoyó, ayudo, levanto en los momentos difíciles que e pasado, su sonrisa y amor han sido el pilar fundamental para recoger estos frutos, a ti y a cada miembro de mi familia, va el honor de este título, los amo con mi alma.

Luis Gabriel

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a nuestra madrecita María, por ser nuestra guía y luz en los momentos difíciles.

Gracias a nuestra universidad, por haber permitido formarnos, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de este gran paso para nuestras carreras.

Este es un momento muy especial que esperamos, perdurará en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecemos, sino también a quienes invirtieron su tiempo en nuestro proyecto de tesis.

Al Dr. Rafael Ignacio Pérez Uribe por ser apoyo para abordar los diferentes aspectos del presente trabajo dirigido.

Resumen

En este documento se realiza el diagnóstico a la gestión comercial de la Radio Cadena Nacional - RCN en Bogotá, buscando establecer el relacionamiento de la entidad con el mercado, las estrategias y políticas de venta, el rol que juega la gestión comercial en los desafíos a los que se enfrentan para mejorar el desempeño económico organizacional; así mismo identificar las tácticas comerciales que permitan generar oportunidades rentables para la entidad.

Al realizar esta investigación se intenta proponer un plan para la optimización del proceso comercial de RCN Radio que permita incrementar y crecer tanto en consumos como en inversiones en el mercado de medios de comunicación radiales posicionándose como una de las principales ofertas en este sector.

Palabras clave: Diagnostico empresarial, *Marketing*, Gestión de equipos comerciales, Tecnología para la gestión comercial, CRM, Reingeniería de procesos.

Abstract

This document aims to make a diagnosis of the commercial management of Radio Cadena Nacional - RCN in Bogotá, seeking to establish the relationship of the entity with the market, sales strategies and policies, the role that commercial management plays in the challenges those faced to improve organizational economic performance; Likewise, identify the commercial tactics that allow generating profitable opportunities for the entity.

In carrying out this research, an attempt is made to propose a plan for the optimization of RCN Radio's commercial process that allows increasing and growing both in consumption and in investments in the radio media market, positioning itself as one of the main offers in this sector.

Key words: Business diagnosis, Marketing, Business team management, Technology for business management, CRM, Process reengineering.

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE FIGURAS	13
LISTADO DE TABLAS.....	14
1. INTRODUCCIÓN.....	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	17
2.1. Problemática.....	19
3. OBJETIVOS.....	20
3.1. General	20
3.2. Específicos	20
4. MARCO TEÓRICO	21
4.1. Diagnóstico empresarial.....	21
4.1.1. Definición	21
4.1.2. Enfoques	22
4.2. Metodologías.....	23
4.2.1. Modelo MMGO	24
4.2.2. DOFA estratégico	26
4.3. Marketing	27
4.3.1. Plan de Marketing.....	27
4.3.2. Perspectiva del Marketing	29
4.4. Gestión de equipos comerciales	30
4.4.1. Control comercial	31
4.4.2. Habilidades equipo comercial	32
4.5. Tecnología para la gestión comercial.....	33
4.5.1. Geomarketing	34
4.5.2. Customer relationship management (CRM).....	35
4.6. Reingeniería de procesos.....	36
5. MARCO DE REFERENCIA	38
5.1. En el ámbito internacional.....	38
5.2. En el ámbito nacional.....	39
5.3. Análisis del Sector.....	46
6. Diseño metodológico del proyecto	51
6.1. Muestra.....	56

6.1.1. Muestra para el MMGO	56
6.1.2. Muestra para la encuesta a clientes.....	56
6.2. Instrumento de encuesta:	58
7.1. Análisis y hallazgos encuesta satisfacción del cliente.	60
7.1.1. Reconocimiento de marca.	60
7.1.2. Fidelización del cliente.....	60
7.1.3. Cumplimientos de pauta.	61
7.1.4. Productos del portafolio.....	61
7.1.5. Consultas y solicitudes	62
7.1.6. Seguimiento al servicio.	63
7.1.7. Información y proceso de compra.	63
7.1.8. Oferta de productos o servicios.	64
7.1.9. Mejoramiento de la oferta de productos o servicios.....	65
7.1.10. Opinión de la radio en Colombia.....	65
7.1.11. Opinión de RCN radio.....	66
7.1.12. Experiencia de servicio con el área de ventas.	66
7.1.13. Horarios de pauta.....	67
7.1.14. Informes de pauta y certificados de emisión.	67
7.1.15. Recomendaciones.....	68
7.2 Análisis y hallazgos MMGO.....	69
7.2.1. Orientación de la empresa hacia el mercado.....	70
7.2.2. Planeación y control del mercadeo	70
7.2.3. Investigación de mercados	70
7.2.4. Comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación. 70	
7.2.5. Estrategia de producto o servicio	71
7.2.6. Estrategia precios o tarifas	71
7.2.7. Estructura y estrategia de distribución	71
7.2.8. Estrategias de ventas	71
7.2.9. Estrategia de comunicación	72
7.2.10. Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor	72
7.2.11. Resumen de resultados de la gestión de mercadeo	72
8. ESTRATEGIAS PROPUESTAS	74
8.1. Posventa o fidelización.....	74
8.2. Consultoría Marketing y ventas	75

8.3. Reingeniería al proceso	75
8.4. Resumen del presupuesto e indicadores	79
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
9.1. Conclusiones	81
9.2. Recomendaciones.....	82
Bibliografía	85
Anexos	92

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Procesos diagnóstico empresarial.....	22
Figura 2. Definición de ruta modelo MMGO.....	25
Figura 3. Componentes de un plan de Marketing	28
<i>Figura 4. Dimensiones del Marketing Holístico.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5. Etapas estrategia y planificación CRM</i>	<i>36</i>
Figura 6. Estructura Organizacional RCN Radio.	42
<i>Figura 7. Mapa de Procesos RCN Radio.</i>	<i>43</i>
Figura 8. Puntos de Contacto RCN Radio	45
Figura 9. Audiencia La FM	46
Figura 10. Financiación de medios.....	48
Figura 11. Tipos de contenido	48
Figura 12. Origen de las organizaciones encuestadas.	58
Figura 13. Distribución de las sedes principales en el país.	58
Figura 14. Reconocimiento de marca.	60
Figura 15. Fidelización de clientes.	61
Figura 16. Cumplimiento de pauta.....	61
Figura 17. Productos del portafolio.	62
Figura 18. Consulta y solicitudes.....	62
Figura 19. Seguimiento al servicio.	63
Figura 20. Información y proceso de compra.	64
Figura 21. Oferta de productos o servicios.	64
Figura 22. Mejoramiento de la oferta de productos o servicios.	65
Figura 23. Opinión de la radio en Colombia.....	66
Figura 24. Opinión sobre RCN radio.....	66
Figura 25. Experiencia de servicio con el área de ventas.	67
Figura 26. Horarios de pauta.....	67
Figura 27. Informes de pauta y certificados de emisión.....	68
Figura 28. Recomendaciones.	69
Figura 29. Resultados obtenidos MMGO Gestión de mercados.....	69
Figura 30. Objetivos de mejoramiento	73

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Estadio 4. PyME de clase mundial en componente de gestión de mercados.....	53
Tabla 2. Listado de organizaciones que participaron en la encuesta.	57
Tabla 3. Procedimientos del Proceso Gestión Comercial.	76
Tabla 4. Propuesta subproceso de Fidelización de cliente.	77
Tabla 5. Procedimiento Medición de Satisfacción de Cliente.....	78
Tabla 6. Propuesta de Procedimiento Medición de Satisfacción de Cliente	79
Tabla 7. Resumen del presupuesto e indicadores	79

1. INTRODUCCIÓN

La estructura de los mercados está cambiando rápidamente, creando oportunidades de innovación y nuevos negocios (Drucker, 2000); esto ha generado grandes retos para los gerentes de empresas en la era de la globalización, ya que, para poder responder con rapidez a la demanda de los clientes, lograr eficiencia operacional, tomar decisiones documentadas, lograr ventaja competitiva y sobrevivir en un mercado interdependiente se requieren herramientas (Laudon & Laudon, 2016), y estrategias que permitan el éxito empresarial.

Estos desafíos conducen a las empresas a avanzar constantemente, vigilando cuidadosamente el comportamiento de sus clientes, competidores y en general el entorno donde desarrolla su negocio, teniendo como derrotero el mejoramiento de su oferta de valor y un desarrollo continuo de la estrategia de marketing, buscando satisfacer las necesidades humanas y sociales de sus clientes, empleados, socios y proveedores de forma rentable para la organización (Kotler & Keller, 2016).

En Colombia la radio ha sido por tradición el medio informativo por excelencia debido a que se puede escuchar en toda la geografía nacional y es un espacio que admite imaginar asentado en la comunicación oral, la música y los sonidos, convirtiéndose así en uno de los canales de difusión más importantes del país; no obstante, las desaforadas permutaciones tecnológicas, han llevado a la radio a cohabitar en nuevos y muy variados formatos, contenidos, lenguajes y narrativas (Zambrano, 2018).

No es ajeno que este medio se interese en construir un futuro prometedor en un entorno donde las predilecciones y requisitos de los clientes varían y evolucionan constantemente; el disruptivo progreso de las redes sociales y su impacto en las inclinaciones de los anunciantes y radioescuchas ha motivado a las cadenas radiales a evaluar su estrategia de marketing; de gestionar carteras de productos a carteras de clientes, llevando esto a la personalización de la oferta comercial buscando entenderlos para crear ofertas personalizadas (Kotler & Keller, 2016),

En el mercado de medios de comunicación abundan las opciones para cubrir una misma necesidad, así el consumidor se encuentra ante una variedad de productos y de vendedores que lo pueden abastecer, sin embargo, comprender la metodología mediante la cual los consumidores toman sus decisiones, eligen los bienes y satisfacen sus necesidades, no es sencillo. Es por esto por lo que los responsables de la estrategia de *Marketing* deben ser capaces de entender y predecir las conductas del consumidor a fin de diseñar estrategias y emplear tácticas adecuadas para interactuar, logrando una negociación favorable y que genere réditos para la compañía.

La Radio Nacional de Colombia -RCN Radio, hace parte de uno de los conglomerados radiales informativos más importantes del país, y se encuentra afrontando retos trascendentales en su estrategia comercial en la ciudad de Bogotá, por lo que han considerado el análisis de su gestión comercial, y el costo-beneficio de utilizar determinada estrategia para establecer una posición de la compañía que sea insuperable y valiosa.

Con esta propuesta de intervención se busca identificar el estado actual de la gestión comercial de la compañía en la ciudad de Bogotá, evaluar las herramientas con las cuales cuenta para la promoción de sus productos y servicios y aportar al proceso comercial.

2. JUSTIFICACIÓN

Mediante este trabajo dirigido se realizará la intervención al proceso de gestión comercial de RCN Radio Bogotá, buscando reconocer el estado actual y las herramientas con las cuales cuenta la entidad para la promoción de sus productos y servicios, con esto se pretende aportar al proceso comercial de la entidad y así apoyar el desarrollo de oportunidades de negocios y potenciar la orientación del equipo comercial al logro de objetivos.

Para poder cumplir con su cometido y ser eficientes, la fuerza comercial se debe perfeccionar constantemente ya que a medida que transcurre el tiempo los conocimientos, habilidades y comportamientos se vuelven obsoletos ya que las condiciones del mercado, los desarrollos tecnológicos, la evolución de la competencia y los estilos de venta tiende a ser menos efectivos (Laza, 2018).

Con el desarrollo de esta investigación se pretende ayudar a mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión comercial de RCN Radio, así como identificar oportunidades de crecimiento en el actuar de su equipo comercial y lograr potenciar el desempeño buscando fortalecer su oferta de valor.

Por otro lado, a través de la identificación, interiorización y adopción de herramientas de gestión comercial la entidad podrá realizar un mejor control a la gestión de la fuerza de ventas, en la cual se visualice el avance sobre los objetivos comerciales planteados por la organización y la orientación en la toma de decisiones de líder de ventas.

Sin embargo es importante identificar las posibles problemáticas generados por la pandemia del SARS-COV-2 o Covid-19 en el país, con especial énfasis en lo que refiere a la pérdida de cerca de 80.000 establecimientos de comercio a junio y un 19% que lo hará de manera definitiva (Vanguardia, 2020); lo que puede llegar a representar un impacto negativo en los procesos comerciales para la compañía, al igual que constante cambio que se ha generado en el seno de la familias colombianas en el consumo de los medios radiales. Por lo que este documento se constituirá como herramienta de gestión útil para las directivas de RCN Radio ya que aportará a

la definición de estrategias para la atención de los diferentes segmentos del mercado de acuerdo con la rentabilidad esperada de cada uno de estos y así impactar positivamente en la generación de utilidades para la entidad.

Con base en lo expuesto anteriormente, el presente trabajo encuentra su motivación en el sentido de realizar el diagnóstico de la gestión comercial que realiza actualmente RCN Radio y como el mejoramiento en el desempeño de ésta, permite brindar a la empresa de estrategias comerciales rentables.

2.1. Problemática

El sector de las telecomunicaciones en Colombia atraviesa al igual que la gran mayoría de sectores en el país, un momento crítico, debido al decrecimiento de la inversión publicitaria en los distintos medios. La pandemia afectó considerablemente a todas las empresas colombianas y particularmente los presupuestos de las marcas a la hora de comunicar sus nuevos productos y promociones. Según Ibope (empresa contratada por RCN Radio), entre enero y agosto de 2020, la inversión publicitaria en Colombia decreció un 23% frente al mismo periodo en 2019, solo la televisión nacional y por suscripción creció un 18%, el resto de los medios, decrecieron hasta en un 47% (RCN, 2020).

Por otro lado, según un estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría (2020), el consumo de la radio nacional ha crecido durante la pandemia. Los oyentes acumulados de la radio en última semana crecieron frente a la misma medida del año pasado. Y es que durante el periodo analizado el 83% de los colombianos escuchó la radio en la semana. Esto representa un 5 % en crecimiento de oyentes frente a las cifras de la misma semana del año inmediatamente anterior.

Asimismo, según una encuesta realizada por DATEXCO (2020), durante la cuarentena, en las principales ciudades de Colombia el 61,6% de los encuestados ha acudido a la radio para estar informado, de estos el 96% consideran que la radio es el medio que les permite estar mejor informados sobre lo que sucede en el país, siendo un medio que entretiene, divierte y acompaña.

Como se observa, **la radio sigue creciendo en sus consumos, pero, decreciendo en las inversiones de sus anunciantes, lo que ha generado una problemática en el sector.** Es allí donde es importante analizar las distintas estrategias que se están generando al interior de RCN Radio para contrarrestar dicha tendencia, las herramientas con las que cuenta el medio para argumentar su vigencia y sobre todo las habilidades y conocimientos de su proceso comercial para cumplir con los objetivos de la cadena; entendiendo que la esencia

del negocio es, la monetización de las audiencias derivadas de contenidos desarrollados por el mejor talento.

3. OBJETIVOS

3.1. General

Diseñar una propuesta para optimizar el proceso de gestión de comercial de RCN radio en Bogotá, que sea útil a las directivas de la entidad para conectar los objetivos estratégicos comerciales frente a la esencia del negocio.

3.2. Específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión comercial de RCN Radio en Bogotá.
- ✓ Identificar las herramientas con las que cuenta RCN Radio para el desarrollo de la gestión comercial.
- ✓ Construir un marco teórico sobre la gestión comercial que sirva de referencia para la elaboración de la propuesta para RCN Radio.
- ✓ Proponer la ruta de mejoramiento que permita optimizar la gestión comercial de RCN Radio en Bogotá.
- ✓ Diseñar el plan de acción para la optimización de la gestión comercial de RCN Radio en Bogotá.

4. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá como referencia los conceptos relacionados con: Diagnóstico empresarial, Modelo MMGO, Marketing, Gestión de equipos comerciales, Control comercial, Tecnología para la gestión comercial, Geomarketing, *Customer relationship management* (CRM) y reingeniería de procesos.

4.1. Diagnóstico empresarial

El diagnóstico es un término cotidiano, ya que constantemente se utiliza para evaluar las situaciones heterogéneas que se afrontan para la toma de decisiones; para el caso empresarial permite precisar tesis sobre el ejercicio organizacional y eventualmente, basado en este, generar recomendaciones para su mejoramiento (Rodríguez, 2015).

Es así, que mediante el diagnóstico empresarial se analiza el estado actual de la empresa y se valora su rendimiento respecto de las variables o enfoques definidos, en estos se evalúa sus sistemas de trabajo y gestión, a través del cual se identifican las brechas en el funcionamiento actual de la empresa y establecer las fuentes de las causas de los problemas que se pueden tener en la labor en el futuro y en base a esto realizar un ejercicio de cambio para el mejoramiento de la compañía (González, 2017).

4.1.1. Definición

El diagnóstico permite conocer, evaluar, analizar cada uno de los aspectos externos e internos que pueden influir en el desempeño de una empresa; el cual debe tener la profundidad necesaria para valorar las situaciones negativas o positivas encontradas y sus causas o motivos (González, 2017).

Mediante el proceso diagnóstico empresarial se realiza comparación entre las tendencias y las teorías de cada sector frente al presente de la organización, con este resultado se permite

a la organización potenciar los recursos y la capacidad de estrategia para afrontar los cambios en las demandas del entorno (Arizabaleta, 2004).

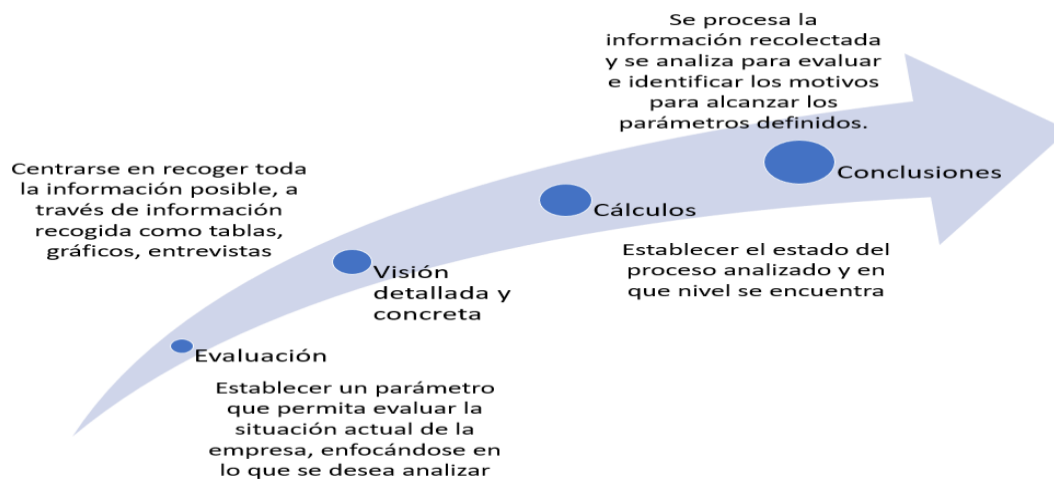
La motivación que genera el emprender las actividades del diagnóstico organizacional, tiene que ver con la identificación de problemas actuales o bien necesidades de adaptación o cambio debido a desafíos que se han identificado y no existen información necesaria para conocer los problemas que se podrían generar y como resolverlos (Valadez, 2008).

Lo mencionado anteriormente permite confirmar la motivación para el desarrollo de este trabajo, ya que a través del desarrollo del proceso de diagnóstico organizacional se podrá saber, evaluar y analizar la situación actual del proceso de gestión comercial de RCN, y compararlo con las tendencias y teorías del sector financiero en el que se desempeña y con esto establecer un plan de acción para el mejoramiento.

4.1.2. Enfoques

Según González (2017), el diagnóstico empresarial se podría clasificar en dos grandes grupos de acuerdo con sus características y aplicaciones: Diagnósticos integrales en los cuales se analizan numerosas variables que poseen las empresas; y Diagnósticos específicos que se centran en abordar procesos más concretos y específicos de la organización como aspectos del mercado y la red de ventas entre otros; independiente del enfoque utilizado para garantizar un buen trabajo y llegar a obtener buenos réditos se debe considerar cuatro tipos de procesos que se muestran en la siguiente Figura.

Figura 1. Procesos diagnóstico empresarial



Fuente: Elaboración propia basado en González (2017).

A propósito, hay herramientas que aportan en la eficiencia organizacional, como son las conceptuales que permiten concebir como es el funcionamiento de la empresa, las técnicas y proceso de medición que apoyan la recolección de información de cómo funciona la empresa y cuál es su desempeño, y las tecnologías de cambio, que a través de la aplicación de métodos permite mejorar a través del cambio de pautas el actuar de la empresa (Arizabaleta, 2004).

El diagnóstico específico es efectivo para generar las respuestas al problema planteado, con el fin de evaluar el proceso de gestión comercial de RCN Radio en Bogotá, buscando examinar el proceso de forma concreta a través del análisis de aspectos importantes como: Las necesidades de los clientes, comportamiento de la competencia, segmentos del mercado, gestión de los clientes actuales y potenciales, administración de los costos y cumplimiento de presupuesto de ventas entre otros.

4.2. Metodologías

Existen diversas y variadas vertientes metodológicas de diagnóstico que interrelacionan variables en los procesos de toma de decisiones organizacionales, circunstancia que define de manera acertada una mejor perspectiva para evaluar a la organización desde todas su

versiones, ámbitos y niveles de desempeños (Franklin, 2013); a continuación, se mencionarán MMGO y Análisis DOFA estratégico.

4.2.1. Modelo MMGO

Este modelo fue construido por el grupo de investigación GPyMEs de la Universidad EAN, es una herramienta de diagnóstico para empresas de servicios, comerciales o manufactura, y se encuentra probada en PYMEs colombianas, se basa en el análisis psicométrico que permite identificar la vinculación entre dos variables y su ponderación es directamente proporcional y significativas con rangos entre el 95% y 99% (Gonzalez, 2013); este análisis busca facilitar a las PYMEs su tránsito hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo globalizado (Pérez-Uribe, *et al*, 2011).

Mediante la aplicación del modelo se puede identificar el grado de desarrollo de las compañías en doce componentes de gran importancia para la gerencia: seguimiento y comprensión del entorno, dirección estratégica, gestión del conocimiento, comunicación e información, gestión de mercadeo, importaciones y exportaciones (comercio exterior), gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad y responsabilidad social y gestión ambiental (Pérez-Uribe, *et al*, 2011).

Dentro de cada uno de los componentes se analiza variables, descriptores y sus niveles de crecimiento frente a la capacidad gerencial, recursos e infraestructura de la empresa, por medio de escalas basada en conceptos de cuartiles. Se basa en el análisis psicométrico que permite identificar la vinculación entre dos variables y su ponderación es directamente proporcional y significativa con rangos entre el 95% y 99% (Gonzalez, 2013). Las variables que analizar para el componente de la gestión de mercadeo son:

- ✓ Orientación de la empresa hacia el mercado.

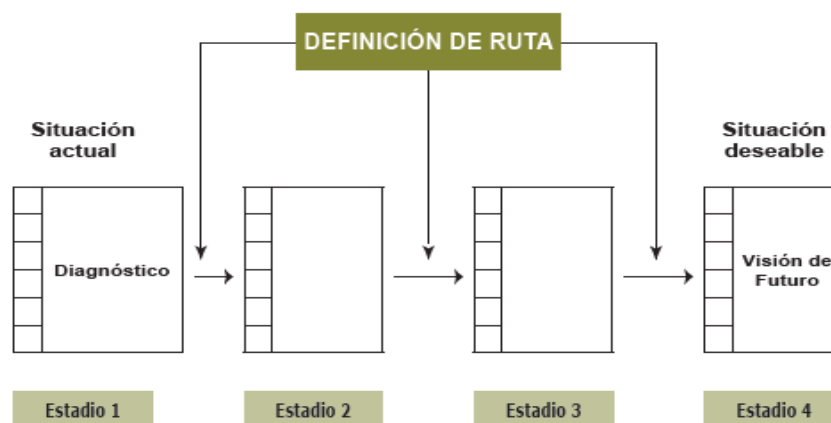
- ✓ Planeación y control del mercadeo.
- ✓ Investigación de mercados.
- ✓ Comportamiento del consumidor y segmentación.
- ✓ Estrategia de producto o servicio.
- ✓ Estrategia de precio.
- ✓ Estructura y estrategia de distribución.
- ✓ Estrategias de ventas.
- ✓ Estrategia de comunicación.
- ✓ Servicio al cliente.

Con este modelo se puede identificar el grado de desarrollo actual de las compañías en componentes de gran importancia para la gerencia y los clasifica en uno de los cuatro estadios (del 1 al 4), con esto se visualiza los aspectos de mejoramiento con los cuales se pueden identificar actividades y planes de intervención para alcanzar los estadios superiores, pasando por diversos capítulos y abordando un análisis de las distintas variables (Cárdenas, 2016).

La búsqueda que persigue este modelo es apoyar a las organizaciones a mejorar su nivel teniendo en cuenta los desafíos a los que se enfrenta en un mundo globalizado, en base a los niveles de competitividad en los que debe competir, durante esta ruta de evolución las empresas asimilan destrezas y capacidades nuevas.

En la siguiente Figura se muestra el sistema de referencia propuesto por el modelo MMGO, donde se integra el enfoque estratégico y el mejoramiento continuo que debe tener la organización; a partir del estadio 1 y la propuesta para construir un futuro deseable de la organización (Pérez-Uribe-Uribe, *et al*, 2011).

Figura 2. Definición de ruta modelo MMGO



Fuente: Tomado de Pérez-Uribe-Uribe, et al (2011).

4.2.2. DOFA estratégico

Este método de diagnóstico es uno de los más conocidos para poder entender las situaciones de la organización mediante el análisis detallado de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en la gestión de las organizaciones y sirve para la toma de decisiones en diversas situaciones.

El análisis DOFA no solo puede apoyar la evaluación de la situación actual si no también nos permite establecer la relación entre cada una de las variables revisadas y la definición de estrategias para: (a) que se usen las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, (b) se aprovechen las oportunidades externas para superar las debilidades internas, (c) se utilicen las fortalezas internas para evitar las amenazas externas y (d) se minimicen las debilidades internas y eliminen las amenazas externas (Wheelen & Hunger, 2007).

Luego de ponderar las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas de la organización se evalúa la relación entre cada uno de estos factores y se identifican potencialidades; este análisis permite presentar propuestas de estrategias para cada una de las relaciones entre FO, FA, DO y DA. Según Wheelen & Hunger (2007), este análisis es de utilidad para lograr un enfoque más aplicado de la estrategia basada en la fórmula: $AE=O/(F-D)$, es decir Alternativa Estratégica es igual a la Oportunidad dividida entre Fortalezas menos Debilidades.

4.3. Marketing

El Marketing es la ciencia que permite estudiar las necesidades y características del mercado y la forma como evolucionan y con esto definir la formulación de estrategias de mercadeo para competir de forma exitosa y eficaz, buscando generar aumento en la demanda de productos y servicios, mejoras en las ventas y maximización de la rentabilidad (Suárez, 2012).

Ya que a todos no les agrada lo mismo, las empresas y los especialistas en mercadeo identifican características de la población que ofrecen más oportunidades para sus productos o servicios, y desarrollan una oferta para cada segmento, buscando posicionar su oferta comercial (Roger, Steven & Hartley, 2018).

Es posible sorprenderse al afirmar que en el Marketing el vender no es lo más importante, ya que el objetivo principal y vital de este es entender también al cliente que se permita diseñar un producto o servicio que se ajuste con la mayor exactitud a él que su venta se produzca por sí sola (Kotler & Keller, 2016).

4.3.1. Plan de Marketing

En la Figura 3. se esquematiza los componentes de un plan de marketing, En primera medida se requiere interpretar el entorno estableciendo la situación en la que se enfrenta la organización respecto de la competencia y variables externas que inciden en el mercadeo de sus productos y servicios (Juárez, 2018). Para Porter (1990), la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con el entorno en el cual contiene, pues determina las reglas de juego; ya que los resultados y la rentabilidad de la organización están asociados a la administración y asimilación eficiente del entorno en el que tiene que competir; esto toda vez que el entorno no solo se rige por variables de tipo cuantitativo que se pueden entender o maniobrar, sino de aspectos cualitativos que pueden generar una dinámica en el entorno de competencia de una marca.

Se requiere articular los objetivos del marketing y financieros de la organización, para lo cual se considera los resultados en ventas, participación en el mercado, posicionamiento del producto o servicio y los márgenes de ganancia de la actividad comercial (Juárez, 2018).

Figura 3. Componentes de un plan de Marketing



Fuente: Tomada de Juárez (2018).

Mediante la investigación de mercados se recopila datos realizando observación de las variables del mercado e identificando las preferencias y expectativas de los clientes, información que se usa para analizar oportunidades y problemas en el mercado y en general la comprensión del mercado y las dinámicas de este (Kotler & Keller, 2016).

En la etapa de la estrategia de segmentación, y basado en la información recolectada en la investigación de mercado, se divide el mercado y se establece el grupo de clientes al cual se quiere llegar, esto con el fin de identificar la estrategia de focalización y posicionamiento requerida según la propuesta de valor de la compañía (Juárez, 2018).

Para cada producto se requerirá el análisis de las características técnicas, beneficios, presentación y oferta de valor para el consumidor, estableciendo estrategias diferenciadas que puedan llegar a una o varios grupos de clientes (Best, 2007).

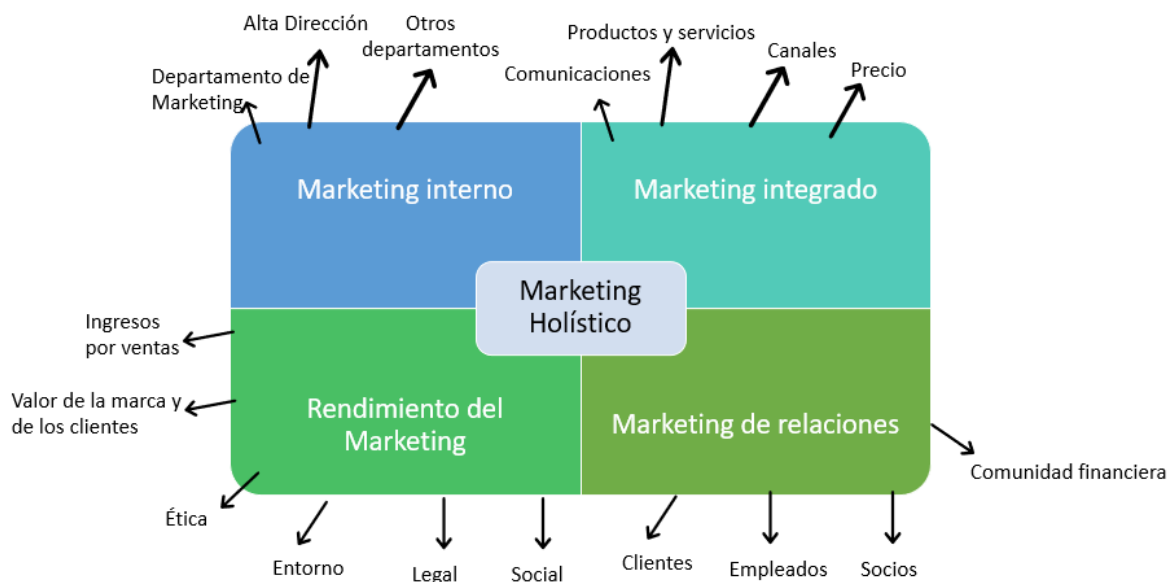
4.3.2. Perspectiva del Marketing

Las tendencias de la primera década del siglo XXI han llevado a las organizaciones a cambiar a un nuevo conjunto de creencias y prácticas, por lo que el concepto de Marketing holístico argumenta que en el mercadeo todo importa y que es necesario tener en cuenta una perspectiva amplia e interdependiente del entorno del marketing actual (Prettel, 2016), en la Figura 4. se muestran las cuatro dimensiones de este concepto.

De acuerdo con lo mencionado por Warren & Green (2009). el Marketing interno consiste en captar, capacitar y motivar al personal de la compañía que quiere atender bien a los clientes, y en general que tanto la alta dirección, como todos los departamentos de la organización entiendan claramente la orientación del marketing y la filosofía de la atención a los clientes.

El Marketing integrado se apoya en el diseño de actividades y programas para aprovechar los medios para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, para lo cual la organización deberá estimar el efecto de cada canal sobre las ventas del producto o servicio (Kotler & Keller, 2016).

Figura 4. Dimensiones del Marketing Holístico



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler & Keller (2016).

Según lo precisa Kotler & Keller (2016), el marketing de relaciones es clave para establecer relaciones perdurables, profundas y enriquecedoras con todas las personas o empresas que apoyan el éxito de la organización, en donde se deberá desarrollar un entendimiento de las relaciones con los clientes, empleados, socios de marketing y comunidad financiera, buscando equilibrar los rendimientos para todos los actores; elemento este último importante en la cuarta dimensión planteada en la Figura 4., el rendimiento del Marketing, ya que en este se entiende y valora los réditos que se obtienen de la actividad para la organización y la sociedad.

4.4. Gestión de equipos comerciales

Según De Castro, García & Peral (2003), la venta es un proceso que permite establecer relaciones con los clientes buscando identificar sus necesidades, con el propósito de crear una oferta comercial que permitirá comunicar los beneficios del producto o servicio de la empresa a través de una estrategia adaptada a los deseos de los clientes. Las actividades desarrolladas en el proceso de la venta son el contexto para entender la importancia del capital humano en el éxito del proceso comercial, por lo que será de gran importancia en la

administración de empresas aunar esfuerzos para identificar los diferentes aspectos que pueden potencializar la fuerza de ventas de las organizaciones.

Alineado con lo mencionado anteriormente y según lo menciona Caballero (2014), el equipo comercial o de ventas hace parte esencial de la organización y son los encargados de poner en práctica la estrategia de Marketing; por lo tanto, son los actores en la búsqueda de los resultados de los objetivos de ventas de la entidad, y su cumplimiento dependerá de las habilidades, técnicas de ventas y la capacidad para satisfacer al cliente.

Dentro del establecimiento de los objetivos de ventas es fundamental establecer una acertada planificación, estableciendo áreas de venta para tener uniformidad, organización y coordinación en la estrategia de marketing de la compañía, para definir esta división se requiere tener presente el número de clientes actuales y potenciales, los objetivos de cobertura, la frecuencia de visitas y la cantidad y tipo de productos o servicios solicitados (Caballero, 2014).

De Castro, García & Peral (2003), precisan la importancia de los objetivos de las ventas sean alcanzables, concretos, motivadores, mediables y sean fijados en el tiempo.

4.4.1. Control comercial

Para Molina & Benet (2012), los sistemas de control de la gestión comercial que se basan en resultados son los más sencillos gestionar, esto ya que se llevan a cabo mediante indicadores como el volumen de ventas (monetario/unidades), número de clientes nuevos, cuota de mercado y beneficio neto entre otros; cuando la actividad es rutinaria y el comportamiento del vendedor son observables con facilidad, se podrá establecer un sistema de compensación sencillo.

Debido a la importancia de la gestión del vendedor y el impacto en el logro de los resultados de la actividad empresarial y teniendo en cuenta las características del entorno,

las organizaciones han tenido que reorientar las tareas tradicionales del vendedor que se basan en el contacto al cliente y enfocarlas en apuntarle a objetivos a largo plazo, por lo que ha surgido la necesidad de las empresas de controlar comportamientos más que resultados, y esta medición tiene como ventaja la posibilidad de implementar mecanismos enfocados en los objetivos empresariales, estableciendo una estrategia a corto y largo plazo en común para la empresa y su fuerza comercial (Molina & Benet 2012).

El control basado en comportamientos incluye altos niveles de supervisión y los métodos de valoración de la gestión se basa en el input del vendedor y son más complejos y subjetivos, en donde el sistema de organización y retribución de la fuerza serán estructurados, con compensación fija y la gestión de supervisión será de forma subjetiva; se puede utilizar una combinación de los métodos descritos anteriormente, esto permitirá potenciar las ventajas de cada uno de estos y tener mayor información de la gestión de ventas (Molina & Benet 2012).

Según De Castro *et al* (2003), a través de un cuadro de mando comercial se apoya el control a la gestión de la fuerza de ventas y permitirán visualizar el avance sobre los objetivos comerciales planteados por la organización y permite orientar la toma de decisiones de líder de ventas; esta herramienta se puede conformar con elementos como: mercado potencial, clientes actuales o potenciales, ventas, fuerza de ventas; y a partir de estos se podrá recopilar información para identificar y controlar los avances en la posición actual en el mercado, el desempeño de la fuerza, ratios de gestión de cada vendedor y evolución de las cuotas por vendedor.

4.4.2. Habilidades equipo comercial

Para Wald (2009), el éxito en las ventas radica principalmente en los conocimientos, habilidades y comportamientos del capital humano que compone la fuerza de ventas, y para ser eficientes los vendedores deben tener:

- ✓ Conocimientos del comprador y su contexto, de la empresa y sus productos y servicios y de cómo estos pueden suplir las necesidades del comprador.
- ✓ Habilidades para inspirar confianza, usar el lenguaje claro y comprensible a su mercado objetivo, saber escuchar para entender la situación y poder identificar oportunidades de los productos y servicios de la empresa, ser estratégico para aprovechar los puntos fuertes de su portafolio en los diferentes nichos de mercado.
- ✓ Comportamientos como la habilidad para establecer relaciones, trabajo bajo presión, confianza en sí mismo, tener motivación para vender y aceptación al rechazo y la capacidad para ejercer influencia sobre los demás.
- ✓ Para poder cumplir con su cometido y ser eficientes, la fuerza comercial debe perfeccionar constantemente ya que a medida que transcurre el tiempo los conocimientos, habilidades y comportamientos se vuelven obsoletos ya que las condiciones del mercado, los desarrollos tecnológicos, la evolución de la competencia y los estilos de venta tienen a ser menos efectivos (Laza, 2018).

4.5. Tecnología para la gestión comercial

En la gestión en las organizaciones se ha visto influenciado por la tecnología y el marketing en el actuar de las empresas; Pérez-Uribe (2001) afirma que dentro de los retos de la era de la información y la globalización, la tecnología ha evolucionado para entender y responder a las condiciones que crean oportunidades de crecimiento organizacional; por lo tanto ha sido un vehículo para el camino a la industrialización y a la evolución de los enfoques empresariales y su forma de entender a un mercado cambiante.

La tecnología de apoyo para la eficiencia empresarial evoluciona rápidamente y permite identificar nuevas oportunidades y generar negocios más versátiles; las redes sociales serán una gran fuente para mejorar el servicio, la eficiencia y la rentabilidad, por lo que será necesario que las empresas incrementen su inversión en sistemas de información, permitiéndose evaluar los riesgos asociados a la inversión de la integración de sus sistemas de marketing, sistemas de información de áreas funcionales, planificación de recursos y sistemas de procesamiento de transacciones buscando sacar el mejor provecho de las TIC (BNETvideo, 2009).

4.5.1. Geomarketing

Como se mencionó anteriormente las tendencias de la compra de productos se modificó, paso de depender de su funcionalidad y duración a enmarcarse en el deseo; esto ha obligado a las empresas a modificar la gestión comercial (Alcaide, Calero de la Paz & Hernández, 2012). Según lo manifiesta Kotler & Keller (2016), con la evolución de las redes sociales, las empresas han cambiado su estrategia de marketing, de gestionar carteras de productos a carteras de clientes, llevando esto a la personalización de la oferta comercial de las organizaciones, por lo que han requerido recopilar bases de datos de clientes buscando entenderlos y crear ofertas personalizadas.

El geomarketing es una disciplina que nace de la concurrencia entre el marketing y la geografía y ayuda a visualizar áreas de potencialidad del negocio a través herramientas que permiten identificar la realidad económica y social desde una perspectiva geográfica (Yrigoyen, 2003); ha surgido debido al entendimiento de que la mercadotecnia y la economía en general deben tener como referente la situación geográfica, ya que algunas características de consumo de las personas, está relacionada con el lugar donde habitan, su cultura, su clima (Cerpa & Carbajal, 2013). Esto ha permitido desarrollar una gran cantidad de herramientas que apoyen la toma de decisiones empresariales.

Igualmente, la dinámica de los mercados de productos tangibles e intangibles han tenido cambios drásticos ya que fuerzas como la globalización, la tecnología y la responsabilidad social han generado nuevas conductas y oportunidades en los consumidores y desafíos en el relacionamiento con los actores del entorno de las organizaciones (Kotler & Keller, 2016).

Por consiguiente, es aquí donde toma gran importancia los sistemas de información geográfica; ya que en los procesos de toma de decisiones los responsables de las estrategias de marketing necesitan identificar, comprender, interactuar y combinar todos los datos gráficos, alfanuméricos y en general tener el comportamiento de la realidad necesarios para que se pueda adoptar decisiones para la ubicación de un nuevo canal, donde dirigir una campaña de publicidad, cual es el comportamiento de una población, entre otros (Alcaide, Calero de la Paz, & Hernández, 2012).

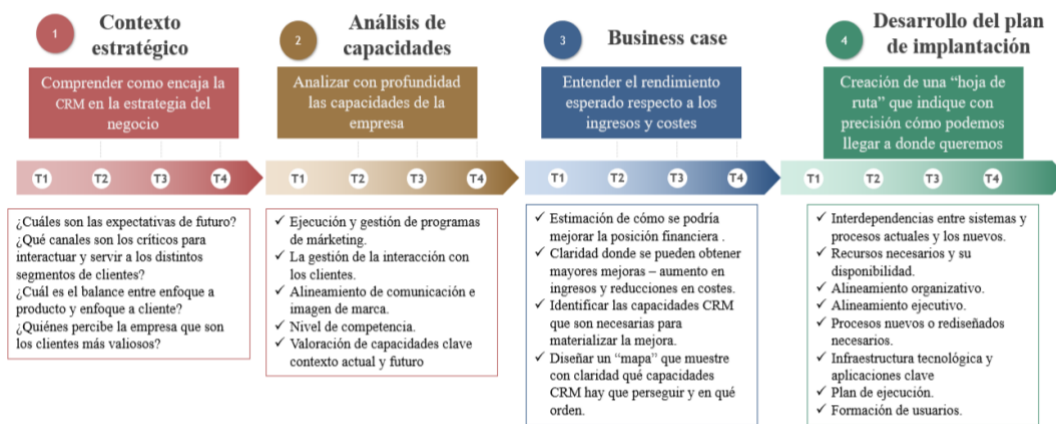
En efecto, el geomarketing podrá apoyar a la gestión comercial como herramienta para el control a la gestión de la fuerza de ventas, en la cual se visualice el avance sobre los objetivos comerciales planteados por la organización y la orientación en la toma de decisiones de líder de ventas.

4.5.2. Customer relationship management (CRM)

Esta herramienta es una respuesta a las tendencias de la última década y busca la forma de gestionar los clientes con el principal objetivo de establecer relaciones con los clientes actuales y potenciales, ya que como se ha visto, esta actividad es clave en el desarrollo de planes de marketing, ventas o atención al cliente (Rubio, 2004). CRM incluye tanto la estrategia del negocio con enfoque al cliente, como las herramientas tecnológicas requeridas para recopilar, procesar y analizar la información resultante del relacionamiento con el cliente, y con esto tomar decisiones comerciales, de productos, precios, distribución (Domínguez, 2014).

Según Rubio (2004), en la evolución de la CRM se ha llegado a que el objetivo principal sea identificar y predecir el comportamiento de consumo del cliente para maximizar el valor de la oferta de productos a través de una estrategia basada en la comunicación e imagen de marca mediante los diferentes canales de contacto, buscando que el cliente tenga una experiencia integral para generar el beneficio máximo para él e incremento de valor para la marca. Para desarrollar una estrategia y planificación CRM, se deben articular las cuatro etapas que se muestran en la Figura 5.

Figura 5. Etapas estrategia y planificación CRM



Fuente: Elaboración propia basada en Rubio (2004).

4.6. Reingeniería de procesos

Bajo este modelo se enmarcan un conjunto de técnicas que los gerentes pueden desarrollar en sus organizaciones para reinventarse, ya que en el mercado que deben afrontar las empresas en el día de hoy nada es constante y se impulsa debido a tres fuerzas los clientes, la competencia y el cambio (Nemiña, 2009), este ejercicio ilumina la gestión en momentos de gran competitividad y hay dos factores que deben propiciar para el determinante desarrollo de la reingeniería: el compromiso de la Alta Dirección con el proceso y una estrategia de negocios sustentable (Kertész, 2016).

Según Moreno & Parra (2017), no existe un solo procedimiento para realizar la reingeniería de procesos, ya que como tal es un proceso que debe ser estructurado y contextualizado enfocándose en el proceso o función que se requiere rediseñar, sin embargo, en la

aplicación de la reingeniería a una organización se deberá prestar atención a los siguientes aspectos:

- ✓ Utilización óptima de los recursos materiales, financieros y de capital humano.
- ✓ Reingeniería orientada al cliente y a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- ✓ Maximizar los procesos que aportan valor al cliente y a la organización, atenuado aquellos que no lo aportan.
- ✓ Reducción de costos y gastos en aras de potenciar los resultados económicos de la organización.
- ✓ Minimizar los riesgos asociados a deficiencias en los procesos y los sistemas de dirección y gestión empresarial.
- ✓ Utilización de las tecnologías de la información en función de los procesos rediseñados.
- ✓ Los impactos cuantitativos y cualitativos son base para la evaluación de los resultados de su aplicación.

Según Heizer & Render (2015), la interacción con el cliente afecta el rendimiento de los procesos de una compañía, ya que es necesario hallar una combinación correcta entre los deseos del cliente y las necesidades del proceso. La reingeniería del proceso se basa en la reevaluación del fin que se busca con el proceso, estableciendo cuestionamientos sobre las diferentes interacciones básicas y los objetivos que se persiguen con el mismo.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. En el ámbito internacional

En 1888, el físico alemán Heinrich Rudolf Hertz construía el primer modelo de lo que se convertiría en la gran medio difusión en el mundo, sin embargo, no sería hasta once años después que el Italiano Guillermo Marconi realizaría la primera transmisión oficial de lo que un siglo más tarde, visualizaríamos como la esencia profunda de la radio (Radio Nacional, 2016).

Sin embargo en todos estos años la radio ha tenido unos grandes cambios principalmente en la mitad del siglo XX, en este primer periodo de referencia no fueron tan determinantes los avances tecnológicos que sin duda alguna se desarrollaron, sí no principalmente se generaron por la influencia que tuvieron la primera guerra mundial (1914-1918) y la segunda (1939-1945), debido a que estas tomaron el profundo papel de narrar los hechos que ocurrían en Europa, además de convertirse en el eje central n por parte de los frentes en batalla para la constitución de la visión de las sociedades en lo referente a los términos de los modelos tanto políticos y económicos que estaban en juego (Uribe, 2018).

Para la segunda mitad del siglo XX, es importante aclarar que la radio introdujo el formato que se encuentra en la mayoría de los canales radiales, con la incursión de programas noticiosos o críticos, musicales además de la focalización de sus oyentes, que se mantuvieron de esta forma hasta bien entrado la década del 2000. Pero en un análisis más profundo hoy se evidencia que con los aparatos receptores tradicionales se ha disminuido los niveles de audiencia. De manera inversa para el siglo XXI las nuevas poblaciones de jóvenes han mudado y cambiado la manera como estos consumen, enfocándose principalmente en el internet y en plataforma de streaming, que se encuentran al alcance de la mano en los dispositivos móviles, sin contar con la revolución de los podcast, lo que ha permitido que si importar el nivel de desarrollo del país llega a una cobertura en promedio del 75% de la población mundial y del cual el 70% logra su acceso por medio de un teléfono celular (UNESCO, 2012).

5.2. En el ámbito nacional

Bajo este contexto es imprescindible preguntar ¿Cómo está la radio nacional?, en 1929 con la presidencia de Miguel Abadía Méndez, se constituyó la primera radiodifusora que se llamó en su momento HJN, que posteriormente en 1940 cambiaría su nombre y operaría como Radio Nacional, de esta manera este medio de comunicación empezó a llegar al seno de cada hogar Colombiano, acompañando en su transcurso los difíciles momentos sociales y políticos que surgieron en todo el siglo XX en el territorio, en sus 91 años de historia se ha desarrollado a lo largo y ancho de la nación, como fiel testigo de las dificultades que hemos afrontado (RTVC,2020).

Pero cual se puede considerar que ha sido el principal cambio a hoy de la radio en el país, su digitalización se configura como un hito de transformación, ya que lo que por muchos años era su principal herramienta de difusión las ondas AM y FM parecieran que hoy están entrando en su ocaso, aunque para muchos esto podría parecer un estado crítico, pero la verdad es que su radiografía es otra ya que el 86% de la población colombiana escucha radio, de este el 76% lo hace con cadenas musicales y 24% con cadenas habladas, manteniéndose el 55% de la población informada por este medio (La República, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior mente expuesto, es importante aclarar como RCN radio ha participado en esta historia; En 1948 nació, como cadena nacional, debido a la unión de varias emisoras para transmitir el Congreso Eucarístico Bolivariano que tendría lugar en la ciudad de Cali a comienzos del año siguiente. Sus emisoras matrices fueron La Nueva Granada en Bogotá (hoy RCN Bogotá) y La Voz de Medellín (hoy RCN Medellín).

Entre 1958 a 1968 se iniciaron y consolidaron las Radionovelas como un género que conquistó el dial con sus historias y tramas. Por primera vez una colombiana, Luz Marina Zuluaga, obtenía la corona de Miss Universo, un hecho que llenó de felicidad a los colombianos. En 1961 se dio inicio al Clásico RCN una carrera ciclística profesional que se desarrolla por etapas y que desde entonces se ha mantenido como una de las grandes pruebas deportivas del Continente. Se consolidaron las transmisiones radiales de RCN en todos los eventos deportivos nacionales e

internacionales como el campeonato Mundial de Fútbol de 1962 en Chile y el campeonato profesional del fútbol colombiano. Durante estos años tomó fuerza la televisión en el país y la Radio se convirtió por excelencia en un vehículo clave de mercadeo y publicidad para las diferentes empresas de productos y servicios.

En 1973 el empresario Carlos Ardila Lülle adquiere RCN Radio, con lo cual se inicia una nueva etapa de la Cadena, al darle un gran giro al manejo empresarial y técnico con grandes inversiones y la vinculación de nuevas emisoras. Entre 1978 y 1988 se realizaron importantes avances técnicos en RCN. Durante estos años se presenta también un cambio en los noticieros, que dejan su viejo esquema de radio periódicos, para dar lugar a espacios informativos más amplios donde RADIOSUCESOS RCN se consolida como el servicio más completo de noticias en cadena de todo el país.

La década de los años noventa trae grandes cambios en RCN. Llega el Internet y la Cadena es pionera al registrar su dominio en 1996 y en ese mismo año lanza la primera página de noticias de un medio radial colombiano en Internet. Durante estos años se avanzó también en el diseño y puesta en funcionamiento de importantes herramientas de mercadeo como el “Radiocasete”, que incluía importante y valiosa información para la toma de decisiones de inversión publicitaria por parte de los anunciantes.

A finales de 2008 RCN obtiene la Certificación de Calidad ISO 9001, la primera de una cadena radial en el país, y en el 2009 se inaugura la Manzana de la Radio, un proyecto arquitectónico en la sede de RCN en Bogotá. En los últimos años RCN Radio no ha sido ajena a los grandes cambios que ha traído la nueva revolución industrial, impulsada por la transformación digital. Hoy, cuenta con 80 emisoras en AM y 83 emisoras en FM, con un radio cubrimiento del 95% del país, con tecnología de punta, y presencia activa en Internet y las redes sociales, 12 páginas en Internet y 20 emisoras virtuales desde donde se ofrece variada información, servicio y entretenimiento, que facilitan una verdadera experiencia de usuario para interactuar, escuchar, leer y ver lo que a cada uno le interesa (RCN Radio 60 años).

- **Propósito Superior:** Contribuir al progreso de cada colombiano mediante contenidos que agreguen valor
- **Misión:** Conectarnos con las personas para ser parte de sus vidas a través de contenidos relevantes.
- **Visión:** Ser la compañía colombiana de contenidos con mayor credibilidad y confianza.
- **Esencia del Negocio:** La monetización de las audiencias, derivadas de contenidos desarrollados por el mejor talento.
- **Principios y valores:**
 - o Dedicación total a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros oyentes, usuarios y anunciantes, con calidad e innovación.
 - o Respeto al individuo, a la comunidad y al medio ambiente
 - o Integridad, ética y moral en todas nuestras actuaciones
 - o Compromiso con el bienestar y la calidad de vida de nuestros trabajadores y de sus familias.
 - o Compromiso con el progreso del país.
- **Autopistas estratégicas:**

Defender y fortalecer la esencia del negocio

- o Atraer, retener, formar y descubrir el mejor talento.
- o Ampliar y desarrollar la cultura digital.
- o Producir contenidos relevantes para las audiencias.
- o Contar con tecnología de punta para la producción y distribución de los contenidos.
- o Fortalecer la estructura del área de eventos para el desarrollo de nuevas experiencias

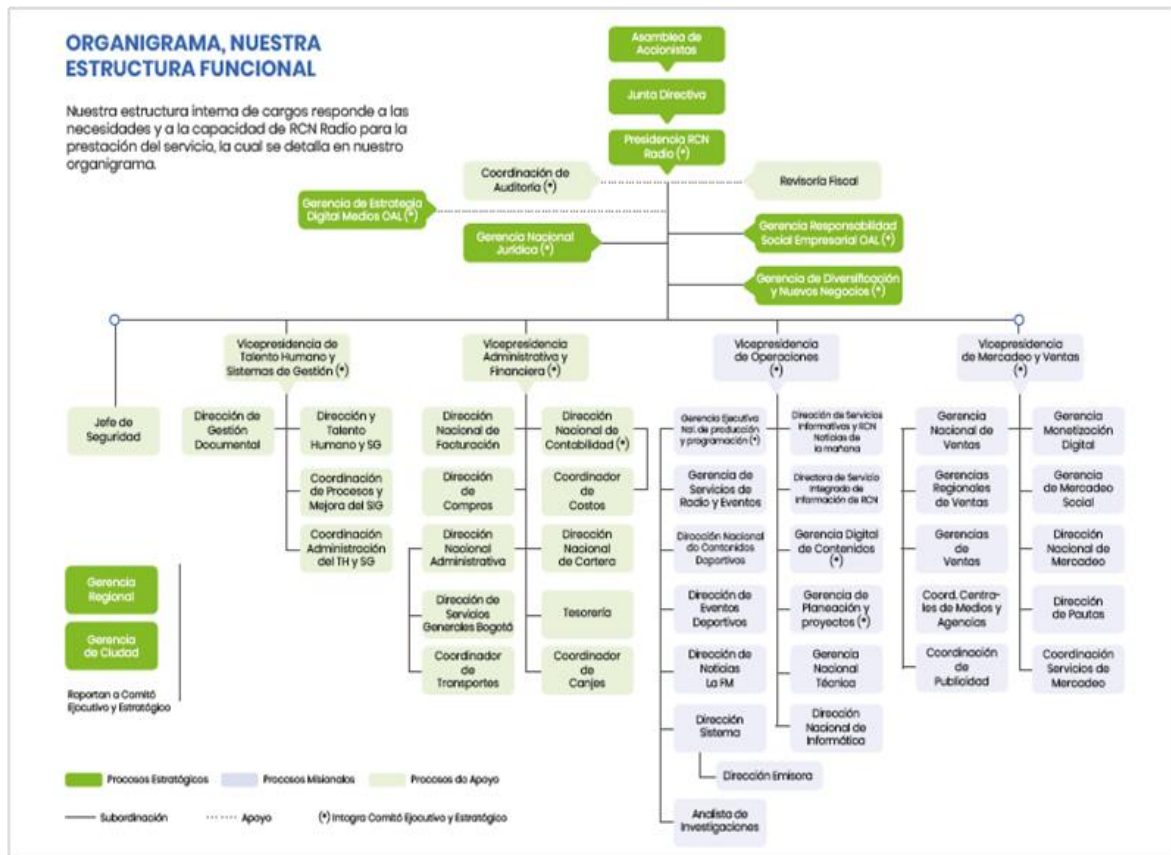
Diversificar

- o Invertir, desarrollar o realizar alianzas en nuevas empresas.
 - o Explorar nuevos modelos de negocio.
 - o Implementar espacios de co-creación.
- **Estrategia corporativa:** Crecimiento rentable y fortalecimiento organizacional para una creciente generación de valor.

Estructura Organizacional

A continuación, se presenta la Figura 6 que muestra la estructura jerárquica, cargos y líneas de dependencia de RCN Radio 2020.

Figura 6. Estructura Organizacional RCN Radio.

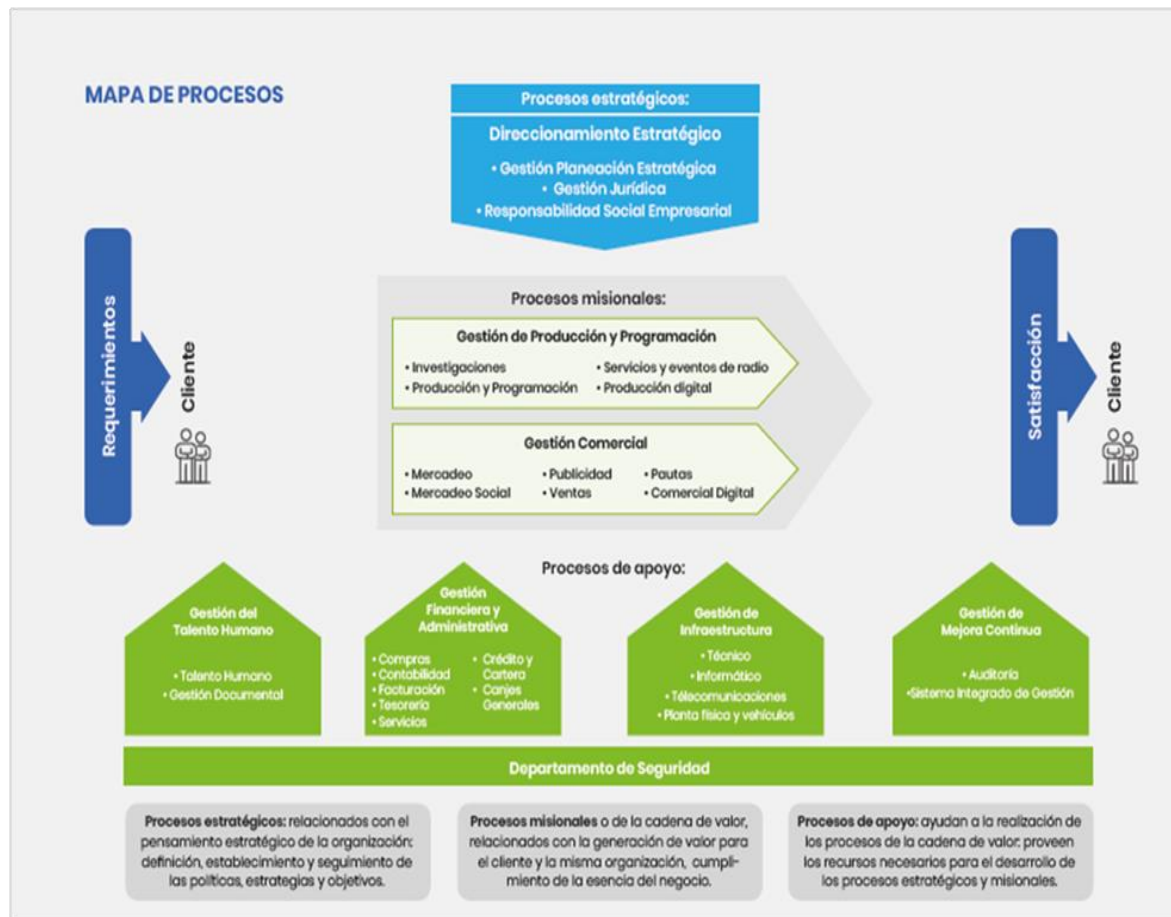


Fuente: Portal Empresarial RCN Radio. www.portal.rcnradio.com.co

Mapa de Procesos

En la Figura 7 se muestra el mapa de procesos de RCN Radio, estratégicos, misionales y de apoyo, así como la manera como están interrelacionados entre sí para generar valor a sus partes interesadas, especialmente a sus clientes.

Figura 7. Mapa de Procesos RCN Radio.



Fuente: Portal Empresarial RCN Radio. www.portal.rcnradio.com.co

Productos

RCN Radio cuenta con 12 sistemas de radio hablada y musical, dirigida a diferentes segmentos de la población. La FM, RCN Radio, La Mega, Radio Uno, La Cariñosa, El Sol, Antena 2, Amor, Rumba, Radio Red, Radio Cristal y Fantástica. Además, cuentan con 20 emisoras virtuales, que se pueden escuchar a través de www.rcnmundo.com a nivel mundial.

La Radio es un medio de comunicación plenamente vigente y en constante evolución. La nueva revolución industrial, principalmente impulsada por la era digital, le ha permitido a la radio, ajustarse a las necesidades de sus oyentes usando las redes sociales, páginas web, podcast, contenidos especiales, entre otros, para ser multiplicadores de toda su información y entretenimiento. En Colombia, la radio hay mantenido su consumo y alta penetración, el cual es del 88% de la población según el EGM II-2019. Los colombianos, escuchamos radio 3,7 horas al día, es decir 26 horas a la semana, según el mismo estudio. La radio sigue teniendo relevancia en la vida de los colombianos, debido a que es una plataforma que genera contenido, opinión, actualidad, emociones y entretenimiento; sin ser invasiva, sino acompañando en la cotidianidad.

RCN Radio cuenta con diferentes líderes de opinión, que acompañan, educan, motivan, influncian y entregan información de primera mano a cada colombiano. La directora de Noticias RCN-Yolanda Ruiz, Director del Noticiero FM-Luis Carlos Vélez, Director Deportivo de RCN-Antonio Casale, Director Planeta Fútbol-Carlos Antonio Vélez, especialistas deportivos, Héctor Palau, Héctor Urrego, Germán Mejía Pinto. Influenciadores en segmento joven, como Nicolas Samper, Carolina Agudelo, Mateo Ramirez, Carlos Sarria, entre muchos otros más, que hacen que la radio mantenga su plena vigencia.

Ahora no es solo radio, es todo un ecosistema con distintos puntos de contacto, que buscan entregar de distintas formas, el mejor contenido, la mejor música y la mejor información; que ha evolucionado gracias a la llegada de la era digital.

Figura 8. Puntos de Contacto RCN Radio

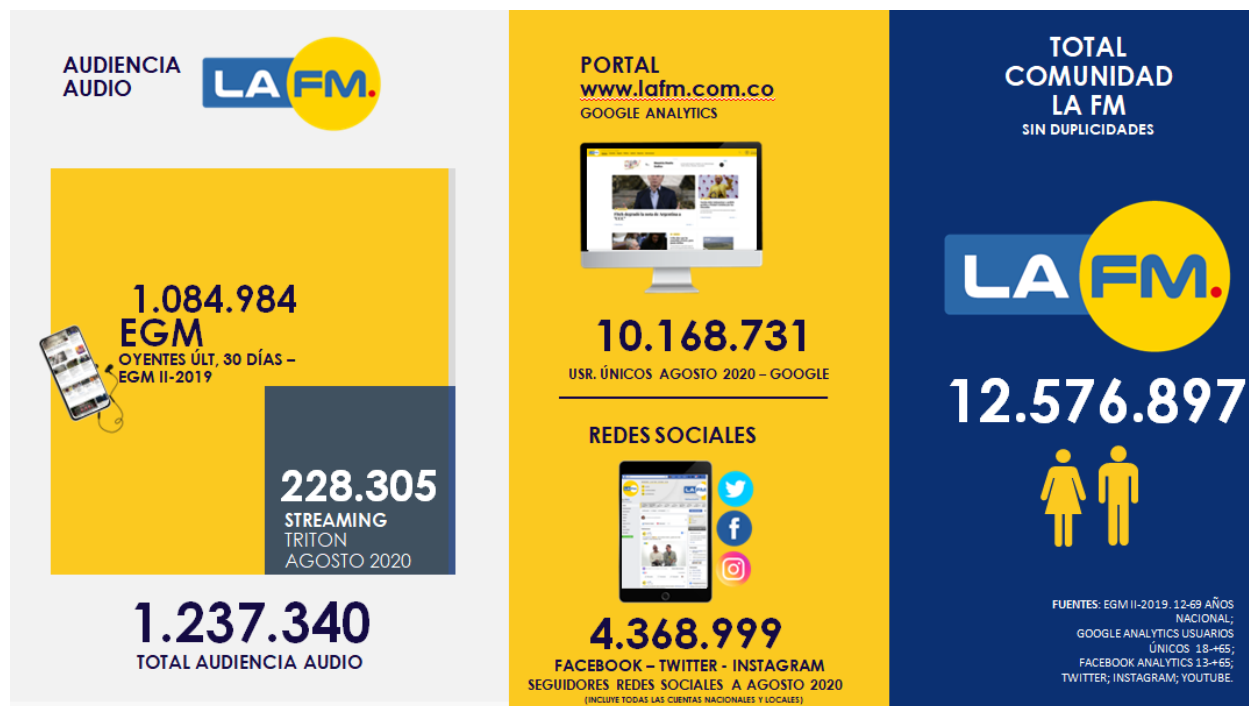


Fuente: Portal empresarial RCN Radio

Debido a esta nueva forma de entregar contenido, la audiencia ha ido cambiando y ya no solo se miden por los oyentes tradicionales, sino por todo un panorama que involucra herramientas digitales de monitoreo.

A continuación, se presenta un ejemplo con la emisora La FM, con los resultados del último estudio radial que se hizo EGM II-2019, Triton herramienta de monitores de streaming, sumando a google y facebook analytics, para mostrar en detalle como es el nuevo usuario y consumidor de la radio.

Figura 9. Audiencia La FM



Fuente: Portal empresarial RCN Radio

Estar en constante evolución le ha permitido a la radio, mantenerse con sus altos consumos y, mantener su participación del share of market publicitario en Colombia, que por el contrario ha venido creciendo, gracias a la monetización de audiencias digitales.

5.3. Análisis del Sector

El sector de la radio colombiana se constituye como un punto de penetración para los mercados, teniendo en cuenta que esta por si misma logra un alcance en la población del 99,1% , que corresponde a 48,3 millones de habitantes, que en promedio escuchan este medio durante 240 minutos diarios por persona (Min TIC, 2017).

Ahora bien, dicha penetración en la población colombiana, no se ha realizado solamente por la utilización de banda de radio análoga, como se podría llegar a suponer. Su difusión en la última década se ha basado principalmente en los siguientes cuatro pilares:

De manera análoga en receptores de frecuencia FM en hogares y en teléfonos móviles como medios portátiles.

En los vehículos tanto particulares como públicos, cuyos usuarios han visto un aumento en sus tiempos de viaje, que en promedio hoy en una ciudad como Bogotá pueden llegar a los 52 minutos (SDM, 2019).

La transmisión vía streaming de la parrilla de programas radiales, mediante los diferentes medios tecnológicos disponibles.

Las transmisiones en vivo audiovisualmente en plataformas como (Facebook, YouTube , Instagram,Etc). Además de la utilización de podcast, que permiten el consumo bajo demanda por parte de los usuarios.

Igualmente, es importante aclarar que dichos pilares se evidencian mayor mente en las principales cadenas radiales, las cuales pertenecen a tres grandes grupos o conglomerados económicos, como lo son el Grupo Prisa, Santo Domingo y Ardila Lüle; tal como se expone a continuación:

Grupo Prisa: Caracol Radio, W Radio, Los 40, Besame, Oxígeno, Radioaktiva, Tropicana y La Vallenata.

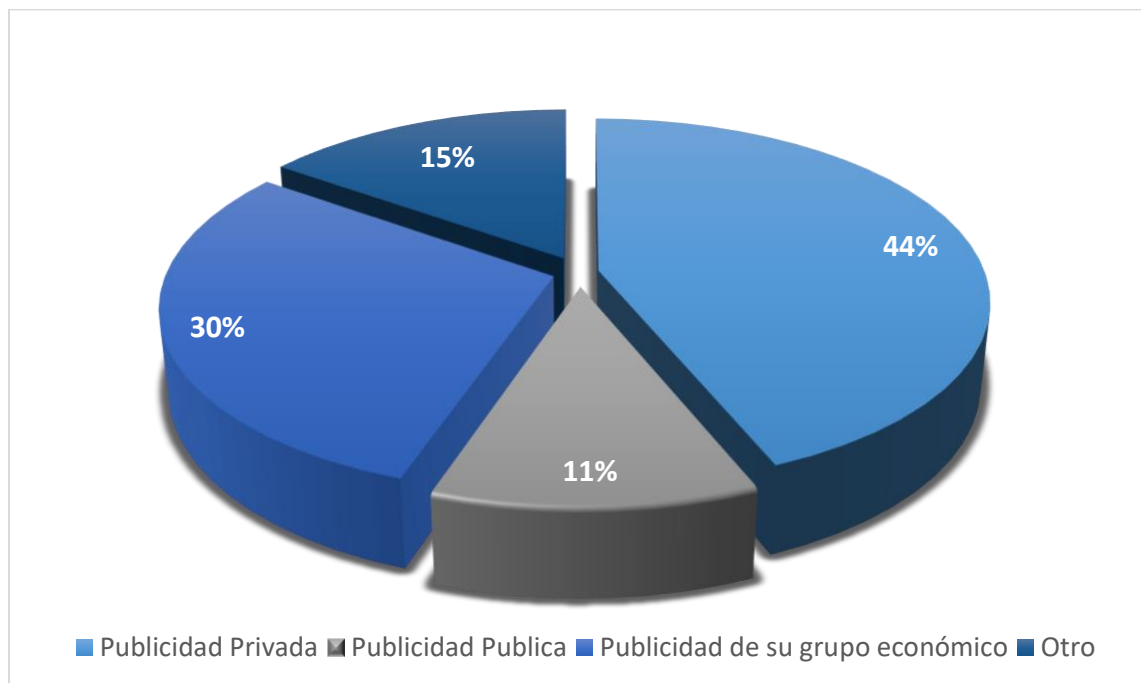
Grupo Santo Domingo-Valorem: Blu Radio.

Grupo Ardila Lüle- La FM, Antena 2, Radio Uno, La Fantástica, RCN radio, Radio Red, La Cariñosa, La Mega, Amor Stereo, Rumba y Fiesta.

De este conglomerado de medios, siete de sus emisoras se encontraban en el top diez de las más escuchadas para el año 2017 y cinco de estas se encontraban en los primeros puestos del ranking de emisoras de noticias o no musicales (ECAR, 2017). En promedio la principal fuente de

financiación de estos medios proviene de la publicidad privada con un 44%, de su grupo económico 30%, público 11% y de otro un 15%, tal como se ilustra a continuación:

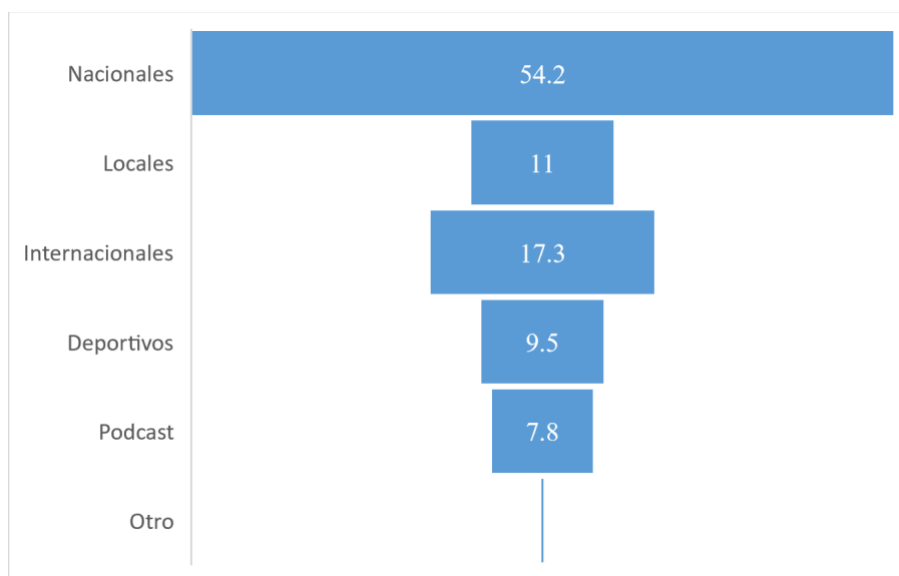
Figura 10. Financiación de medios



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Ecar (2017).

De estas fuentes de financiación las primeras cinco emisoras no musicales en el ranking nacional basan su parrilla de programas en la producción de contenido de noticias nacionales en un 54,2%, locales 11%, internacionales 17,3%, deportivas 9,5%, otro 0,2% y podcast 7,8%; como se expone en el siguiente grafico.

Figura 11. Tipos de contenido



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Ecar (2017).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la radio se articula con la industria publicitaria que es un sector que ha mantenido sus inversiones durante la última década, pero es un sector que depende principalmente del comportamiento que tengan diferentes industrias para mantener dichas inversiones. Durante la época de emergencia sanitaria por Covid-19, la gran mayoría de sectores de la economía han tenido impacto negativo en sus cifras, lo que ha ocasionado que la inversión en medios publicitarios disminuya, a pesar de los incrementos en consumos que se puedan tener. Según la Revista P&M, el capital que se destina para la publicidad en el país, tuvo un decrecimiento del 11,54% en marzo, luego de tener meses de crecimiento como enero con el 3,6% y febrero 2,4; principalmente por el decrecimiento en sectores como automotor, bebidas, oficina y papelería, industria y construcción, con decrecimientos cercanos al 30%, seguido de loterías y apuestas, vestuario y accesorio, hogar y electrodomésticos, diversión y entretenimiento y, turismo y comercio que llegan a decrecimientos de hasta el 20%.

Según Ibope (empresa contratada por RCN Radio), entre enero y agosto de 2020, el share del mercado se ha visto afectado, la mayoría de los medios han decrecido en sus ingresos, siendo Radio el que menos decrece con un 5%, Prensa un 33%, Publicidad exterior 47% al igual que Revistas, el único medio tradicional que creció en sus ingresos fue TV Nacional con un 18% de crecimiento. Una proyección realizada por Magna, unidad centralizada del grupo IPG

Mediabrand, estima que en 2020 la inversión en medios total decrezca aproximadamente un 12%, donde TV decrecería el 8%, Radio el 10% y los impresos el 33%.

6. Diseño metodológico del proyecto

El alcance de la investigación es cualitativo descriptivo, esto debido a que a través de los datos recolectados por los instrumentos mencionados se podrá identificar con precisión las deficiencias en el modelo de gestión comercial de la entidad, a través de la percepción de los líderes y ejecutores del proceso comercial de RCN Radio.

Es cualitativa descriptiva ya que se pretende entender la forma como perciben los clientes y líderes y ejecutores de la gestión comercial de la entidad, con el fin de ponderar y validar el proceso de interpretación de los datos recolectados. La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente del entorno, detalles y experiencias únicas (Hernández y Baptista, 2014, p. 16).

Para desarrollar esta intervención en primer lugar se ejecuta el diagnóstico al proceso de gestión comercial mediante la aplicación del Modelo MMGO, donde se establece el nivel de madurez que se encuentra la empresa en esta área de trabajo. Teniendo en cuenta la problemática planteada en el presente trabajo se aplica esta herramienta de diagnóstico al componente de gestión de mercados de RCN Radio. Con este modelo se puede identificar el grado de desarrollo actual de las compañías en componentes de gran importancia para la gerencia y los clasifica en uno de los cuatro estadios (del 1 al 4), con esto se visualiza los aspectos de mejoramiento con los cuales se pueden identificar actividades y planes de intervención para alcanzar los estadios superiores, pasando por diversos capítulos y abordando un análisis de las distintas variables (Cárdenas, 2016).

En segundo lugar, se aplica otra encuesta para recolectar datos, donde se pueda identificar la percepción de los clientes Pareto de RCN Radio en Bogotá, buscando descubrir que piensan los clientes de la gestión de mercadeo de la compañía en términos de productos y servicios, precios, distribución y comunicación.

Con el resultado de la aplicación de estas dos herramientas, establecer el estadio y nivel que corresponda y permite diagnosticar las debilidades y fortalezas de la organización para cada componente (Mesa y Rodríguez, 2012); sin embargo, no es solo establecer la clasificación de la organización en determinados componentes, si no apoyar la definición de la ruta de mejoramiento para llegar a la visión deseable.

Una vez identificados los problemas prioritarios, diseñar el plan que permita conectar los objetivos estratégicos frente a una visión a largo plazo de RCN Radio, y así optimizar la gestión comercial, mediante la presentación a la entidad de una ruta de mejoramiento por capítulo, variable y descriptor, priorizando las estrategias de acuerdo con las escalas mencionadas anteriormente definiendo los recursos requeridos, los tiempos estimados, los responsables y los indicadores del logro e identificar las tácticas comerciales que permitan generar oportunidades rentables para la entidad.

El MMGO, permite medir la situación actual y se realiza mediante una matriz por cada componente que cuenta con variables y descriptores y su valoración se realiza colocando el número uno (1) en el marcador I: Identificado, D: Desarrollado o M: Mejorado, de acuerdo con el criterio del entrevistado; cada componente se clasifica de acuerdo al cuartil que genere la ponderación de las mediciones en: Estadio 1: 0-25; Estadio 2: Mayor a 25 – 50; Estadio 3: mayor a 50 – 75 y Estadio 4: mayor a 75 – 100 (Gonzalez, 2013). En la Tabla 1. y según Pérez-Uribe, *et al* (2011), se muestran las características de una PYME de clase mundial en el componente de gestión de mercados para cada variable planteada en el modelo MMGO y que corresponde al estadio 4.

Tabla 1. Estadio 4. PyME de clase mundial en componente de gestión de mercados

VARIABLES	DESCRPTORES
Orientación de la empresa hacia el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa considera ante todo las necesidades y deseos del cliente. Lo fundamental es su satisfacción.
Planeación y control del mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre cuatro y más años. • Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.
Investigación de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.
Comportamiento del consumidor y segmentación	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás clientes del mercado. • Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello. • Se conoce el ciclo de vida del consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción. Se controlan los resultados.
Estrategia de producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios y ser innovadores. • Se conoce al detalle la etapa del ciclo de vida y se ha diferenciado el producto y/o servicio proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los clientes.
Estrategia de precio o tarifas	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente. • La estrategia de precios es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado. • La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios de la competencia.
Estructura y estrategia de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ha definido bien la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes para garantizar sus resultados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con completa información, control y evaluación de la penetración en el del uno de los canales utilizados. producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada mercado, rotación
Estrategias de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Se planea, dirige, motiva, controla y promueve en forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y frente al mercado.
Estrategia de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla y revisa su ejecución y se conocen sus resultados. • Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controlan y evalúan. • Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, <i>show rooms</i>, porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa. • Realiza actividades de promoción de ventas a canales y a consumidores usando la planeación y controlando resultados. • Se planean adecuadamente las relaciones públicas y se educa a todos los colaboradores para ser partícipes. Se controlan sus resultados en beneficio de los resultados de la empresa.
Estrategia de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un plan y un presupuesto para las actividades de mercadeo directo, además se controlan sus resultados a favor de la empresa. • Se planea el <i>merchandising</i> promocional y personal permanente, y se conocen y controlan sus efectos para la organización.
Servicio al cliente o consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su fidelización. • El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.

Fuente: Tomado de MMGO Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (Pérez-Uribe, et al, 2011)

Finalmente, el concepto universal de mercadeo tiene que ver con los procesos de investigación y desarrollo, planeación, ejecución y control de variables relacionadas con satisfactores en términos de productos y servicios, precios, distribución y comunicación dirigida tanto al interior como al exterior de la organización, con el fin de generar y mantener intercambios con beneficio mutuo mediante los cuales se logre la satisfacción de clientes, consumidores y por supuesto, se cumplan las expectativas de resultados para la organización en términos de posicionamiento, ventas, utilidades, participación y cubrimiento del mercado, entre otros (Pérez-Uribe, *et al*, 2011, p. 34).

6.1. Muestra

De acuerdo con la facilidad de acceso, disponibilidad de funcionarios y clientes de RCN Radio en el intervalo de tiempo planteado para el desarrollo de este trabajo, se realizó un muestreo por conveniencia, el cual consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo; la representatividad de la muestra la determina el investigador (Casal, 2003).

6.1.1. Muestra para el MMGO

El proceso comercial y mercadeo de RCN Radio, cuenta con (1) Gerente Nacional de Ventas, (5) Gerentes de Grupo, (1) Gerente de Mercadeo, (1) Gerente de Mercadeo Social, (1) Gerente de Monetización Digital, (3) Ejecutivos Gerenciales, (38) Ejecutivos Comerciales, (4) Estrategas Digitales, (2) Productores Digitales, (2) Analistas de Planeación e Inteligencia, (1) Creativo, (1) Diseñador Gráfico, (2) Productores Radiales, y (1) Coordinador de Mercadeo Social, en total 63 funcionarios en la ciudad de Bogotá.

La herramienta MMGO se realizó en total a 22 personas de las 63 personas involucradas en el proceso directamente, que permite conocer la percepción de estos funcionarios frente a la situación actual en el que se encuentra la compañía y de esta manera identificar oportunidades de mejoramiento y los objetivos de la ruta de mejoramiento organizacional.

6.1.2. Muestra para la encuesta a clientes

De este modo se escogieron los clientes más representativos de RCN Radio Bogotá, del listado de clientes Pareto; los cuales representan el 80% de la inversión publicitaria en la ciudad y que permite conocer detalladamente la percepción que tienen sobre la gestión comercial de RCN Radio, tanto de sus ejecutivos comerciales, como gerentes y estrategias digitales. Conocer la calidad de las propuestas presentadas en el mercado comparadas con la competencia, la evolución que se ha tenido como medio, la innovación y la capacidad de generación de valor para los anunciantes.

RCN Radio Bogotá cuenta con 637 clientes activos de enero a septiembre de 2020, entre ellos, el 20% corresponden a clientes Pareto, es decir 130 clientes, de estos al 25% se le realizó la encuesta, es decir a 32 clientes Pareto de la compañía; ya que según se mencionó anteriormente, se considera que dichos clientes representan la opinión del total de la población a investigar y permitirá conocer la percepción que se tiene del proceso comercial RCN Radio en el mercado bogotano.

La encuesta de satisfacción a clientes contó con la participación de las siguientes 32 organizaciones:

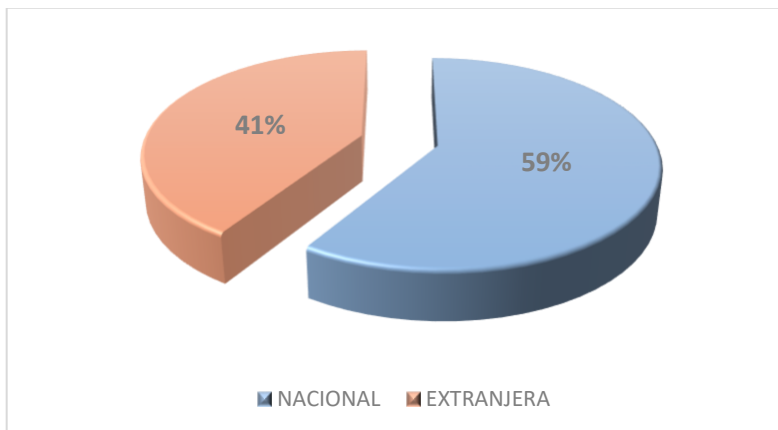
Tabla 2. Listado de organizaciones que participaron en la encuesta.

Nº	ORGANIZACIÓN	ORIGEN	SEDE PRINCIPAL EN COLOMBIA
1	AMAZON PRIME VIDEO	EXTRANJERA	BOGOTÁ
2	AVIANCA	NACIONAL	BOGOTÁ
3	AZUL K	NACIONAL	BOGOTÁ
4	BANCO A.V VILLAS	NACIONAL	BOGOTÁ
5	BANCO PUPULAR	NACIONAL	BOGOTÁ
6	BAYER	EXTRANJERA	BOGOTÁ
7	CASA LUKER	NACIONAL	MANIZALES
8	CENCOSUD	EXTRANJERA	BOGOTÁ
9	CLARO COLOMBIA	EXTRANJERA	BOGOTÁ
10	COLCHONES SPRING	NACIONAL	CUNDINAMARCA
11	CORPORACIÓN PUBLICITARIA	NACIONAL	BOGOTÁ
12	DRIPERS	EXTRANJERA	MEDELLIN
13	EL TIEMPO CASA EDITORIAL	NACIONAL	BOGOTÁ
14	FECODE	NACIONAL	BOGOTÁ
15	FONTANAR C.C.	NACIONAL	CHIA
16	GLAXOSMITHKLINE	EXTRANJERA	BOGOTÁ
17	GROUP M	EXTRANJERA	BOGOTÁ
18	GRUPO TEAMS	NACIONAL	MEDELLIN
19	HAMBURGUESAS PRESTO	NACIONAL	BOGOTÁ
20	HAVAS MEDIA COLOMBIA	EXTRANJERA	BOGOTÁ
21	HOYOS Y ASOCIADOS	NACIONAL	BOGOTÁ
22	HUAWEI	EXTRANJERA	BOGOTÁ
23	INTERRADPIDISIMO	NACIONAL	BOGOTÁ
24	LG	EXTRANJERA	BOGOTÁ
25	MINDSHARE	EXTRANJERA	BOGOTÁ
26	ON VACATION	NACIONAL	BOGOTÁ
27	PEPSICO	EXTRANJERA	BOGOTÁ
28	PORSCHE DE COLOMBIA	EXTRANJERA	BOGOTÁ
29	PRIMAX	NACIONAL	CALI
30	PROFAMILIA	NACIONAL	BOGOTÁ
31	SAZUZA PUBLIDAD	NACIONAL	BOGOTÁ
32	UNIVERSAL MCCANN	NACIONAL	BOGOTÁ

Fuente: Elaboración propia.

Como se expone en la figura (12), el 59% de las organizaciones anteriormente relacionadas son de origen nacional, mientras que 41% son extranjeras.

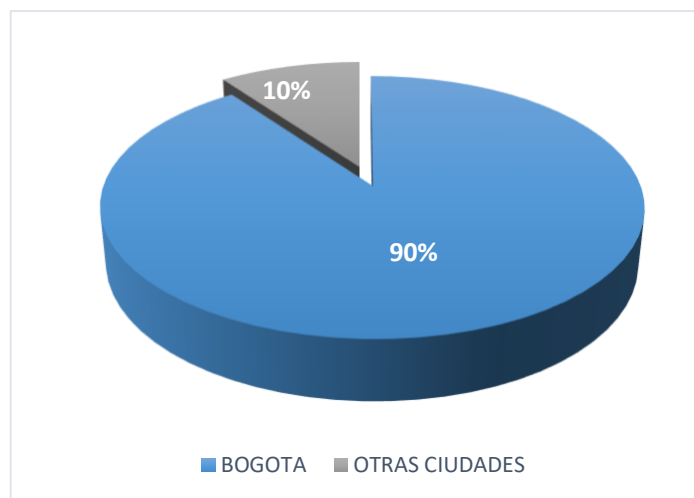
Figura 12. Origen de las organizaciones encuestadas.



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma como se muestra en la figura (13), el 90% de las organizaciones tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá, mientras que 10% las tienen en el resto del territorio nacional.

Figura 13. Distribución de las sedes principales en el país.



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Instrumento de encuesta:

Como instrumento para los clientes Pareto, se diseñó una encuesta conformada por veintiún preguntas con la herramienta Microsoft 365 forms; El cual se distribuyó por medio de correo electrónico con el siguiente link:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq1JNioc6rUBKjS8VT1_A1mpUMFg5SjVUTDIJTlg5R0VDVDZYSY5RU8yRi4u

De igual forma se diseñó el instrumento para evaluar y analizar el proceso de gestión comercial de RCN radio, por medio de el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), el cual estaba conformado por veinticuatro preguntas y divididas en diez secciones con la herramienta Google forms; El cual se distribuyó por medio de correo electrónico a los miembros de la organización con el siguiente link:

https://docs.google.com/forms/d/1nhivo8-Q75ihy-ZVo2HpzJo71nI5-oWdy3IT_Qw_w2Y/edit

Finalmente, los dos instrumentos diseñados y empleados en el presente estudio, se puede evidenciar en el Anexo 1.

7. ANÁLISIS DE DATOS Y HALLAZGOS

Una vez aplicada la encuesta para la medición de satisfacción del cliente y el instrumentó MMGO, se evidenciaron los siguientes resultados:

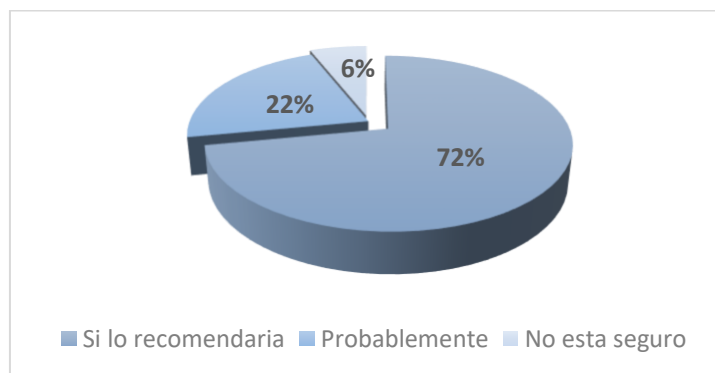
7.1. Análisis y hallazgos encuesta satisfacción del cliente.

Al aplicar la encuesta a los clientes de RCN Radio, se encontraron los siguientes resultados:

7.1.1. Reconocimiento de marca.

Se pudo evidenciar en la figura (14), que el 72% de clientes considero que, si recomendará a RCN radio, mientras que un 22% manifestó que probablemente lo haría y finalmente el 6% no está seguro de realizarlo; De igual forma teniendo en cuenta la escala de uno a cinco utilizada en este ítem, la organización obtuvo una calificación en promedio de 4.66.

Figura 14. Reconocimiento de marca.

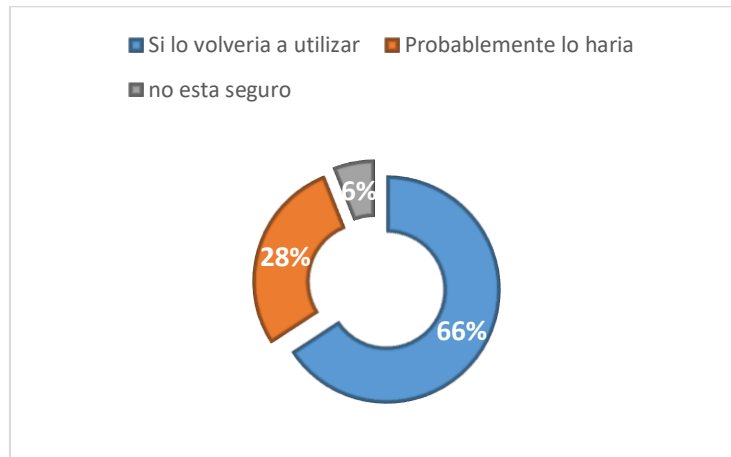


Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Fidelización del cliente.

Como se explica a continuación, el 66% de clientes encuestados considero que volvería a utilizar a RCN radio como medio para realizar sus campañas, mientras que un 28% manifestó que probablemente lo haría y finalmente el 6% no está seguro de volverlo hacer; De igual forma teniendo en cuenta la escala de uno a cinco utilizada en este ítem, la organización obtuvo una calificación en promedio de 4.59.

Figura 15. Fidelización de clientes.

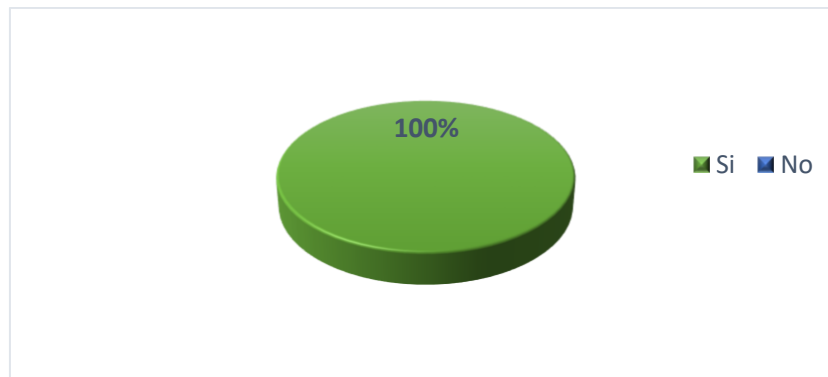


Fuente: Elaboración propia.

7.1.3. Cumplimientos de pauta.

Como se interpreta a continuación, el 100 % de clientes considero que RCN radio, si cumplió con lo adquirido y ordenado en pauta.

Figura 16. Cumplimiento de pauta.



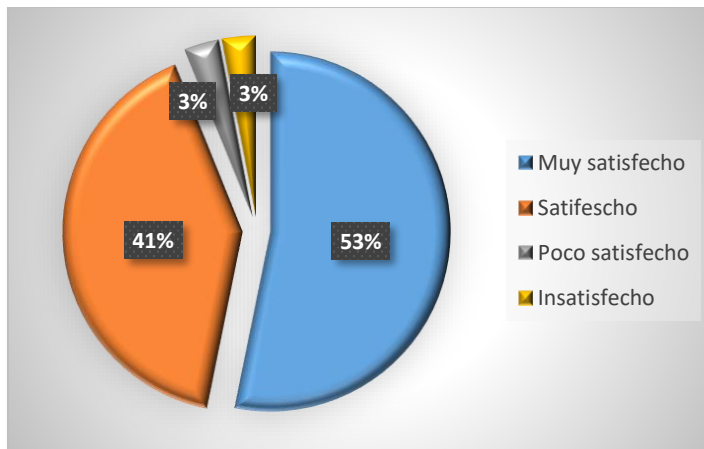
Fuente: Elaboración propia.

7.1.4. Productos del portafolio.

De acuerdo con lo enunciado en la figura 17, el 53% de clientes encuestados se consideraron muy satisfechos con la información del portafolio de productos entregado por el ejecutivo de ventas, mientras que un 41% estuvo satisfecho, un 3% manifestó sentirse poco satisfecho y

finalmente otro 3% estuvo insatisfecho; De igual forma teniendo en cuenta la escala de uno a cinco utilizada en este ítem, la organización obtuvo una calificación en promedio de 4.44.

Figura 17. Productos del portafolio.

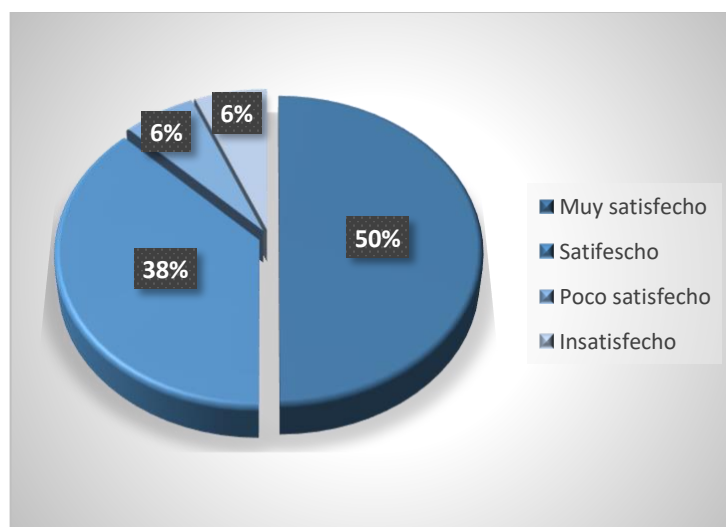


Fuente: Elaboración propia.

7.1.5. Consultas y solicitudes.

Se logro establecer que en la Figura 18, el 50% de clientes encuestados se consideraron muy satisfechos con las respuestas efectuada por el ejecutivo de ventas a sus consultas y solicitudes, mientras que un 38% estuvo satisfecho, un 6% manifestó sentirse poco satisfecho y finalmente otro 6% estuvo insatisfecho; De igual forma teniendo en cuenta la escala de uno a cinco utilizada en este ítem, la organización obtuvo una calificación en promedio de 4.41.

Figura 18. Consulta y solicitudes.

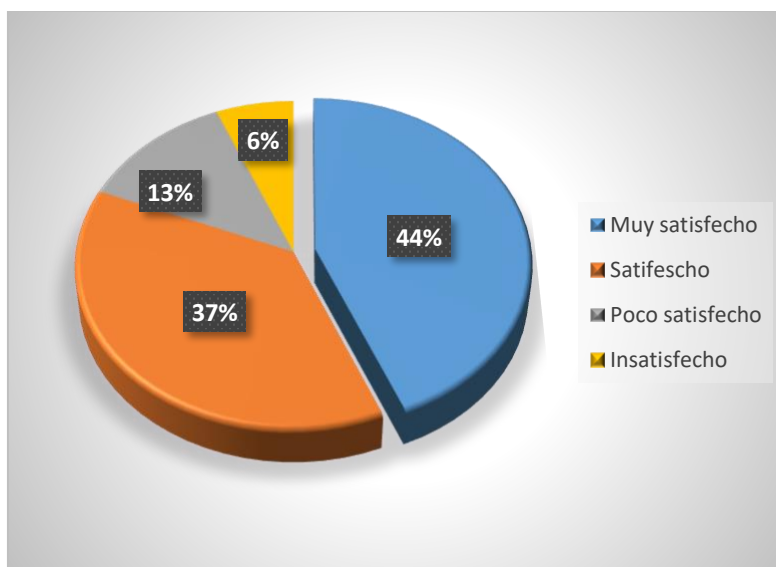


Fuente: Elaboración propia.

7.1.6. Seguimiento al servicio.

Una vez analizada la figura 19., se estableció que el 44% de clientes encuestados se consideraron muy satisfechos con el seguimiento al servicio ofrecido por el ejecutivo de ventas, mientras que un 37% estuvo satisfecho, un 13% manifestó sentirse poco satisfecho y finalmente otro 6% estuvo insatisfecho; De igual forma teniendo en cuenta la escala de uno a cinco utilizada en este ítem, la organización obtuvo una calificación en promedio de 4.41.

Figura 19. Seguimiento al servicio.

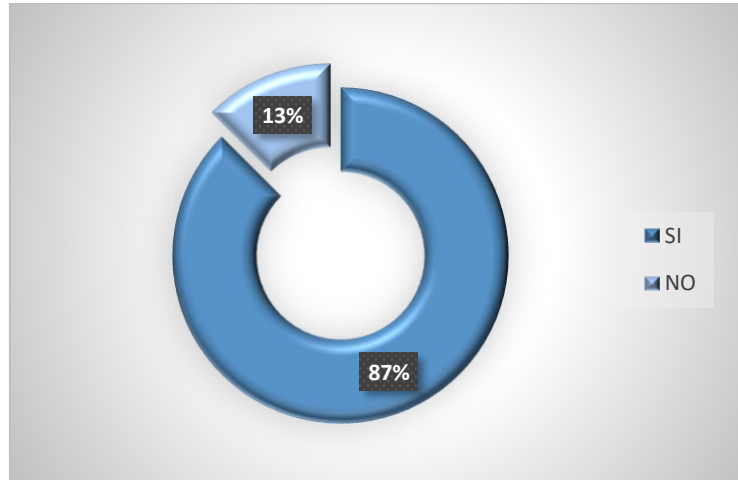


Fuente: Elaboración propia.

7.1.7. Información y proceso de compra.

Como se expone en la Figura 20, el 87% de clientes encuestados considero que RCN radio, si le entrego información importante que le agregaron valor al proceso de compra, mientras que un 13% manifestó que no realizo.

Figura 20. Información y proceso de compra.



Fuente: Elaboración propia.

7.1.8. Oferta de productos o servicios.

En la siguiente figura se logró determinar, que el 44% de clientes encuestados considero muy actualizadas las ofertas presentadas por RCN radio, en el proceso de compras con respecto al mercado, mientras que un 40% manifestó que estaban en promedio con el mismo y finalmente el 16% indico que eran poco actualizadas.

Figura 21. Oferta de productos o servicios.



Fuente: Elaboración propia.

7.1.9. Mejoramiento de la oferta de productos o servicios.

De acuerdo con lo que se ilustra en la figura 22, el 59% de clientes encuestados considero que las ofertas presentadas por RCN radio eran iguales con respecto al año anterior, mientras que un 35% manifestó que mejores y finalmente el 6% indico que fueron peores.

Figura 22. Mejoramiento de la oferta de productos o servicios.

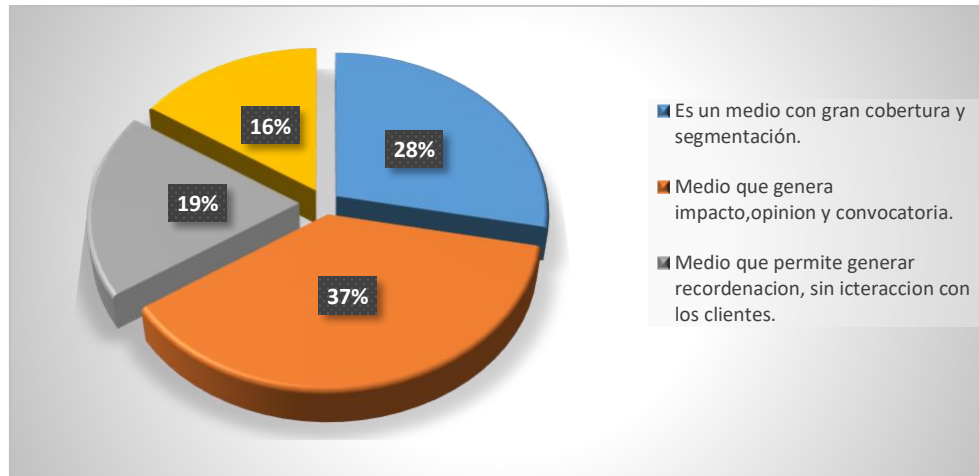


Fuente: Elaboración propia.

7.1.10. Opinión de la radio en Colombia.

Como se revela en la figura 23, el 37% de clientes encuestados considero que la radio en Colombia es un medio que genera impacto, opinión y convocatoria, un 28% indico que tenía gran cobertura al igual que segmentación, el 19% que este permitía generar recordación sin interacción directa con el público objetivo, finalmente el 16% estimo que es costo con respecto a lo digital.

Figura 23. Opinión de la radio en Colombia.



Fuente: Elaboración propia.

7.1.11. Opinión de RCN radio.

Una vez comprendido lo expuesto en la figura (24), el 47% de clientes encuestados considero que RCN radio era un medio con grandes marcas a fines con su público objetivo, mientras que un 12% indico que era el más importante del país, finalmente 41% manifestó que era serio y confiable.

Figura 24. Opinión sobre RCN radio.

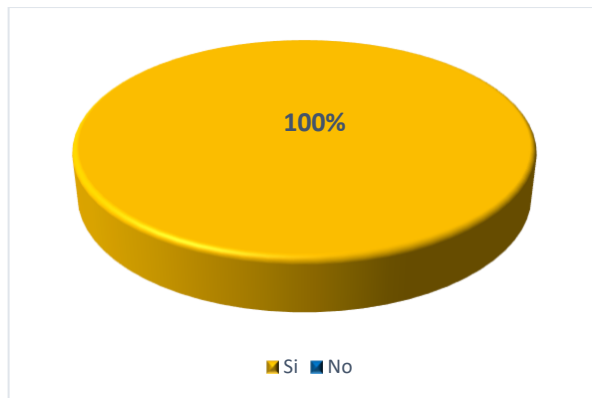


Fuente: Elaboración propia.

7.1.12. Experiencia de servicio con el área de ventas.

Como se ilustra en la figura (25), el 100 % de clientes considero que durante su experiencia con el ejecutivo de ventas fue amable y respetuoso.

Figura 25. Experiencia de servicio con el área de ventas.

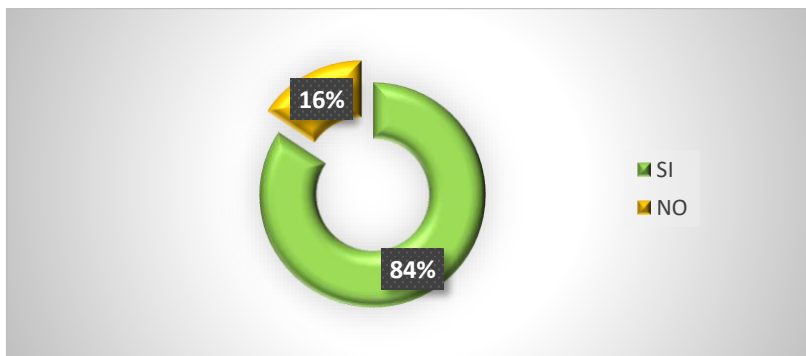


Fuente: Elaboración propia.

7.1.13. Horarios de pauta.

Según lo demostrado en la figura (26), el 84% de clientes considero que el ejecutivo de ventas si le envió los horarios de pauta de acuerdo con el proceso de compra, mientras que un 16% manifestó que este no lo realizo.

Figura 26. Horarios de pauta.

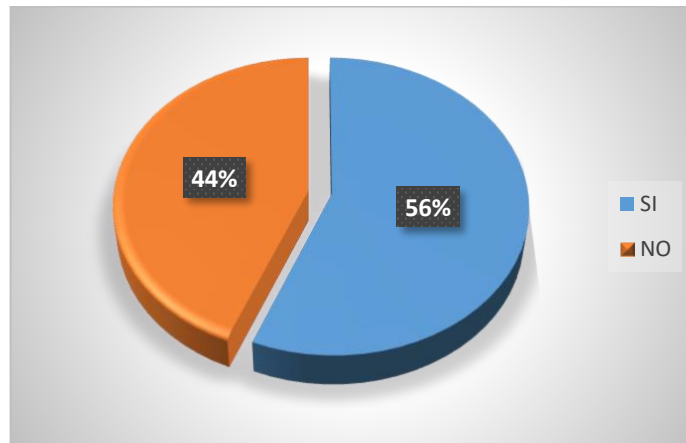


Fuente: Elaboración propia.

7.1.14. Informes de pauta y certificados de emisión.

Tal como se ilustra en la siguiente figura (27), el 56% de clientes encuestados considero que el ejecutivo de ventas, si le entrego los informes de pauta y certificados de emisión, mientras que un 44% manifestó que este no lo realizo.

Figura 27. Informes de pauta y certificados de emisión.

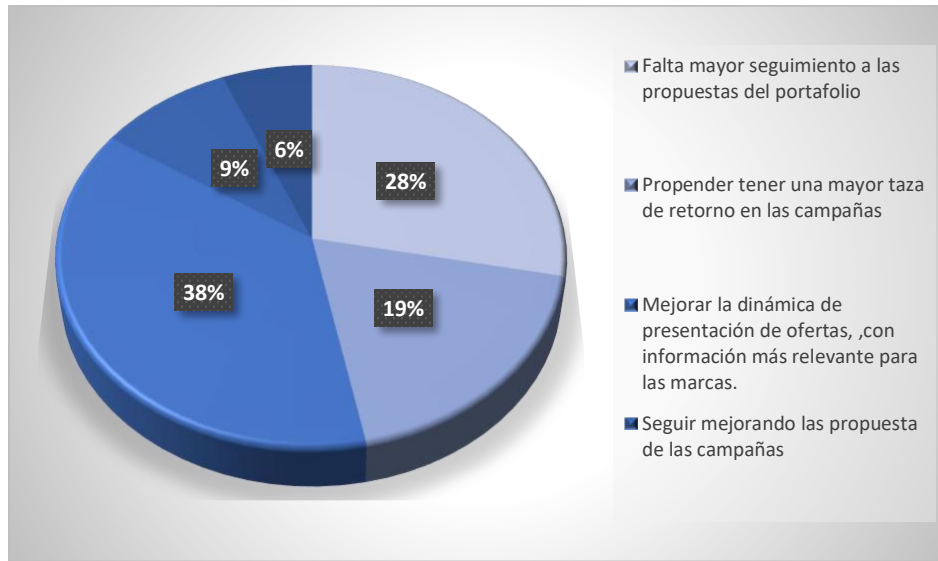


Fuente: Elaboración propia.

7.1.15. Recomendaciones.

Como se puede interpretar en la figura 28., el 38% de clientes encuestados considero que RCN radio debería mejorar la dinámica de presentación de ofertas, con información más relevante para las marcas, mientras que un 28% manifestó en que falto un mayor seguimiento a las propuestas efectuadas por el ejecutivo de ventas con el portafolio de productos, un 19% indico que tendrían que propender por un mayor tasa de retorno en las campañas, el 9% en que deben continuar mejorando la propuesta de campañas y finalmente el 6% no considero ninguna recomendación para la organización.

Figura 28. Recomendaciones.

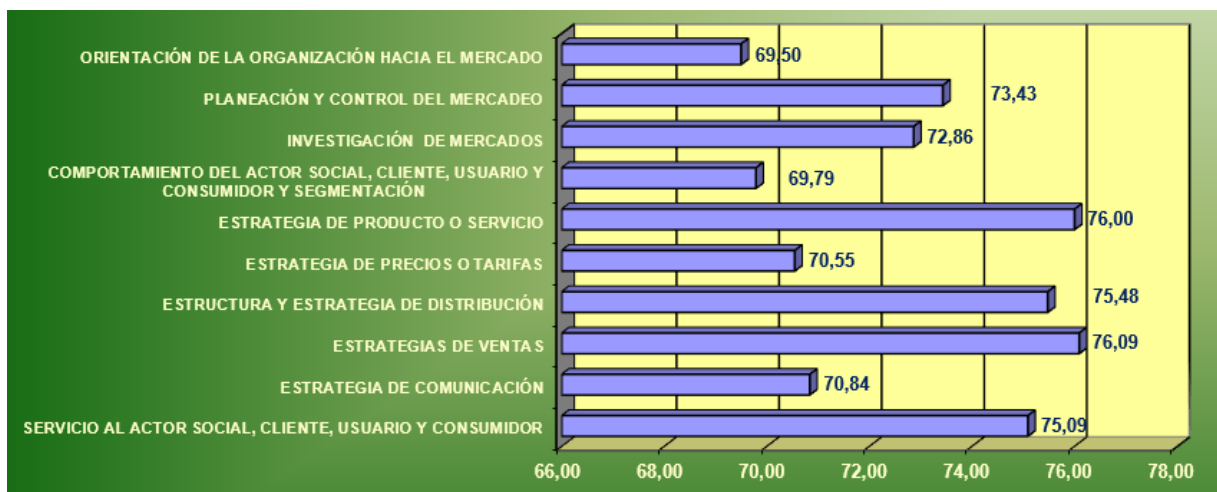


Fuente: Elaboración propia.

7.2 Análisis y hallazgos MMGO.

Una vez aplicada la matriz de diagnóstico para el componente de Gestión de mercadeo a los funcionarios de RCN radio en Bogotá, se evidenciaron los siguientes resultados en cada una de las variables de análisis planteadas por el MMGO.

Figura 29. Resultados obtenidos MMGO Gestión de mercados



Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez-Uribe, et al (2011).

El resultado obtenido permite identificar el estadio en que se encuentra cada una de las diez variables analizadas, de esta manera se puede evidenciar prioridades para tener en cuenta por RCN Radio en su gestión comercial. Según se muestra en la Figura 29., la empresa se ubica en **estadio 3** de desarrollo, con dos variables como la estrategia de producto o servicio y la estrategia de ventas en **estadio 4**.

7.2.1. Orientación de la empresa hacia el mercado

Esta variable es bien conocida por la organización y muestra una importante inclinación hacia las ventas, obedece esto a una prioridad en el cumplimiento del presupuesto de ventas y no a la consideración de las necesidades y deseos de clientes, usuarios y actores sociales; esto se refleja en la valoración dada de 69.50, ubicando este componente en **estadio 3** y en desarrollo.

7.2.2. Planeación y control del mercadeo

La empresa conoce y hace planeación y control del mercadeo con un horizonte inferior a 3 años, sin embargo, frente a los hallazgos evidenciados durante la inspección periódica no toma medidas correctivas correspondientes; esto se evidencia en la calificación dada de 73,43, ubicando a la empresa en **estadio 3** para este componente y en desarrollo.

7.2.3. Investigación de mercados

RCN Radio consulta y contrata estudios de mercados para algunos fenómenos del mercadeo; ahora bien, no hace uso de este para entender las necesidades y deseos del mercado, y con esto aprovechar las oportunidades que puede tener la compañía; la valoración dada por los funcionarios de 72.86 ubica a la empresa en **estadio 3** para este componente y en desarrollo.

7.2.4. Comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación

Coincide con el componente de investigación de mercados; la empresa hace investigación, conoce a sus actores sociales, clientes y el ciclo de vida de estos, con esto ha seleccionado su mercado meta, pero sin planeación, control y sin función en el comportamiento de los clientes.

Con una calificación de 69,79 dada por los funcionarios ubica a la empresa en **estadio 3** y en desarrollo para este componente.

7.2.5. Estrategia de producto o servicio

RCN Radio realiza investigación y analiza el comportamiento del mercado; aunque, existe oportunidad en la respuesta al mercado con el desarrollo de productos y servicios que atiendan las expectativas del cliente, ya que realiza ajustes y mejoras leves frente a las necesidades del mercado. En este componente se obtuvo una valoración del 76,0 que ubica a la empresa en el **estadio 4**.

7.2.6. Estrategia precios o tarifas

La empresa cuenta con estudios de costos y su estrategia de precios tiene en cuenta ventas, costos y utilidades o excedentes; en cambio, su respuesta a los cambios de precio de la competencia o de organizaciones similares es lenta. Con 70,55, ratifica la posición de la empresa en **estadio 3**, y esta variable se encuentra en desarrollo.

7.2.7. Estructura y estrategia de distribución

Este componente es conocido por la empresa, su distribución se realiza de forma directa o por intermediarios basado en información y control; aunque, necesita de evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados, como puede evidenciarse en la calificación de 75,48 que corresponde al **estadio 3** y con un nivel de maduración en desarrollo.

7.2.8. Estrategias de ventas

RCN Radio realiza la labor de ventas, mediante la dirección, motivación, control y promoción de la fuerza de ventas, enfocados en obtener los mejores resultados para ellos, la empresa y el mercado; ahora bien, este variable se encuentra en un nivel de maduración bajo, es una de las fortalezas de la empresa. En este aspecto se obtuvo una calificación de 76,09 que corresponde al **estadio 4**.

7.2.9. Estrategia de comunicación

La empresa conoce y realiza el plan y presupuesto para las actividades de mercadeo y relaciones públicas; no obstante, no se realiza controles de la ejecución y los efectos sobre la organización. Con una calificación de 70,84 dada por los funcionarios ubica a la empresa en **estadio 3** y en desarrollo para este componente.

7.2.10. Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor

Durante la existencia de la compañía, RCN Radio a puesto un importante interés y enfoque en el servicio y la fidelización del cliente; aunque, los funcionarios en su gran mayoría consideran que el servicio al cliente es calificado por los clientes como bueno; esto confirmado por la calificación de 75,09 obtenida en esta herramienta que ubica a la empresa en **estadio 3** y en maduración para este componente.

7.2.11. Resumen de resultados de la gestión de mercadeo

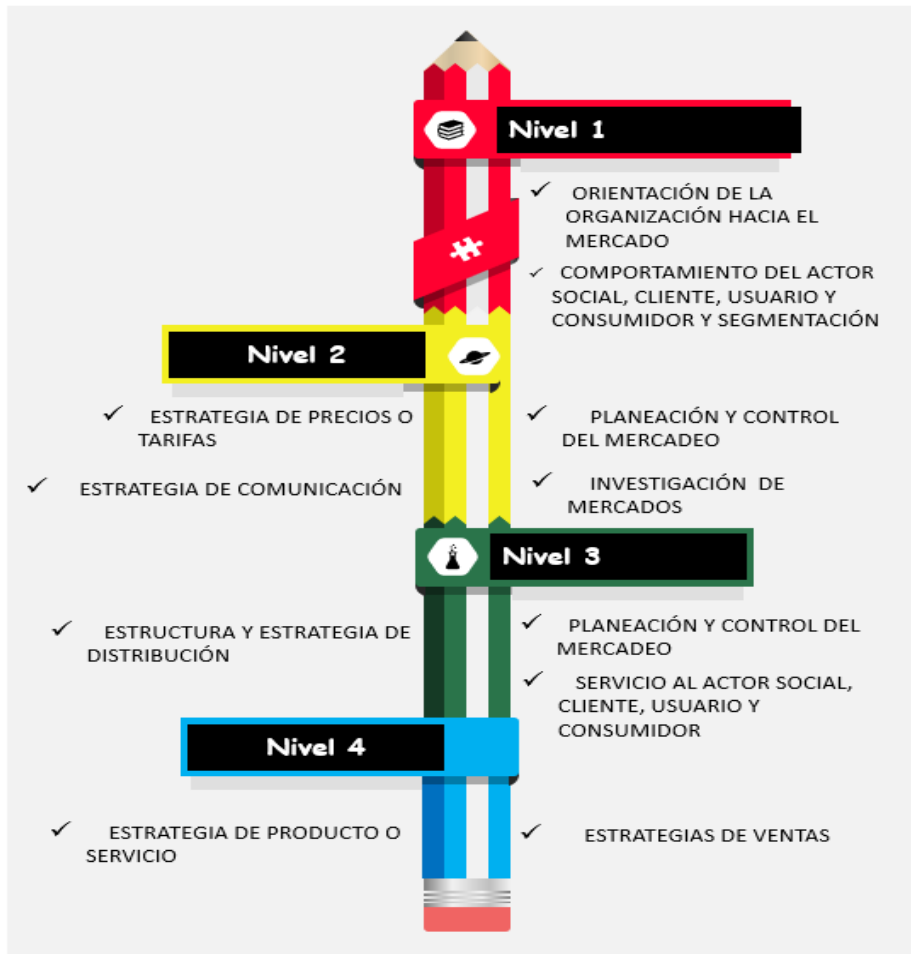
Luego de identificar y analizar cada una de las variables de la gestión de comercial o de mercados de RCN Radio, se confirma que la empresa se encuentra ubicada en **estadio 3** de desarrollo. Debido a esto y según Pérez-Uribe, et al (2011), se puede concluir que la empresa:

- ✓ Emplea planes a corto plazo; sin embargo, no siempre ejecuta controles a los resultados para establecer estrategia de mejoramiento continuo.
- ✓ Identifican a sus competidores directos e indirectos, pero no se han investigado sus estrategias competitivas.
- ✓ Toman decisiones comerciales basadas en investigación de mercado que contratan o analizan.
- ✓ Su orientación es dirigida hacia las ventas con uso de algunas estrategias de promoción.
- ✓ Su estrategia de producto es de seguidores con orientación hacia las ventas.
- ✓ Su estrategia de precios es promocional y de respuesta a los competidores directos.
- ✓ Su estrategia de ventas y distribución están alineadas, de tal manera que si se realiza se lleva a cabo mediante intermediarios, con la debida planeación y control.
- ✓ La promoción se basa en la gestión de los clientes apoyada por el *merchandising*.

- ✓ Consideran importante involucrar al cliente buscando atraerlo mediante promociones.

En resumen, se identifican dos oportunidades de nivel 1 o de mayor prioridad para la gerencia, 4 en nivel dos, 3 en nivel 3 y 2 en nivel 4, como se muestra en la siguiente Figura.

Figura 30. Objetivos de mejoramiento



Fuente: Elaboración propia, diseño tomado de Power Point.

8. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Como se esbozó en el anterior capítulo los hallazgos encontrados al proceso de gestión comercial de RCN Radio en Bogotá, una vez interpretados y analizados los datos recolectados mediante el uso de dos herramientas que permitían establecer la percepción de los clientes por un lado y de los funcionarios del proceso por el otro; a continuación se plantea la ruta de mejoramiento en el proceso de desarrollo para la gestión comercial que permita a RCN Radio en Bogotá convertirse en la compañía con mayor credibilidad y confianza en el medio, buscando la monetización de las audiencias, derivadas de contenidos que realiza.

8.1. Posventa o fidelización

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta a clientes, donde se evidenció la falta de seguimiento posventa por parte del proceso comercial de RCN Radio y, de acuerdo a la visión de la compañía: “Ser la compañía colombiana de contenidos con mayor credibilidad y confianza”, se propone crear un nuevo cargo que dependa directamente de la vicepresidencia comercial y de ventas, y que su principal objetivo sea la fidelización de los clientes y agencias, en los más altos niveles de cada compañía.

Este cargo permitirá a RCN Radio seguir mejorando sus indicadores de gestión comercial, así como la compra, recompra y recomendación de sus clientes, a través de estrategias comerciales, y de relaciones públicas, que permitan tener una relación más estrecha con cada uno de sus clientes, generando valor en cada etapa del proceso comercial.

Dentro de sus funciones estarán:

- Administración y gestión de la cartera actual de clientes en el CRM de RCN Radio Nacional.
- Diseño y desarrollo de plan de fidelización en conjunto con la Gerencia Nacional de Ventas (Visitas, fechas clave, eventos, regalos, etc.)
- Segmentación y clasificación de clientes en conjunto con Gerencia Nacional de Ventas.
- Entrega de información de estudios de mercado realizados por externos y propios de la compañía, a los diferentes segmentos de clientes.

Realización de ferias comerciales y actividades con los diferentes stakeholders del negocio (Clientes externos, internos, proveedores, partners, etc.)

Manejo y registro de actividad comercial en CRM, para la planificación y adecuada administración de la cartera.

Generación de reuniones semanales con el proceso comercial para la actualización de los clientes; cambios, venta de nuevos servicios, etc.

Reportar resultados en forma sistemática a la Gerencia Nacional de Ventas y Vicepresidencia de Mercadeo y Ventas.

8.2. Consultoría Marketing y ventas

Contratar consultoría externa que permita evaluar la oferta de valor del portafolio de productos y servicios de la compañía, en el cual RCN Radio obtenga soportes, información y recomendaciones para la toma de decisiones frente a la alineación de las áreas de producción, planeación y comercial que ayude a fortalecer la oferta de productos y servicios, buscando que estos estén acordes al mercado y que se adapten rápidamente a los cambios que se generan en este medio y con esto monetizar con sus clientes la realización de contenidos para su audiencia.

El alcance de esta consultoría deberá incluir:

- ✓ Identificación y análisis de las necesidades y deseos de los clientes y usuarios.
- ✓ Validación del portafolio de servicios frente a las necesidades de los clientes.
- ✓ Estudio de mercado que incluya tendencias de inversión del sector.
- ✓ Análisis de la competencia y su oferta de valor.
- ✓ Analizar y evaluar herramientas de geolocalización que puedan apoyar en tiempo real y mediante datos la gestión comercial.

8.3. Reingeniería al proceso

Se evidencio que RCN Radio, no cuenta con actividades claramente determinadas, para realizar seguimiento, control y evaluación de la satisfacción del cliente, así como la asignación de responsables sobre las mismas, en el proceso de gestión comercial.

Teniendo en cuenta que dicho proceso está constituido por un manual y un procedimiento, el cual fue desarrollado por el área de gestión de calidad bajo la norma ISO-9001-2015, por lo cual la propuesta de mejoramientos parte de la actualización de los documentos en mención, para dar alcance efectivo a los numerales (9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación, 9.1.2 satisfacción del cliente y 10 mejora) de la misma norma, lo que permitirá a la organización materializar un verdadero enfoque hacia el cliente y poder subsanar los hallazgos en mención tal como se expone a continuación:

Manual de procesos y procedimientos gestión comercial

El proceso de gestión comercial está constituido por cinco subprocesos, que contienen dieciséis procedimientos, que tienen una vigencia de la emisión del documento en promedio de 5 años, como se expone a continuación:

Tabla 3. Procedimientos del Proceso Gestión Comercial.

PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL				
SUBPROCESO	Nº	PROCEDIMIENTO	VIGENCIA	VERSIÓN
MERCADEO	1	Análisis de oportunidades y argumentación a clientes	2015	3
	2	Diseño de portafolio de Producto - Exposhow	2015	4
PUBLICIDAD	3	Elaboración y diseño de ofertas comerciales	2013	3
	4	Diseño y elaboración de tarifario	2015	3
	5	Imagen publicitaria de la Cadena	2013	3
	6	Elaboración material POP	2015	3
	7	Elaboración de apoyos corporativos	2015	3
	8	Eventos Especiales	2016	1
	9	Manejo de las relaciones comerciales con otros medios	2016	1
VENTAS	10	Elaboración de presupuesto	2013	2
	11	Manejo interno del listado de clientes	2016	5
	12	Elaboración de propuestas comerciales	2013	4
	13	Gestión de Ventas	2016	7
	14	Medición de satisfacción del cliente	2013	2
MERCADEO SOCIAL	15	Desarrollo de Proyectos Sociales	2016	7
PAUTAS	16	Ubicación de Pauta en radio	2017	9

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de procesos de RCN radio.

Por lo anterior se propone que en este proceso se incluya un subproceso de fidelización de clientes, el cual deberá cumplir con las cuatro fases: Interés, experiencia, inmersión y fidelidad (Carrasco & Sánchez,2012); que además estará compuesto por los siguientes procedimientos:

Tabla 4. Propuesta subproceso de Fidelización de cliente.

PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL				
SUBPROCESO	Nº	PROCEDIMIENTO	VIGENCIA	VERSIÓN
Fidelización del cliente	16	Programa de fidelización	2021	1
	17	Manejo de relaciones con clientes		
	18	Elaboración y desarrollo de nuevas propuestas comerciales		
	19	Seguimiento y control a clientes		
	20	Medición de satisfacción del cliente		

Fuente: Elaboración propia.

Además de la creación del subproceso de fidelización de clientes, se realizará la reubicación del procedimiento “Medición de satisfacción del cliente”, pasando del subproceso de ventas a este último, para que este conformado en su totalidad por 5 procedimientos, que deberán apuntar al desarrollo de las siguientes actividades:

- i.** Diseño de un programa de fidelización realista y a medida del mercado, como de clientes.
- ii.** Generación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, para la fidelización de clientes.
- iii.** Diseñar una estrategia de comunicación, asertiva para la promoción del programa tanto a clientes internos, como externos.
- iv.** Generación de estrategias enfocadas al conocimiento del cliente.
- v.** Diseño de instrumento de evaluación y seguimiento, durante la venta y posventa de los productos o servicios del portafolio.
- vi.** Diseño de un instrumentó para la medición de la satisfacción del cliente y estructurar la temporalidad para la aplicación de este.
- vii.** Seguimiento por la alta dirección, para la generación de propuestas de mejora continua transversalmente en los procesos, con enfoque hacia el cliente.
- viii.** Procedimiento de medición y seguimiento a la satisfacción del cliente.

- ix. El procedimiento de medición y seguimiento a la satisfacción del cliente se encuentra vigente desde el 2013 y a la fecha se han realizado solo dos actualizaciones al mismo, que está conformado por las siguientes actividades (Tabla 5).

Tabla 5. Procedimiento Medición de Satisfacción de Cliente

PROCEDIMIENTO MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE			
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elabora encuesta	1. Diseña preguntas relacionadas con la satisfacción del cliente, con el producto que se ofrece y el servicio prestado. 2. Estructura encuesta tipo para validación.	Gerente Nacional de Ventas Director de Mercadeo
2	Revisa y ajusta la encuesta	3. Presenta a VP de Mercadeo y Ventas y Gerentes de Ventas la encuesta. 4. Realiza ajustes a la encuesta, de acuerdo a observaciones obtenidas.	Gerente Nacional de Ventas Director de Mercadeo
3	Ejecuta encuesta	5. Realiza la encuesta 6. Entrega informe a la Gerencia Nacional de Ventas para su análisis.	Director de mercado y empresa contratada
4	Presenta resultados	7. Presenta resultados estadísticos para preguntas cerradas y resultados cualitativos para preguntas abiertas a VP de Mercadeo y Ventas y Gerentes de Ventas. 8. Da a conocer los resultados a los Gerentes de Ciudad y a los Gerentes de Ventas para ser desplegado a los equipos de trabajo	Gerente Nacional de Ventas Director de Mercadeo
5	Ejecuta y hace seguimiento al plan de acción	9. Implementa acciones de acuerdo a los hallazgos arrojados en la encuesta. 10. Hace seguimiento a las acciones tomadas.	Gerente Nacional de Ventas / Gerentes de Ventas / Gerentes de Ciudad
6	Ajusta encuesta	11. Ajusta encuesta si lo requiere, iniciando un nuevo ciclo de valoración.	Gerente Nacional de Ventas

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de procesos de RCN radio.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la propuesta de mejoramiento para este procedimiento es una reingeniería y cambio de enfoque sobre el mismo tal como se ilustra a continuación (Tabla 6.):

Tabla 6. Propuesta de Procedimiento Medición de Satisfacción de Cliente

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	CONTROL
Determinar el objeto y alcance de la medición.	Alinear el objetivo estratégico de RCN radio, con el objeto y alcance del instrumento de acuerdo al proceso de fidelización del cliente.	Coordinador de Fidelización y Gerenta Nacional de ventas.	
Evaluar y establecer el instrumento para realizar la medición	Una vez definido el objetivo del instrumentó, indicador de gestión definido, establecerla frecuencia y metodología, tales como: Encuesta de satisfacción, Grupos focales, Contacto telefónico, etc.	Gerente Nacional de Ventas Coordinador de Fidelización	
Planificar la aplicación del instrumento de medición.	De acuerdo al instrumento establecido, sé debe establecer un cronograma de trabajo, definición de recursos, responsables y grupo de clientes.	Gerente Nacional de Ventas Coordinador de Fidelización	
Aplicar el instrumento de medición.	Desarrollado el plan de trabajo y definida la metodologías procede a la aplicación del instrumentó a los clientes.	Gerente Nacional de Ventas, Coordinador de Fidelización y Director de Mercadeo	
Tabulación de resultados	Se evaluar y valida la información obtenida por medio del instrumento, se procede a su consolidación, para la conformación de una base de datos con la misma para su procesamiento.	Coordinador de Fidelización	
Elaboración de informe de acuerdo a resultados obtenidos.	Una vez realizado el análisis de los datos obtenidos, se procede a realizar el informe estadístico en comparación con la muestra que la antecede.	Coordinador de Fidelización	●
Revisar y aprobar informe	Los Coordinadores de fidelización y el de procesos, revisarán la pertinencia del informe como sus resultados, de acuerdo a los indicadores planteados para dicho fin.	Coordinador de Fidelización y Coordinador de procesos y mejoramiento continuo.	
Evaluar la necesidad de establecer un plan de mejoramiento	La Coordinación de fidelización de clientes, generara una mesa operativa de autoevaluación los resultados con el objeto de establecer, si es pertinente, implementar un plan de mejoramiento derivado de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición.	Gerente Nacional de Ventas, Coordinador de Fidelización, Coordinador de procesos y mejoramiento continuo y Director de Mercadeo	
Formalizar e implementar el plan de mejoramiento	Formalizar e implementar el plan de mejoramiento de acuerdo a lo establecido en proceso de mejora continua.	Coordinador de Fidelización y Coordinador de procesos y mejoramiento continuo.	●
Socializar resultados	Todos los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, deben ser socializados con la alta dirección y áreas interesadas.	Coordinador de Fidelización y Coordinador de procesos y mejoramiento continuo.	

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de la estrategia anteriormente expuestas en indispensable contar con los siguientes recursos y cronograma.

8.4. Resumen del presupuesto e indicadores

Tabla 7. Resumen del presupuesto e indicadores

Estrategias	Responsables	Presupuesto Anual	Indicadores	Fechas	Fecha	Fecha De evaluación
			De resultado	De inicio	De terminación	
Consultoría Marketing y ventas	Vicepresidencia de Mercadeo y Ventas	\$ 1.500.000.000*	Coste de Adquisición Cliente	1/02/2021	1/02/2022	Bimensual
			Satisfacción y Retención de clientes			Bimensual
			Cumplimiento de los objetivos de venta			Bimensual
			Ratio de clientes perdidos respecto a los nuevos conseguidos.			Bimensual

			Ratio de clientes nuevos respecto al total de clientes en cartera (tasa de conversión).			Bimensual
Gerente de Fidelización	Vicepresidencia de Mercadeo y Ventas - Gerencia Nacional de Ventas	\$ 180.000.000	1. Aumento de clientes activos	dic-20	dic-21	Mensual
			2. Crecimiento en ventas			Mensual
			3. Ingreso de nuevos clientes			Mensual
			4. Aumento participación de la inversión general de medios			Mensual
Subproceso de fidelización de clientes.	Coordinador de Procesos y Mejoramiento Continuo - Coordinador de Fidelización de Clientes	\$ 88.000.000	1. Incrementar en un 7% las ventas en la primera vigencia del proceso	enr-21	dic-21	may/oct-21
			2. Incremento en la retención de clientes.			
			3. Disminuir las tasas de salida de clientes			
Procedimiento de medición a la satisfacción del cliente	Coordinador de Procesos y Mejoramiento Continuo	\$49.200.000	1. Incrementar en un 5% el Customer Satisfaction Score (CSAT).	dic-20	jun-21	feb/may-21
			2. Incrementar en 3% los promotores de acuerdo con el Net Promoter Score (NPS).			
			3. Disminuir en un 10% la quejas o reclamos efectuadas por los clientes.			

*Se cuantifico este valor de acuerdo con contratación similar presupuestada por el Banco Agrario de Colombia (2016), consulta con especialista Gerente de compras de Bancamía y contrataciones históricas similares en RCN Radio.

Fuente: Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

En un mercado cada vez más competitivo, en donde la diferencia la marcan los detalles, la fidelización toma cada vez más relevancia y se vuelve una herramienta imprescindible en las nuevas organizaciones que quieren obtener los resultados esperados a mediano y largo plazo. Para obtener los resultados es imperativo que la compañía entienda la importancia de la fidelización en cada uno de los procesos que intervienen de manera directa e indirecta en la gestión comercial. Existen 3 conceptos imprescindibles en el esfuerzo eficaz de la fidelización, una cultura orientada al cliente, estrategia de gestión de experiencia de clientes y una estrategia relacional (Alcaide, 2015).

Para construir una estrategia perdurable y segura en un mercado donde las predilecciones y requisitos de los clientes varían y evolucionan constantemente RCN Radio requiere enfocar esfuerzos importantes en adaptarse a las necesidades del entorno y generar aquellas habilidades organizacionales que le permitan definir estrategias para afrontar los cambios disruptivos de su mercado, ya que como lo menciona Fukofuka, S., Fukofuka, P. & Tusse (2017), el entorno afecta el rendimiento y la perdurabilidad de las organizaciones, debido a la variabilidad de las fuerzas con las que se enfrentan las organizaciones; es aquí donde la resiliencia permite a las empresas explorar capacidades que le permitan enfrentar y adaptarse a situaciones o eventos críticos en forma triunfante.

Se debe ubicar al cliente como punto cardinal de todas las áreas de la organización. Es importante que todos los procesos de la organización entiendan la importancia de sus aportes en toda la cadena de valor. La calidad del servicio debe ser lo mínimo con lo que se debe empezar, para contar con resultados a largo plazo. Se debe generar información de necesidades y deseos de los clientes, recopilarla dicha información y luego comunicarla a todas las áreas encargadas (Alcaide, 2015).

La medición de la satisfacción del cliente se constituye como una herramienta de gestión de los procesos para todas las organizaciones, toda vez que a partir de allí se pueden analizar las necesidades y expectativas que pueden tener los clientes frente al mercado.

Existen diferentes tipos de canales que permiten a las marcas llegar a los objetivos publicitarios y de marketing que se han establecido, como se pudo evidenciar en el diagnóstico RCN Radio debe reforzar su conocimiento sobre el usuario objetivo de sus clientes, el ciclo de vida del producto, el mercado en el cual su cliente está interactuando, los beneficios de cada una de sus marcas y sus características diferenciales para que sus argumentos de venta estén alineados con la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

9.2. Recomendaciones

Buscando mejorar las capacidades para que RCN Radio sea una empresa que fácilmente se adapte a los cambios del entorno, es preciso que desarrolle no solo su portafolio de productos y servicios, sino los modelos, procesos y estrategias comerciales que se adapten a la forma como se está comportando el ambiente, con esto puede generar diferenciación en un mercado cada vez más competitivo, conociendo las herramientas con las que cuenta, las necesidades de sus clientes y la manera en satisfacerlas.

Se debe generar una agenda conjunta con clientes, agencias, centrales de medios, y demás involucrados, donde se evidencie la evolución que ha tenido la radio en los últimos años debido a la revolución digital, las nuevas dinámicas, tendencias, conocimiento y segmentación de audiencia, entre otros; que permita obtener un mayor conocimiento del medio y así propender por un crecimiento en inversiones publicitarias. En este sentido es importante que se genere un proceso de sensibilización en todos los niveles de la compañía, que permita a todas las áreas involucrar dentro de su gestión diaria, la orientación al cliente como una prioridad.

RCN Radio en concordancia con lo expuesto anteriormente, debe mejorar su herramienta de CRM, que le permita no solo ampliar, sino mejorar la calidad de la información que tiene de cada uno de sus clientes, para establecer estrategias de acuerdo con la temporalidad de sus

clientes, nuevos proyectos, nuevos lanzamientos, entre otros, que le permita adelantarse a cada situación.

La compañía debe prestar atención y gestionar su oferta de valor de manera continuada, ya que este es un factor crítico para poder sobrevivir en un entorno que posee fuerzas como la globalización, la tecnología y la responsabilidad social que se encuentran en constante movimiento; por lo que una adecuada gestión del cliente le permitirá mantenerse y desarrollar un crecimiento sostenido.

Para que RCN Radio pueda obtener un mayor y real alcance en la toma de decisiones al momento de implementar una idea de negocio o ampliar la cobertura o segmentación de un producto o servicio; se recomienda a la compañía identificar si una herramienta de geolocalización puede apoyar en tiempo real y mediante datos acerca de las preferencias de los consumidores a través de las redes sociales y medios de comunicación, elaborar una estrategia comercial mucho más específica y enfocada a los requerimientos y necesidades de sus clientes.

Es indispensable que RCN radio desde la Coordinación de Procesos y Mejoramiento continuo, efectúe la actualización de los procesos hacia el enfoque basado en el cliente, lo cual le permitirá aumentar las tasas de retención, además que estos se constituyen como un insumo para el desarrollo e implementación de actividades de mejora pertinentes, principalmente al proceso de gestión comercial (Goldratt, 2010).

La medición de la satisfacción del cliente permite que todas las áreas de la organización puedan generar aportes a la cadena de valor, además de la actualización constante de los productos y servicios ofertados en su portafolio, que le permitirán obtener un factor diferencial en el mercado.

Sin embargo, es importante aclarar que es prioritario que el Sistema de Gestión de Calidad se articule de manera precisa, con la realidad operativa del proceso de gestión de comercial, evidenciado en los resultados obtenidos en los apartados 4.1 y 4.2 del presente documento, toda vez que si desde este sistema se logra una articulación precisa con las verdaderas necesidades del

área comercial y lo que estipula la norma ISO 9001:2015, se podrán generar un portafolio con un verdadero enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Por lo anteriormente expuesto, se debe generar una mesa de concertación operativa entre las diferentes áreas de la organización, para el desarrollo y actualización de los procesos como de sus procedimientos, lo cual permitirá que las actividades desarrolladas por sus colaboradores se transfieran de manera directa a la experiencia de servicio que pueden llegar a tener sus clientes (García, 2016).

Desarrollar el plan de acción propuesto en este documento, que permita a RCN Radio mejorar su posición en el mercado y fortalecer su oferta de valor.

Bibliografía

Alcaide C., J. C., Calero de la Paz, R., y Hernández L., R. (2012). *Geomarketing: cómo sacar partido al marketing territorial para vender y fidelizar más*. Madrid: ESIC Editorial.

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes 2ª*. ESIC editorial.

Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Recuperado de: <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>

Banco Agrario de Colombia (2016). Plan de compras 2016. Pag 24. Recuperado de:
http://servicios.bancoagrario.gov.co/Contratacion/documentos/PlanCompras_2016.pdf

BNETvideo (19 febrero de 2009). *Geo-Mapping Technologies Help Target Sales Prospects*. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=3_GmukX5sfM.

Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación. Cuarta Edición. Recuperado de:
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3408>

Carrasco & Sánchez (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Editorial Paraninfo.

Cárdenas, C. A. P. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad & Empresa*, 18(30), 55-73. Recuperado de:
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4605>

Caballero, S. D. P. P. (2014). *Cuaderno del alumno: Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales (transversal: mf1001_3)*. Recuperado de:
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>

Casal, J., & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.

Centro Nacional de Consultoría (23 de abril 2020). *Aumenta audiencia de radio en Colombia en tiempos de coronavirus*. Recuperado

de: <https://www.centronacionaldeconsultoria.com/post/aumenta-audiencia-de-radio-en-colombia-en-tiempos-de-coronavirus>

Cerpa, W. F., y Carbajal, T. T. (2013). Implementación del Geomarketing en México como estrategia para desarrollo de negocios. *Dictamen Libre*, (12), 55-70.

DATEXCO, (22 de abril de 2020). *Tendencias de consumo de radio en cuarentena*. Recuperado de: <https://impactotic.co/wp-content/uploads/2020/05/Consumo-de-Radio-Datexco-Abril-22-2020-PUBLICA.pdf>

David, F. R y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México. Decimoquinta edición. Editorial Pearson.

De Castro, E. C. D., García, A. N., & Peral, B. P. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Esic Editorial. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cB4icTcxJhEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=fuerza+de+ventas&ots=RY4SjLmsRS&sig=DQhcI1LJofIh9LNRTwI7XVNO_dA#v=onepage&q=fuerza%20de%20ventas&f=false

Domínguez, G. E. (2014). *Aplicaciones informáticas de la gestión comercial*. uf0351. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>

Drucker, P. (2000). La disciplina de la innovación. *Creatividad e innovación*, 157-174. Recuperado de: <http://www.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>.

ECAR (2017). *Estudio Continuo de Audiencia Radial*. Recuperado de:
<https://juanpalaguna.wordpress.com/ecar-estudio-continuo-de-audiencia-radial/>,

EGM II-2019. *Estudio General De Medios*. ACIM Colombia. Estudio con acceso limitado.

Franklin, E. (2013). *Auditoria Administrativa*. Tercera edición. Pearson Education. Recuperado de:

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Fukofuka, S., Fukofuka, P., & Tusse Loke, D. (2017). Predictors of Organizational Resilience: A path Analysis. *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.5 No.9 Pag. 31-42.

Goldratt, E.M. (2010). *La Meta: Un proceso de mejora continua*. (Tercera Edición revisada): Ediciones Granica SA.

García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Editorial Telos

González, L. M. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión* Profit Editorial. Recuperado:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=w-buDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=diagn%C3%B3stico+empresarial+comercial&ots=dz2LbPpNqT&sig=fdnDqDmTu_ce5B_nszcVAC9Yu0M#v=onepage&q=diagn%C3%B3stico%20empresarial%20comercial&f=false

Gonzalez, J. E. (2013). *Plan de intervención en la empresa Ensobramatic S.A.S. mediante el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/5925>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, Sexta edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Juárez, F. (Ed.). (2018). *Principios de marketing*. Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>

Kertész, V., (2016). Estrategia y Compromiso Directivo: Condiciones Para Reestructurar Una Organización. *European Scientific Journal. Edición Especial*. 548-555. doi: <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/7427/7155>.

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Decimoquinta edición. New Jersey: Pearson Education.

Laudon, K. y Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial*. (14a. ed.) Pearson Educación.

Laza, C. A. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. MF1001. TUTOR FORMACIÓN. Recuperado de:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Zsl8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA136&dq=Gesti%C3%B3n+de+la+fuerza+de+ventas++y+equipos+comerciales.+MF1001.+Autora:+Carmen+Arenal+Laza.+&ots=kN2LvxWk1Q&sig=ZQG6MBk3DBZ8agLBtj3SRAmFgFU#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20la%20fuerza%20de%20ventas%20y%20equipos%20comercial es.%20MF1001.%20Autora%3A%20Carmen%20Arenal%20Laza.&f=false>

Mesa, L. y Rodríguez, F. (2012). *Propuesta de intervención de la estructura y comunicación organizacional de Emergia Ltda., por medio de la aplicación del modelo MMGO*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/3046>.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2017). *Registro TIC de Radiodifusión Sonora*. Recuperado de: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6159.htm>

Molina, M., & Benet, A. (2012). Los sistemas de control de la fuerza de ventas. *Working Papers on Operations Management*, 3(1), 16-27. Recuperado de:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18359/1064-2366-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moreno, S. y Parra, S. (2017). *Metodología para la reingeniería de procesos*. Validación en la empresa Cereales “Santiago”. Recuperado de:
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2200/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=0ffefff4-4143-4d0d-9f0e-71d748139931%40sessionmgr4006>

Nemiña, R. (2009). *Reingeniería*. Recuperado de:
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>

Pérez-Uribe, C. (2001). *Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil. geomarketing es una disciplina*. Recuperado de:
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/34861>

Pérez-Uribe, R., Nieto, M., Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., Alfonso, M., Calixto, N., Rodríguez, A., Palacio, M., López, L., Vidal, M. y López, J. (2011). *MMGO Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá: Ediciones EAN. Recuperado de:
<https://goo.gl/9eWXk0>

Porter, M (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Recuperado de:
https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

Prettel, G. (2016). *Marketing, una herramienta para el crecimiento*. Ediciones de la U.
Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5684>

Quevedo, S. (abril 25 de 2020). Impacto de la inversión publicitaria mes de marzo: Contexto del COVID-19. *Revista P&M*. Recuperado de: <https://revistapym.com.co/comunicacion/impacto-de-inversion-publicitaria-durante-el-contexto-del-covid-19>

Radio Nacional de Colombia, (13 febrero, 2016). *10 datos sobre el origen de la radio en el mundo*. Recuperado de: <https://www.radionacional.co/noticia/cultura/10-datos-sobre-el-origen-de-la-radio-en-el-mundo#:~:text=1%3A%20En%201888%2C%20el%20f%C3%ADsico,y%20detectaba%20ondas%20de%20radio.>

Radio Cadena Nacional - RCN (2020). *Sistema de Monitoreo*. Información confidencial de la empresa, documentos de trabajo.

Revista Adlatina (2021). *Proyección Magna: Inversión 2020 En Colombia*. Recuperado de:
<https://www.adlatina.com/publicidad/la-industria-publicitaria-colombiana-repuntar%C3%A1-un-69-en-2021>

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional*: Octava edición. Ediciones UC.

Roger, A., Steven W. & Hartley (2018). *Marketing*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6261>

RTVC (12 de febrero 2020). *Conozca la Historia de la Radio en Colombia*. Recuperado de:
<https://www.rtv.gov.co/noticia/conozca-la-historia-de-la-radio-en-colombia>

Rubio, R. (2004). *El camino hacia la excelencia en CRM*. Recuperado de:
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>

Secretaria Distrital de Movilidad. (2019). *Encuesta de movilidad 2019*. Recuperado de :
https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Paginas/20-12-2019/resultados_preliminares_encuestamovilidad_2019-20191220.pdf

Suárez, S. J. L. (2012). *Marketing Empresarial: Dirección como estrategia competitiva*. Ediciones de la U. Recuperado de:
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3199056&query=Su%C3%A1rez%2C+S.+J.+L.+%282012%29.+Marketing+Empresarial%3A+Direcci%C3%B3n+como+estrategia+competitiva.+Ediciones+de+la+U.>

UNESCO, (2012). *Los Jóvenes y las competencias: trabajar con la educación*. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo. Recuperado:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000218083>

Uribe, D. (4 de noviembre de 2018). *La radio en las guerras*. Recuperado de:
<https://www.dianauribe.fm/historia-de-la-radio/2>

Valadez, G. V. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?. *Mundo Siglo*, XXI, 13, 73-citation_lastpage. Recuperado de: <https://www.mundosisigloxxi.ipn.mx/pdf/v04/13/06.pdf>

Vanguardia, (2 de junio de 2020). *COVID-19 provocó el cierre definitivo de 80.000 negocios formales en Colombia*: Fenalco. Recuperado de: <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/covid-19-provoco-el-cierre-definitivo-de-80000-negocios-formales-en-colombia-fenalco-KF2430268>

Wald, A. (2009). *Cómo capacitar a sus vendedores*. Recuperado de: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/mercadeo/ventas/comocapacitar.pdf>

Warren J. & Green M. (2009). *Marketing Internacional*. Pearson Educación, Quinta Edición
Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3648>

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007) *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y Casos*. Recuperado de: <https://aed1035gestionestrategica20181.files.wordpress.com/2018/02/administratic3b3n-estratic3a9gica-y-polc3adtica-de-negocios-wheelen-hunger-10ed.pdf>

Yrigoyen, C. C. (2003). *El geomarketing y la distribución comercial*. Madrid: Investigación y Marketing, (79), 6-14. Recuperado de: http://www.efectus.cl/upload_files/documentos/26062009124606-961978.pdf

Zambrano, W. R. (2018). La radio comercial en Colombia. El nuevo panorama digital de la comunicación y del periodismo. *Signo y Pensamiento*, XXXVII(72). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232018000100106&script=sci_abstract&tlng=pt

Anexos

Anexo 1. Herramientas de diagnóstico

Anexo 1. Herramientas de diagnóstico

COMPONENTE: GESTIÓN COMERCIAL

Mediante este instrumento se pretende recoger información esencial que permita el análisis situacional del proceso de gestión comercial de RCN radio; mediante el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO).
Tener en cuenta: que para cada pregunta seleccione la que considere se adecua a su percepción y luego seleccionar su respuesta, indiquenos en que nivel de maduración se encuentra su respuesta.

***Obligatorio**

Por favor indique su cargo *

Elige

[Siguiete](#)

VARIABLE: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO

PARA LA ORGANIZACIÓN, ¿CÓMO SE DESARROLLA LA CONSIDERACIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTES? *

Lo más importante es el producto o el servicio. Mientras el producto o el servicio sea bueno se venderá.

Lo más importante es la producción del bien o del servicio. Es necesario cuidar la productividad.

Se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial.

Considera ante todo las necesidades y deseos de los actores sociales, clientes, usuarios o consumidores. Lo fundamental es sobrepasar sus expectativas y necesidades.

Nivel de maduración: *

Iniciando

en Desarrollo

o en Maduración

VARIABLE: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO

PARA LA ORGANIZACIÓN EL PLAN DE MERCADEO ES: *

No cuenta con un plan de mercadeo definido.

Cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año).

Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.

Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años.

Nivel de Maduración: *

Iniciando

en Desarrollo

o en Maduración

[Atrás](#) [Siguiete](#)

VARIABLE: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO

PARA LA ORGANIZACIÓN EL CONTROL DE PLAN DE MERCADEO ES: *

No hace control del plan de mercadeo formalmente.

Hace control de los planes de mercadeo, en forma esporádica. (cada 3 meses o más).

Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.

Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.

Nivel de Maduración: *

Iniciando

en Desarrollo

o en Maduración

[Atrás](#) [Siguiete](#)

VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

LOS ESTUDIOS DE MERCADEO QUE REALIZA LA ORGANIZACIÓN SE: *

No usa la investigación de mercados.

Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo.

Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.

Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.

Nivel de Maduración: *

Iniciando

en Desarrollo

o en Maduración

[Atrás](#) [Siguiete](#)

VARIABLE: COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN

EN LA ORGANIZACIÓN EL CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE Y DEMÁS ACTORES, SE REALIZA MEDIANTE: *

No tiene una base de datos de sus actores sociales, clientes y no conoce su comportamiento de compra y de consumo.

Tiene una base de datos de los actores sociales, clientes, pero no la usa para investigación de mercados.

Usa la base de datos para investigación de mercados y conocer a sus actores sociales y clientes.

Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás actores sociales y clientes del mercado.

Nivel de Maduración: *

Iniciando

en Desarrollo

o en Maduración

VARIABLE: COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN

EN LA ORGANIZACIÓN EL CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE META, SE REALIZA MEDIANTE: *

- No ha hecho una segmentación ni selección del mercado, no conoce a sus actores sociales y clientes.
- Tiene el mercado segmentado pero no ha hecho la selección del mercado meta, se dirige a varios segmentos sin planeación.
- Ha seleccionado su mercado meta con base en el conocimiento del consumidor pero no todas sus acciones se ajustan a él o no siempre controla sus resultados
- Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN

EN LA ORGANIZACIÓN EL CONOCIMIENTO DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE SE REALIZA MEDIANTE: *

- No se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y no se planean acciones de respuesta.
- Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor pero se toman acciones de respuesta.
- Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se programan acciones de respuesta pero sin planeación y sin control.
- Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción. Se controlan los resultados.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO

EN LA ORGANIZACIÓN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE REALIZA MEDIANTE: *

- No se hace investigación ni desarrollo de productos y/o servicios.
- Se hace desarrollo de productos y/o servicios sin investigación.
- Se hace investigación, pero no se alcanza a responder al mercado con el desarrollo de productos y/o servicios.
- Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios y ser innovadores.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO

EN LA ORGANIZACIÓN EL CONOCIMIENTO DE LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y SERVICIO REALIZA MEDIANTE: *

- No se analiza la etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio y no se direcciona su desempeño en el mercado.
- Se conoce la etapa del ciclo de vida, pero no se planea la vida del producto y/o servicio en el mercado.
- Se trata de responder al mercado como un seguidor con copias, ajustes, y mejoras leves en el producto y/o servicio frente a la expectativa del mercado.
- Se conoce al detalle la etapa del ciclo de vida y se ha diferenciado el producto y/o servicio proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los actores sociales y clientes.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS

EL SISTEMAS DE COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN ES: *

- La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema), de los costos de todos sus productos y/o servicios...
- La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema para algunos de sus productos o servicios, pero no lo actualiza continuamente.
- La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema, pero no lo actualiza continuamente.
- La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS

LA ESTRATEGIA DE PRECIOS DE LA ORGANIZACIÓN ES: *

- La estrategia de precio o tarifa obedece a los costos de producción o prestación de servicios.
- La estrategia de precio o tarifas obedece a costos y utilidades o excedentes.
- La estrategia de precio o tarifa obedece a costos, ventas y utilidades o excedentes.
- La estrategia de precios o tarifas es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS

COMO ES LA RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN A CAMBIOS DE PRECIOS: *

- La empresa no tiene en cuenta las variaciones de precios o tarifas de los productos y servicios de la competencia o de empresas similares.
- La empresa dice estar preparada para responder a la competencia o a empresas similares pero a la hora de la verdad no puede responder con efectividad.
- La empresa responde a los cambios de precio o tarifas con estrategias definidas.
- La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios o tarifas de la competencia o de organizaciones similares.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

LA ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ES: *

- La empresa no ha definido una estructura de distribución. Atiende el mercado en forma intuitiva.
- La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas.
- La empresa responde a los cambios de precio o tarifas con estrategias definidas.
- La empresa ha definido bien la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes para garantizar sus resultados.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

LA INFORMACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA PENETRACIÓN DE MERCADOS DE LA EMPRESA ES: *

- Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos sin realizar control ni evaluación de los resultados.
- Se realiza la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.
- Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con básicamente información y control, pero sin evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.
- Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con completa información, control y evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIAS DE VENTAS

LA PROMOCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA ORGANIZACIÓN ES: *

- La empresa no ha planeado su estrategia de ventas. Las ventas se hacen en forma empírica. Se espera al cliente, usuario o consumidor para atenderlo.
- Se tienen vendedores sin adecuada selección ni entrenamiento y no se presupuesta ni se controlan sus resultados.
- Se seleccionan adecuadamente los vendedores, se les entrena, tienen presupuesto asignado pero no se controlan sus resultados
- Se planea, dirige, motiva, controla y promueve en forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y frente al mercado.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

LA PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PUBLICIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ES: *

- No se hace publicidad por considerarla costosa o poco útil para la empresa.
- Se hace publicidad ocasional sin planeación y sin control sobre su resultado.
- Se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados.
- Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla y revisa su ejecución y se conocen sus resultados.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

EL PLAN DE PROMOCIONES DE LA ORGANIZACIÓN ES: *

- No se realiza ninguna actividad de promoción.
- Se hacen esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive (Sin tener en cuenta objetivos de mercadeo).
- Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción (Ejemplo: día de la madre, día del padre...).
- Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controlan y evalúan.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

LA PLANEACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA COMPAÑÍA ES: *

- No hay una política de relaciones públicas, la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.
- Se hacen algunas actividades de relaciones públicas sin planeación y no se conocen sus efectos para la organización.
- Se hace un plan de relaciones públicas pero no se controla su ejecución ni sus resultados para la empresa.
- Se planean adecuadamente las relaciones públicas y se educa a todos los colaboradores para ser partícipes. Se controlan sus resultados en beneficio de los resultados de la empresa.

Nivel de maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

LA PARTICIPACIÓN EN EVENTOS DE LA ORGANIZACIÓN ES: *

- La empresa no realiza actividades de promoción de negocios por considerarlas costosas o no necesarias.
- Ocasionalmente participa en actividades siempre y cuando no sean costosas aunque no den resultados para la empresa.
- Participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales pero sin planear y sin medir su efectividad.
- Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, show rooms, porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

EL PLAN Y PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MERCADEO ES: *

- No se realizan actividades de mercadeo directo por ausencia de bases de datos de los clientes o por costos altos.
- Se realizan algunas actividades de mercadeo directo pero sin planear. Se tiene línea de atención al cliente para recibir sus comentarios.
- Se hace telemercadeo o mailing a los clientes pero no hacen parte de un plan de mercadeo y no se controlan sus resultados.
- Se tiene un plan y un presupuesto para las actividades de mercadeo directo, además se controlan sus resultados a favor de la empresa.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

LA ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y VENTAS DE LA ORGANIZACIÓN SON: *

- No realiza actividades de promoción de ventas ni a canales ni a consumidores.
- Ocasionalmente realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores pero sin planeación.
- Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación, pero sin control sobre los resultados.
- Realiza actividades de promoción de ventas a canales y a consumidores usando la planeación y controlando resultados.

Nivel de Maduración: *

- Iniciando
- en Desarrollo
- o en Maduración

VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

EL MERCHANDISING UTILIZADO POR LA ORGANIZACIÓN ES: *

El merchandising no es importante para la empresa, sus instalaciones son informales y sin planeación, no se adecua para temporadas.

El merchandising es importante para la empresa pero sólo se hace ocasionalmente con algunas exhibiciones.

Se hace merchandising por intuición más no por planeación y no se miden sus efectos sobre el posicionamiento de la empresa y sobre el atractivo comercial.

Se planea el merchandising promocional y personal permanente, y se conocen y controlan sus efectos para la organización.

Nivel de Maduración: *

Iniciando

en Desarrollo

o en Maduración

VARIABLE: SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR

LA FILOSOFÍA DE ORIENTACIÓN DE SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN ES: *

No se consideran programas de servicio al actor social y cliente ni de fidelización y no se forma al personal para el servicio al actor social y al cliente.

Se hacen algunas actividades de servicio al actor social y al cliente pero no se controlan.

Se hacen actividades de servicio y de fidelización del cliente pero no se controla ni se conocen los resultados.

La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su fidelización.

Nivel de Maduración: *

Iniciando

en Desarrollo

o en Maduración

CUESTIONARIO CLIENTES PARETO

Este cuestionario se realiza a los clientes Pareto de RCN Radio para las fechas comprendidas entre enero y septiembre de 2020, según los datos entregados por el proceso de revisión de la calidad y tiene como fin conocer el nivel de satisfacción de los usuarios emisoras por RCN Radio en la ciudad de Bogotá, para tener referentes académicos.

*origen:

1. Nombre comercial de la empresa *

Fecha su respuesta

2. Nombres y apellidos *

Fecha su respuesta

3. Cargo que ocupa *

Fecha su respuesta

4. ¿Recomendaría RCN Radio con sus emisoras y productos como medio para comunicar su marca a algún amigo o colega? Califíquese su recomendación siendo 1 no lo recomendaría y 5 lo recomendaría. *

☆☆☆☆☆

5. ¿Me gustaría utilizar los servicios de comunicación de RCN Radio y sus emisoras? Califíquese su intención siendo 1 no los quiero utilizar y 5 los quiero utilizar. *

☆☆☆☆☆

6. ¿RCN Radio cumplió con lo que usted compró y ordenó de pagar? Por favor indique SI o NO. *

SI

NO

7. Si la respuesta anterior fue negativa, por favor indique el por qué *

Fecha su respuesta

8. ¿Qué tan satisfecho está con la información entregada por el ejecutivo de ventas sobre los productos del portafolio de servicios de RCN Radio? Sendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho. *

☆☆☆☆☆

9. ¿Qué tan satisfecho está con la respuesta entregada por el ejecutivo a sus consultas y solicitudes? Sendo 1 insatisfecho y 5 muy satisfecho. *

☆☆☆☆☆

10. ¿Qué tan satisfecho está con el seguimiento al servicio realizado a su empresa por parte del ejecutivo de ventas? Sendo 1 insatisfecho y 5 muy satisfecho. *

☆☆☆☆☆

11. ¿Considera que RCN Radio le entrega información importante y que agregar valor en el proceso de compra? SI o NO. *

SI

NO

12. Si la respuesta anterior fue negativa, por favor indique el por qué *

Fecha su respuesta

13. ¿Qué tan actualizado cree usted que están las ofertas presentadas por RCN Radio de acuerdo al mercado? *

Fecha su respuesta

VARIABLE: SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR

LA EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN ES: *

El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.

El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.

El servicio de la empresa es calificado por los clientes como bueno.

El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.

Nivel de maduración: *

Iniciando

en Desarrollo

o en Maduración

Encuesta a clientes