



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA**

**PARTICIPACION DEL CONTADOR AUDITOR EN LOS PROCESOS
DE MARKETING ESTRATEGICO EN EMPRESAS PRODUCTORAS
NACIONALES.**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

**Alumno : ALEJANDRO ENRIQUE GONZALEZ CABEZAS.
Profesor Guía : IVAN CUBILLOS GARRIDO.**

VALPARAISO, DICIEMBRE 2006

Agradecimientos

*Primeramente a Dios por permitir terminar
con parte de mi carrera universitaria con éxito,
a mis padres que siempre me apoyaron y aconsejaron
para seguir adelante con su amor y comprensión.
A Iván por su ayuda, ya que sin las ideas de él este proyecto
no se podía haberse concretado.
En fin a todos los amigos y compañeros de la universidad.*

Gracias

INDICE

Página

1. Resumen.....	1
2. Marco Teórico	
Antecedentes Generales.....	2
Relación del Contador Auditor y el Marketing.....	6
La planificación	
Concepto.....	9
Etapas de la Planificación.....	10
Alcances de la Planificación.....	14
Control de Gestión	
Concepto de Control.....	16
Definiciones de Control en las Organizaciones.....	18
Relación entre Control y Estructura.....	21
Plan Estratégico de Marketing	
Estructura General del Plan Estratégico de Marketing.....	23
Importancia del Plan Estratégico.....	25
Planificación de las Operaciones.....	31
Planificación Táctica de las Operaciones.....	33
Orientación del Marketing	
Introducción.....	35
Fundamentos Ideológicos del Marketing.....	37
Marketing Operativo.....	40
Marketing Estratégico.....	43
Etapas del Marketing Estratégico	
Determinación de Necesidades.....	43
Evaluación de Proyectos.....	49
Creación de Producto.....	56
Producción.....	65
Canales de Distribución.....	68
Venta.....	71
Post Venta.....	75

Controles Asociados al Marketing	
Control de Plan Manual.....	80
Control de Eficiencia.....	83
Análisis FODA.....	86
3. Problema.....	88
4. Objetivo General y Objetivos Específicos.....	89
5. Metodología.....	90
6. Resultados y Discusiones.....	92
7. Conclusiones.....	99
8. Bibliografía.....	101
9. Anexos	
Nº 1, Título: Cuestionario sobre la incorporación del Contador Auditor al “Marketing Estratégico”.....	103
Nº 2, Título: Encuesta para medir el grado de participación que tiene el Contador Auditor en los procesos de “Marketing Estratégico”.....	107
Nº 3, Título: “Métodos de Evaluación Financiera de Proyectos”.....	110
Nº 4, Título “Herramientas de gestión de relaciones con los clientes” (Customer Relationship Management CRM).....	115

RESUMEN

Actualmente a nivel mundial se ve reflejada la sensación que el ámbito de los negocios, día a día es más competitivo, la fuerza empresarial que es ejercida para maximizar los beneficios económicos se ve insatisfecha por la gestión gerencial.

Las empresas nacionales se ven afectadas por un aumento de la competencia del producto o servicio, ya que las empresas extranjeras se encuentran en una situación de alto impacto en el mercado a través de la aplicación o no, del marketing estratégico, disminuyendo así su participación en el mercado, sus ventas, su rentabilidad y por ende afectando a toda la organización.

Frente a esta situación anteriormente descrita, ¿están realmente capacitados los Contadores Auditores para participar en los procesos que conforman el “Marketing Estratégico” y así apoyar a la gestión de la empresa para hacer frente a las empresas extranjeras que compiten en un mismo mercado?

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicarán cuestionarios y encuestas a los jefes de producción, ventas y finanzas, para conocer cual es el grado de participación de los Contadores Auditores en los procesos de “Marketing Estratégico”, explicar su participación y de no serlo así, las causas de la no incorporación de dicho profesional.

Con el desarrollo de la presente tesis se espera encontrar que el Contador Auditor, participa en un menor o mayor grado en los procesos de “Marketing Estratégico”, y demostrar que dicho profesional se puede incorporar a esta área, para así poder ayudar a la gestión de los directivos de una empresa en particular.

MARCO TEORICO

Antecedentes Generales

Actualmente a nivel mundial se ve reflejada la sensación que el ámbito de los negocios, día a día es más competitivo, la fuerza empresarial que es ejercida para maximizar los beneficios económicos se ve insatisfecha por la gestión gerencial.

La globalización de los mercados ha permitido acceder a nuevos, recursos y tecnologías, produciendo importantes ajustes en diversos sectores de la economía, generando una gran ola de innovación y competitividad que parece incrementarse en el tiempo. En este proceso, las empresas más débiles o quienes no pudieron y no supieron ajustarse a esta nueva realidad, han desaparecido dejando un espacio de sobre vivencia de unas pocas o nuevas empresas que han sabido adaptarse a estos cambios, a veces, también acompañados de inestabilidades políticas y económicas.

Chile y las empresas chilenas no han sido la excepción. Desde los 90, el país encauzó su política exterior hacia una intensa y sólida apertura, lo que se tradujo en el ajuste interno de varias industrias nacionales que se vieron afectadas positiva y negativamente por esta globalización. Así por ejemplo industrias como el calzado y textiles, prácticamente desaparecieron con la mayor apertura hacia economías asiáticas o latinoamericanas con menores estructuras de costos. Por otro lado, fue posible ver el desarrollo de los productos industriales, agrícolas y mineros, favorecidos por la apertura de los mercados norteamericanos, europeos y asiáticos, entre otros. **(1)**

Chile ha tenido una forzada reconversión de sus industrias, lo que necesariamente se traduce en un cambio en la forma de competir dentro de cada sector industrial. Las empresas han tenido que aprender nuevas tecnologías, reestructurar sus procesos, hacer sus estructuras organizacionales más dinámicas, reasignar sus recursos, diversificar sus negocios, redefinir sus clientes y trabajar de cerca con ellos, rediseñar su cadena de abastecimiento, y muchas veces, replantear todo su negocio, con el fin de sobrevivir a esta gigantesca ola de competitividad. **(1)**

La dinámica del mercado exige que las empresas desarrollen nuevas competencias. Las ventajas competitivas se hacen cada vez más efímeras y pocas empresas salen airoso de este gran, permanente y agotador desafío que no es sólo sobrevivir, sino que además, crecer y generar valor a sus clientes accionistas o dueños, gerentes, empleados, consumidores y sociedad **(1)**.

Una de las herramientas que consideran los expertos en los procesos de la creación o rediseño de un producto o un servicio para que penetre en el mercado, es el “marketing estratégico”. En España según el director general Rafael Muñiz de Rmg & Asociados compañía especializada en la auditoria del marketing y ventas, profesor de marketing en el centro de estudios financieros, dice que últimamente viene escuchando en muchos foros profesionales, así como leyendo en los diferentes medios de comunicación social que España esta perdiendo competitividad **(2)**.

Pero aparte de hablar sobre el tema, ¿qué hacen las empresas españolas para solucionarlo?

Dicen que la solución pasa por la formación de los equipos de ventas, la necesidad de innovación, la fidelización del cliente...indudablemente, apostar por cualquiera de estas opciones es muy válido, pero si hay una herramienta estratégica que puede aportarnos verdaderas soluciones, esa es, sin duda la auditoria de marketing **(2)**.

Mas bien el término auditoria lo conocemos como el análisis de los estados financieros para dar una opinión en base a estos, pero la mejor forma de poder explicar una auditoria de marketing en nuestro país, seria la aplicación de marketing estratégico a los procesos.

Al analizar los procesos del marketing estratégico se tiene que analizar y evaluar los programas y acciones del área comercial y de marketing, dicho de otra forma analiza todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas o mas bien será importante en las áreas donde se necesita una mejora para aumentar la rentabilidad de la empresa. **(3)**

En definitiva para realizar una auditoria de marketing a los procesos debemos tener una percepción de que es el marketing estratégico así como lo dice Rafael Muñiz: en definitiva, para posicionarse con éxito en un mercado cada vez mas competitivo, se tiene que dar un paso más, adentrarnos en las fronteras del marketing estratégico y utilizar el

amplio abanico informativo y resolutivo que nos ofrecen las auditorias del marketing, ya que es hora de afrontar las crisis con mayor seguridad. **(4)**

Los motivos que llevan a una auditoria de marketing pueden provenir desde diversos factores entre los cuales se encuentran: la entrada de nuevos o crecientes competidores, descenso de las ventas, cambios de los hábitos de los consumidores, deseo de entrar con éxito a Internet, optimización de los gasto de marketing, crecimiento por debajo de la media del sector **(4)**.

El otro aspecto que se considera hoy en día en el caso que se desee crear un nuevo proyecto, es la viabilidad del proyecto, pero uno de los factores a considerar es el marketing estratégico, pues es el principio de todo, según el profesor Iván Cubillos, profesor de la “Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas” de la “Universidad de Valparaíso” dice que: el punto de partida para definir los proyectos, lo constituye el marketing estratégico, que tiene su fundamento en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, su función consiste en seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base del análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar **(5)**.

Al identificar una oportunidad de mercado es preciso evaluar su atractivo, este se mide en términos cuantitativos por el tamaño del mercado potencial, y en términos dinámicos por su duración económica lo cual se representa en su ciclo de vida **(5)**.

El atractivo de un producto depende de su competitividad, esto es la capacidad que posee de atraer mejor que los competidores la demanda de los compradores, esta competitividad estará dada por la ventaja competitiva que ofrezca ese producto ante la percepción de los consumidores, dada por su diferenciación, es decir lo que lo diferencia de los demás, que satisfacen la misma necesidad en el mercado en términos de atributos del producto, o por su menor costo **(5)**.

El papel que debe desempeñar un Contador Auditor dentro de una organización no se lleva a cabo en los tiempos modernos con solamente revisar cuentas y supervisar que todo funcione correctamente, sino que debe con el transcurso del tiempo adentrarse cada día más en la organización, ser versátil en su trabajo para poder comprender cada área de la empresa, como afectan las actividades a la toma de decisiones y a los estados financieros en general.

Por ello si hablamos que el Contador Auditor, puede participar en el marketing estratégico debemos tener en cuenta que debe participar también en la planificación estratégica, con énfasis en el marketing y el “Control de Gestión” para resguardar el debido funcionamiento de los pasos a seguir de lo planificado, para asegurar su visión de mediano y largo plazo, y así poder obtener una expansión económica-financiera, que debe estar respaldada por las ventas a futuro que esta obtendrá al captar a sus potenciales clientes.

RELACIÓN DEL CONTADOR AUDITOR Y EL MARKETING

La palabra Auditoria viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos **(6)**.

La Auditoria constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización. Otro elemento de interés es que durante la realización de su trabajo, los auditores se encuentran cotidianamente con nuevas tecnologías de avanzada en las entidades, por lo que requieren de la incorporación sistemática de herramientas con iguales requerimientos técnicos, así como de conocimientos cada vez más profundos de las técnicas informáticas más extendidas en el control de la gestión y el desarrollo de las metas a mediano y largo plazo **(6)**.

Cuando el auditor acude a la compañía, lo primero que debe saber es quiénes van a ser sus interlocutores y sus fuentes de información. Una vez definidos, tendrá que obtener una información básica de la empresa, del sector, así como de su trayectoria, y sobre todo, una amplia información referida a aquellas áreas de actividad que considere necesarias. En términos generales, la realización de una Auditoria de Marketing puede llevarse a cabo en tres fases: **(4)**.

- Análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa. Es lo que constituye el punto de partida. La obtención de información contrastada en esta fase es fundamental ya que nos permite tener una idea clara de dónde está la empresa y con qué cuenta para poder aprovechar todas las oportunidades que se le presentan en el mercado y superar las debilidades de su propia estructura **(4)**.
- Análisis de las principales actividades comerciales y de las variables de marketing. Se trata de analizar cada variable para ver el grado de eficiencia que alcanza, y destacar el análisis en profundidad que se realiza a la cartera de clientes, ya que es fundamental para llevar a cabo una gestión inteligente del negocio **(4)**.

- Análisis de la Planificación y Organización Comercial de la empresa. Consiste en analizar la política de la empresa, el plan de marketing con respecto al establecimiento de objetivos y, consecuentemente, la asignación de medios y recursos para la implementación de las soluciones oportunas **(4)**.

Por tanto, la justificación de la auditoria de marketing viene dada a que la alta dirección desea revisar tanto las acciones comerciales y planes de marketing, como evaluar la calidad y eficacia que le aportan los gráficos y las ratios que se realizan. A través de las auditorias se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. El fruto de estos análisis dará como resultado la recomendación o no de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa. A este tipo de análisis es al que se denomina auditoria de marketing, y tiene que poseer las siguientes características:**(4)**

- Ser sistemático: ya que debe seguir una secuencia ordenada en las fases que necesariamente se deben dar para realizar el diagnóstico.
- Ser completo: ya que deben ser analizados cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables del marketing y en su efectividad.
- Ser independiente: esto es, que nos garantice un análisis objetivo sin que tengamos dudas de que entran en juego intereses personales por parte de ciertos sectores de la empresa. Para ello es aconsejable que la auditoria se realice por auditores especializados externos a la empresa.
- Ser periódico: ya que debe programarse regularmente, aunque la periodicidad está supeditada al tamaño de la empresa.

Sin embargo este tipo de control, deberá realizarse regularmente ya que debe ser proactivo a nivel de prevención; pensando que cuando una empresa se encuentra en su grado máximo de capacidad está en perfectas condiciones de responder al reto permanente del mercado, para cubrir las necesidades de sus clientes **(4)**.

Luego, se puede definir a la auditoria de marketing como el análisis y valoración que de forma sistemática, objetiva e independiente se realiza a los objetivos, estrategias,

acciones y organización comercial de la empresa con el fin de controlar el grado de cumplimiento del plan de marketing **(4)**.

Las auditorias pueden ser realizadas por personal de planta (Contador Auditor Interno) o por colaboradores ajenos a la empresa y contratados a tal fin. En el primer caso se trata más bien de un control interno que, pese a sus ventajas económicas, puede resultar poco objetivo en su diagnóstico. Todas las empresas poseen un entorno que no sólo contiene los consumidores actuales o potenciales y sus competidores **(4)**.

Las cualidades deseables para que participe un auditor en el marketing deben ser:

- Habilidad para realizar diagnósticos.
- Objetividad e independencia en su trabajo.
- Fuertes dosis de observación e imagen.
- Habilidad para evaluar dónde se dan los problemas.
- Gran capacidad de análisis y síntesis.
- Buen comunicador y receptor de ideas.
- Flexibilidad personal y profesional.
- Habilidad para la evaluación de resultados.
- Decisión y carácter.

Los cambios que se producen en el entorno, debido al cambio de hábitos de los consumidores, a la moda, a la aparición de nuevas tecnologías, a cambios de legislación, a una determinada situación económica, a la aparición de preocupaciones medioambientales; muchas veces escapan a las personas que están inmersas en el día a día dentro de su propia empresa. El mantenimiento de un conocimiento profundo y detallado de estos cambios es un factor fundamental para la detección de oportunidades y de amenazas y, por ende, para garantizar el éxito de la gestión. **(4)**

El primer paso para garantizar el éxito de una organización es tener objetivos, metas, que deben tener una planificación de por medio, y después seguir los pasos para aplicar lo planificado, controlarlo y compararlo con la realidad del desarrollo de las actividades de la organización.

LA PLANIFICACION

Concepto.

La planificación representa la primera forma de control de gestión, un control preventivo que establece las metas y objetivos a alcanzar y las políticas adecuadas para lograrlo.

La planificación se encuentra ligada directamente con los presupuestos, otro medio de control de gestión, ya que éstos no son más que cuantificación de los planes.

Existen muchos modelos de planificación, todos con elementos bastantes comunes, ya que si se especifica alguna área del planificador. Sea cual sea el modelo elegido, necesitará siempre de un diagnóstico y del establecimiento de metas y objetivos a alcanzar. **(7)**

Existen diversas definiciones de planificación, sin embargo desde el punto de vista del control de gestión es preferible optar por una definición amplia:

“La planificación consiste en el conjunto de procesos a través de los cuales se conduce a la organización desde una situación presente dada una situación futura mejor que la actual”.

De esta definición es conveniente tomar como puntos de reflexión los siguientes:

- La planificación se refiere a la totalidad de la organización.
- Comprende un conjunto de procesos, los cuales emanan de distintas disciplinas.
- Se sustenta en la situación presente, lo que requiere de un diagnóstico de la misma.
- El objetivo es lograr a futuro una situación mejor que la presente, en qué consiste este “mejor” depende de los valores de sus directivos. **(7)**

En toda organización siempre existe alguna forma de planificación sea explícita o implícita, pues siempre se sabe:

Qué hacer.

Cómo hacerlo.

Cuándo hacerlo.

Para qué hacerlo.

Sin embargo, solamente si la planificación es explícita es susceptible de ser evaluada para su seguimiento, las planificaciones implícitas no representan una herramienta de control de gestión ya que no hace conocidos los estándares o las metas a alcanzar.

No importa si la planificación realizada es muy incipiente o muy completa, en la medida que establezca con claridad los objetivos a alcanzar, ya permite una base para el control de gestión. Pero los requisitos fundamentales es que sea explícita y conocida por los gestores. **(7)**

Etapas de la planificación.

En el proceso de planificación es necesario cumplir las siguientes etapas:

- a) Diagnóstico de la situación presente, tanto de la empresa como de su entorno.
- b) Formulación de la estrategia, esto es, definición de metas, políticas y planes de acción.
- c) Cuantificación, o sea, llevar el plan estratégico a programas y presupuestos.
- d) Evaluación ex ante del impacto proyectado de la planificación.
- e) Implementación de la estrategia, o sea, hacer todos los encargos directivos y las asignaciones de fondos para poder cumplir con el plan.
- f) Evaluación del grado de cumplimiento en el logro de los objetivos.
- g) Reformulación de la estrategia original adoptando los planes a las condiciones vigentes. **(7)**

El Diagnostico

El diagnóstico de la situación presente constituye el fundamento esencial de todo proceso de planificación, sin él no es posible determinar las metas y objetivos y mucho menos los medios para alcanzarlos.

Para una planificación eficiente es absolutamente necesario previamente efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y de su entorno. **(7)**

Se entiende por diagnóstico una evaluación de las condiciones presentes de la empresa en todos sus aspectos y de su relación con el entorno.

Un diagnóstico comprende los siguientes elementos:

Evaluación de fortalezas de la empresa.

Evaluación de las debilidades de la empresa.

Evaluación de las oportunidades del entorno.

Evaluación de los peligros del entorno.

Evaluación de los deseos de los directivos

Evaluación de las responsabilidades sociales.

a) Fortalezas

Se trata de identificar las cosas y elementos que en la empresa se debe hacer bien y que le proporcionan ventajas comparativas o competitivas. Esto puede ser de muy distinta índole, por ejemplo:

Buena capacidad de crédito.

Prestigio de marca.

Bajos costos de producción.

Alta rotación de inventarios.

Buenos niveles de cobranza.

Personal bien capacitado.

Tecnología de punta.

b) Debilidades

Se trata de identificar las ineficiencias de la empresa que en definitiva se traducen en desventajas frente a la competencia, por ejemplo:

Capital de trabajo negativo.

Control de calidad inadecuado.

Canales de distribución mal preparados.

Presentación inadecuada del producto.

Dependencia de un solo proveedor.

Sistema de información con atrasos permanentes.

Personal poco leal.

Una buena planificación se apoya en las fortalezas de la empresa y busca corregir las debilidades. Otras veces se puede aprovechar una debilidad para transformarla en fortaleza, así por ejemplo, tener tecnología atrasada puede ser una fortaleza en cuanto a costos. **(7)**

c) Oportunidades

Se trata de identificar en el entorno las posibilidades de desarrollo favorables para la empresa, por ejemplo:

Créditos especiales para las pequeñas y medianas empresas (PYME).

Rebajas en los aranceles.

El producto se pone de moda.

El país firma un tratado de libre comercio.

Existe la posibilidad de convenios de licencia

Cierra un competidor.

d) Peligros

Se trata de identificar aquellas amenazas del entorno que pueden hacer peligrar el desarrollo de la empresa, por ejemplo:

Surgimiento de nuevos competidores.

El gobierno establece controles de precios.

Hay alzas en los impuestos

El desarrollo tecnológico se hace inaccesible.

Hay estancamiento económico

Una buena planificación busca aprovechar las oportunidades del entorno e intenta bloquear sus peligros.

Una vez que la empresa ha elaborado su diagnóstico en base al análisis situación interna y externa, puede comenzar a establecer metas específicas para el período en cuestión esta fase del proceso se conoce como formulación de metas. Los directivos utilizan el término metas para describir los objetivos específicos en cuanto a cantidad y tiempo. **(13)**

La mayoría de las unidades de negocio persiguen un conjunto de objetivos entre los que se incluyen la rentabilidad, el aumento de las ventas, el incremento de la participación de mercado, la disminución de riesgos, la innovación y la reputación. Las unidades de negocios fijan estos objetivos y luego se administran por objetivos (APO). Para que este sistema funcione, los objetivos de una misma unidad deben cumplir cuatro criterios:

1. Los objetivos deben ordenarse jerárquicamente, de mayor a menor importancia.

Por ejemplo, el objetivo clave de una unidad para un periodo determinado podría consistir en conseguir un mayor rendimiento de la inversión. Para ello, puede aumentar el nivel de utilidades y reducir el nivel de capital invertido. Las utilidades pueden crecer si aumentan los ingresos y se reducen los gastos. Para aumentar los ingresos es necesario tener mayor participación de mercado y precios más elevados. Haciendo esto, la empresa puede pasar de objetivos generales a objetivos específicos para departamentos y empleados concretos.

2. En la medida de lo posible, los objetivos deben formularse cuantitativamente.

El objetivo “incrementar el rendimiento de la inversión”, está mejor planteado de la siguiente forma: “incrementar el rendimiento de la inversión en 15% en dos años”.

3. Las metas deben ser realistas.

Deben ser el fruto del análisis de las oportunidades y de las fortalezas de la unidad, y no de una simple expresión de deseos.

4. Los objetivos deben ser consistentes.

No es posible maximizar simultáneamente ventas y utilidades. **(13)**

e) Deseos de los directivos

Se trata de establecer objetivos de la planificación que sean compatibles con los valores de los directivos y les motiven actitudes positivas. Llamados también querencias políticas, los deseos de los directivos deben ser acogidos por la planificación para que éstos estén dispuestos a dar todo de sí para lograr alcanzar las metas. Si a un directivo se le exige alcanzar un objetivo que va en contra de sus propios valores, va a trabajar contrariado y a disgusto y lo más probable es que nunca pueda lograr lo que se le exige. **(7)**

f) Responsabilidades sociales

Básicamente los planes de la empresa no deben atentar contra los intereses de la sociedad. La empresa tiene ante la sociedad la responsabilidad de respetar sus valores, normas y costumbres, cuidar el entorno y enriquecer la calidad de vida, por ejemplo:

Desarrollar al personal

Generar valor económico añadido (EVA)

Pagar los impuestos

No contaminar el ambiente

No dañar el entorno

Alcances de la planificación

La planificación debe buscar respuesta a las siguientes interrogantes:

- a) Qué objetivos quieren lograrse: estos objetivos deben definirse con el máximo nivel de precisión y de operacionalidad, incluso en el tiempo.
- b) Qué acciones deben llevarse a cabo para lograrlo: también definido al máximo de nivel de detalle.
- c) Qué posiciones organizacionales deben asignarse para ello. En otras palabras, definir cuál es la estructura más adecuada para lograr los objetivos.
- d) Quién será responsable de cada acción.
- e) Cómo se asignarán los recursos en forma eficiente.

Bajo este esquema, las etapas de la planificación ya comentadas se pueden desglosar al siguiente nivel:

Diagnóstico

Objetivos

Políticas

Programas

Estructura

Presupuesto

Sistema de información

Sistema de control

Encargos directivos

El propósito de todos los planes es la consecución de los objetivos en el menor tiempo y al mínimo costo posible.

Sin embargo, la planificación va más allá, para poder cumplir eficazmente las funciones administrativas de organizar, dirigir, controlar, es necesario contar previamente con una planificación adecuada. **(7)**

Planificar es función en definitiva de todo administrador, aunque el carácter y la amplitud de su planificación variarán de acuerdo con su autoridad y la naturaleza de las políticas y programas delineados por sus superiores. La mayor o menor eficiencia de un plan se puede evaluar por su grado de aporte a la consecución de los objetivos, como contrapartida de los costos requeridos para formularlo y ponerlo en marcha. **(7)**

La planificación cubre un tiempo futuro a un horizonte predefinido, mediante un conjunto de acciones. Solamente el cumplimiento efectivo de estas acciones, en una decisión que se adopta en tiempo presente, garantiza el logro de los objetivos establecidos. **(7)**

Cuanto más se comprometen con el futuro las acciones planificadas, tanto más importante es para el directivo revisar periódicamente los acontecimientos, rediseñando los planes para mantener el curso hacia los objetivos pre-establecidos. **(7)**

Cuanto mayor sea la flexibilidad que pueda imprimirse a la planificación, menor será el riesgo de desviación de las metas, pero el costo de esta flexibilidad debe ser compatible con los riesgos de desviación de los objetivos. Al planificar la dirección de la empresa debe tener presente los controles para que las metas impartidas no se desvíen de lo planificado, así pues es importante en el siguiente paso, el control.

CONTROL DE GESTIÓN

Concepto de control.

En el lenguaje normal, se entiende por controlar la acción la acción de verificar, medir, evaluar, comparar. Así por ejemplo, si un policía pide los documentos de identidad se dice que está controlando, si un automovilista mide la presión de sus neumáticos los está controlando, si un profesor toma un examen a sus alumnos está efectuando un control.

Para que efectivamente exista control, debe haber junto con la medición evaluación una acción correctiva. Esto implica necesariamente que previo al control se debe haber definido un patrón de comparación, una regla de medición, una unidad de medida y un instrumento de medida. **(7)**

Podríamos decir entonces que la función primordial del control es: regular. Sin embargo, es posible entender el concepto de control desde otra perspectiva, la de dominio. Cuando una persona ejerce autoridad sobre otras o sobre un determinado nivel de actividad, se dice que esa persona controla la situación. La persona domina una situación mediante un mecanismo de comparación de lo real con lo deseado y emprendiendo las acciones u ordenándolas para corregir la actividad y el alcanzar el nivel óptimo. **(7)**

Pero en esta acepción del control interviene un nuevo elemento que es la comunicación. Cuando el control se ejerce desde la autoridad, se hace necesario un proceso de comunicación para que sea efectivo y la comunicación establece la necesidad de un flujo de información entre los elementos o las personas que intervienen en el proceso de control. La idea principal que se enfatiza es el control interno dentro de las organizaciones sociales y muy especialmente en lo relativo al control de gestión. **(7)**

Una última idea que existe sobre control se ejerce desde la autoridad es la restricción, entendiéndose el control como el fijar fronteras o límites de acción, pero nuevamente se vuelve la misma idea, para verificar si la acción está o no dentro del límite prefijado, hay que evaluar, comparar y corregir, en realidad la fijación de restricciones o límites a un nivel de actividad equivale más a la fijación de un estándar o de un nivel deseado, el control consiste en la acción de mantener la actividad dentro de dicho nivel. **(7)**

El control puede referirse a lo menos a dos ámbitos específicos:

- a) Control en torno a la actividad:
- b) Control a través de la actividad.

En general el control está orientado a prevenir y corregir que una actividad se mantenga dentro de un rango predefinido, esta función la puede lograr desde dos aspectos.

a) El control en torno a la actividad procura cuidar de que se den todas las condiciones necesarias para que la actividad se desarrolle sin interferencias externas que produzcan turbulencias, desviaciones con respecto a lo presupuestado o variabilidades indeseadas en un nivel.

Así por ejemplo, los controles en torno a la actividad pueden cuidar aspectos del ambiente como: temperatura, humedad, polvo, etc., o mantener información oportuna y adecuada sobre variables externas como las tasas de interés, expectativas de inflación, tasas de cambio, precios de los proveedores etc. **(7)**

b) Los controles a través de la actividad son aquellos que se aplican sobre la actividad misma, midiendo su nivel y corrigiéndolo para llevarlo a acercarlo a lo deseado. En este caso tenemos controles tales como medir la temperatura de una caldera y ajustar su termostato o pedir un informe de cobranzas para compararlo con el presupuesto de cobranzas del mes. **(7)**

Aunque la distinción es necesaria para efectos de evaluar la calidad de los controles, sus niveles de eficiencia, su relación costo-beneficio, etc., lo cierto es que son necesarios ambos tipos de controles actuando en forma simultánea, por lo que toda la actividad que deba encontrarse bajo condiciones de control tendrá definidos controles a través de ella y en torno a ella.

Aún más, pueden existir controles mixtos que cumplan ambas funciones en forma simultánea siendo difícil distinguirlas dentro de su proceso. **(7)**

El control, en los términos comentados, puede adoptar diferentes variedades, algunas más eficientes que otras, algunas sólo posibles en determinadas circunstancias y otras más deseables

La avanzada tecnología del mundo moderno nos tiene tan acostumbrados a los controles automáticos, que prácticamente casi no tenemos conciencia de su presencia.

Termostatos en las estufas, deshieladoras en los refrigeradores, sintetizadores electrónicos en la radio del automóvil, son ejemplos al pasar de una realidad que nos ayuda a despreocuparnos de corregir, porque hoy muchas cosas se corrigen por sí mismas. **(7)**

Podríamos definir un dispositivo de control automático como aquel que es capaz de leer o evaluar un nivel de actividad dado, compararlo con un estándar. Y todo este proceso repetirlo con una frecuencia dada, sin que tenga que haber intervención del hombre en el proceso. Estos controles automáticos no son novedad para el ser humano, su cuerpo está dotado de ellos desde el origen de la especie humana, el páncreas mide los niveles de glucosa en la sangre, determina los requerimientos de insulina de acuerdo al estándar y provee la insulina que falta para estabilizar el sistema, otro tanto hace el hígado y otros sin que siquiera tengamos conciencia de ello. **(7)**

Podríamos decir que el hombre ha imitado a la naturaleza al inventar sistemas automáticos de control, muchos de ellos se basan en los mismos principios físicos o actúan por las mismas reacciones químicas que los del cuerpo humano. **(7)**

Pero la situación no es tan clara cuando se trata de organizaciones sociales, es decir, cuando el hombre es un componente dentro de la organización.

Es difícil hablar de controles automáticos cuando nos referimos a la familia, al colegio, al club deportivo o a una empresa. En estos casos, los controles dependen en gran medida del criterio del evaluador, quien se da rangos aceptables o compara con otros factores no teniendo un único estándar, en estos casos no se puede hablar de controles automáticos sino que de controles de circuito abierto. **(7)**

Definiciones de control en las organizaciones.

Como de alguna forma ha ido quedando manifiesto, el concepto de control es absolutamente relevante en todo lo que tenga que ver con organizaciones sociales, sin embargo, es uno de los conceptos que más dificultades ha mostrado para su definición a través del tiempo. **(7)**

A continuación se señalan un conjunto de definiciones de control dadas por distintos autores:

Henri Fayol, en “Administración Industrial General “, señala:

“En una empresa el control consiste en verificar si todo sucede de acuerdo con el programa adoptado, con las órdenes impartidas y principios adoptados”.

George Ferry, en “Principios de Administración”, define:

“El control se puede definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve se acuerdo a lo planeado”

Summer Newman, en “La Dinámica Administrativa” por su parte afirma:

“El propósito de los controles es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten lo más posible a las metas implementadas”.

Vicente Perel, en “Teoría y Técnica de la Administración”, dice:

“El control puede considerarse como una de las partes de un sistema de flujo continuo, que no tiene comienzo ni final, es decir, una tarea de administración que consiste en adoptar decisiones sobre el futuro y el presente, en función de datos del pasado”.

Robert Anthony, en “Sistema de Planeación y Control”, define:

“El control es un proceso administrativo, que consiste en asegurar que tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente”.

De las definiciones se puede extraer lo siguiente:

- a) El control se aplica sobre operaciones y tareas específicas.
- b) El control busca conseguir que se cumpla con las metas y objetivos prefijados.
- c) El control persigue que las metas se alcancen con eficacia y eficiencia
- d) El control es un proceso en sí mismo y además forma parte del proceso administrativo
- e) El control comprende dos aspectos: detección y corrección, es decir, la acción correctiva es parte inherente del proceso de control. **(7)**

Para que pueda darse el proceso de control en cualquiera de sus formas, es necesario que exista un conjunto de elementos, a saber:

- a) Una actividad sobre la que se pueda aplicar el proceso de control. El control por el control no existe, conceptualmente no es posible, el control esta siempre referido a una actividad, a un proceso dinámico, a un sistema operando.
- b) Una característica de esa actividad es que pueda ser medible o al menos comparable desde fuera sin alterar su propio proceso. Ya sea una variable, un estado, una transformación, una consecuencia o cualquier circunstancia que sea componente de la actividad, que se dé en forma regular, que no está afectada por elementos incontrolables y que pueda ser aislada y evaluada sin producir cambios atípicos en el proceso o en la actividad misma.
- c) Un patrón de comparación, un estándar, un modelo, un estado deseado, un óptimo, un nivel previsto con el cual comparar lo señalado en el punto b), no se olvide que el control esencialmente es comparar lo real con lo esperado y actuar sobre lo real para alcanzar lo esperado. Este patrón puede ser de gran complejidad o de gran sencillez, simplemente se trata de la definición de lo deseado o presupuestado.
- d) Un medio o instrumento de medida, un sensor, que permitirá efectuar la comparación. También este instrumento o medio de medida puede ser tan sencillo como una simple inspección ocular o tan complejo como un análisis molecular, todo depende de lo que se desee controlar y de que el control se haga dentro de una relación costo/beneficio adecuada.
- e) Una unidad de medida que permita dimensionar la desviación de lo real con respecto a lo esperado. A veces basta con una clasificación “si-no” o del orden “pasa-no pasa”, pero por lo general es necesario dimensionar adecuadamente la desviación ya que hay rangos de desviación aceptables. **(7)**
- f) Una regla o método de comparación que garantice la igualdad del resto de las condiciones, el “ceteris paribus”. Si la comparación no se hace siempre bajo las mismas condiciones el control no es efectivo, en este caso la regla de comparación garantiza que se cumplan todas las condiciones bajo las cuales el proceso de control debe ser aplicado.
- g) Un rango de variabilidad para aceptar o rechazar los grados de desviación de lo real con lo estándar o esperado.
- h) Un medio o un método que permita influir sobre lo real para ajustarlo a lo esperado.
- i) Una regla de retroalimentación que permita revisar periódicamente lo deseado y ajustarlo a la dinámica del momento. **(7)**

Relación entre el control y la estructura

Cuando nos referimos al control relacionado con las organizaciones sociales y en particular con las empresas, es necesario tener presente que el conjunto de controles conforman un sistema relacionado con la estructura de dicha organización.

Aunque cada control tiene un fin específico, en término de detectar y corregir las desviaciones de una actividad con respecto al nivel deseado, a su vez cada control contribuye a un fin genérico, el cual es permitir alcanzar eficientemente los objetivos de la organización, entendiendo “alcanzar eficientemente” el poder hacerlo en el mínimo tiempo y al menor costo posible. Por lo tanto el conjunto de controles de una organización conforman un sistema que tiene como finalidad ayudar al logro eficiente de los fines de dicha organización. **(7)**

Los fines u objetivos de una organización se definen como elemento inicial y esencial de su plan estratégico, sin entrar en la discusión poco relevante de si la definición de los objetivos es previa a la formulación de la estrategia o es la primera parte de la misma, lo concreto es que sin objetivos no hay formulación de un plan estratégico, ni explícito ni implícito. Por ello la planificación se considera en sí una forma de control (control preventivo). **(7)**

El control de gestión, no pretende controlar los procesos y operaciones, sólo cuando ya han finalizado, sino que además en el momento en el que se desarrollan, de manera de actuar como un regulador de los sistemas al interior de la empresa. Además, el control de gestión no sólo se mueve unidireccionalmente en forma vertical, sino que además lo hace en forma integral relacionando áreas distintas en el logro de los objetivos organizacionales.

El control de gestión, consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos, mejorar las actividades y materias examinadas **(6)**.

La relación que tiene el control de gestión con el Contador Auditor, está mirado desde la perspectiva de la interacción del plan de marketing, para que este garantice el éxito de la empresa en el tiempo y el cumplimiento de lo que se establece, no sufra alteraciones debido a una ineficiencia de supervisión. Pero toda organización tiene un plan estratégico, aunque sea incipiente e implícito, pues necesariamente tiene que tener alguna meta que oriente las decisiones y la acción, por lo tanto podemos asumir que toda organización posee objetivos a alcanzar.

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

La reflexión estratégica de la empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida. A corto plazo, el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que está involucrada. A más largo plazo, su supervivencia y su desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la composición de su cartera de actividades. **(3)**

En el plano práctico, para ser eficaz esta reflexión debe ser sistematizada a fin de “organizar el futuro”, de preparar las acciones a emprender y de comunicar claramente sus elecciones a los que se encargarán de aplicarlas. Esta labor, es tanto más compleja cuanto más incierto sea el futuro. La “planificación de lo imprevisible” forma parte también del plan estratégico.

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción. **(3)**

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

Estructura general del plan estratégico de marketing.

La gestión del marketing estratégico se articula en torno a seis preguntas clave. Las respuestas aportadas a estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

1. ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?

2. ¿Cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
3. ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
4. Para cada producto-mercado ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?
5. ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
6. ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación? **(3)**

Sobre la base de estas seis preguntas claves, cuyas respuestas se apoyarán sobre una auditoría de marketing estratégico, queda una última etapa que franquear que consiste en fijar en una síntesis el conjunto de objetivos seleccionados, los medios de reunir para conseguirlos, los programas de acción específicos a emprender y, finalmente, la cuenta de resultados provisional por actividad y para el conjunto de la empresa. **(3)**

Un plan de marketing estratégico es, en definitiva, un plan financiero a mediano y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros. Determina, de hecho, toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones, investigación y desarrollo (I+D), producción y la gestión financiera. **(3)**

- Investigación y Desarrollo: las necesidades del mercado deben traducirse en productos nuevos, mejorados o adaptados.
- Finanzas: las previsiones de actividades o de desarrollo del marketing se someten a las dificultades de la disponibilidad de recursos.
- Producción: los volúmenes de venta dependen de las capacidades de producción disponibles y de los plazos de fabricación.
- Recursos humanos: la realización del plan implica la disponibilidad de personal competente y formado.

El marketing estratégico tiene por misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los campos que conlleven un conocimiento y una

rentabilidad. Los impulsos dados afectan pues a todas las funciones, y no sólo la función marketing. Su papel es pues mucho más amplio que el de la gestión del marketing tradicional e implica una coordinación ínter funcional estrecha. **(3)**

Importancia del plan estratégico.

Un director de empresa, aunque sea hostil a toda idea de planificación, está obligado a formular previsiones al menos en tres ámbitos:

- Las inversiones en capacidad de producción que habrá que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos mercados.
- El programa de producción que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda y de la actividad promocional.
- La tesorería necesaria para hacer frente a los vencimientos y que supone una previsión de gastos e ingresos.

Estos problemas de gestión son ineludibles para toda empresa, y requieren previsiones de venta para poder ser abordados acertadamente. Además de este argumento de necesidad, planificación presenta otras ventajas en lo que respecta a la gestión. **(3)**

El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo. El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.

El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a criterios objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades. **(3)** El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados.

El plan incrementa la agilidad en las acciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa.

Permite una organización y una gestión más rigurosas, basadas en normas, en presupuestos, en un calendario y no en las improvisaciones. **(3)**

Un plan estratégico a menudo se completa con un “plan anticrisis”, referido a las variables clave susceptibles de poner en peligro a la empresa.

Figura 1: Lógica para el diseño de una estrategia de marketing.



Fuente: Prof. Iván Cubillos G.

La estrategia general de la organización debe reflejar directamente sus capacidades y limitaciones de manufactura y debe comprender objetivos de operaciones y estrategias.

Por ejemplo, se señala, que la estrategia de operaciones de la organización debe ser única y reflejar los intercambios inherentes de cualquier proceso de producción. La reducción de costos y el incremento de calidad con frecuencia funcionan la una con la otra. Asimismo, los tiempos de entrega a corto plazo y los niveles de inventarios limitados. **(10)**

Formulación de la Estrategia

Las metas indican qué quiere conseguir cada unidad de negocio, y la estrategia indican lo que hay que hacer para conseguirlo. Cada negocio debe diseñar una genérica para alcanzar sus metas, y ésta debe incluir una estrategia de marketing, una estrategia tecnológica y una estrategia de recursos, todas ellas compatibles. **(13)**

Las Estrategias Genéricas de Porter.

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que sirven como punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque:

Liderazgo en costos: la empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Las empresas que apliquen este enfoque deben ser buenas en: ingeniería, compras, producción y distribución. No es necesario tener una gran destreza en marketing. El problema que plantea esta estrategia es que siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos. **(13)**

Diferenciación: la empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con la base de alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo, debe fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz. **(13)**

Enfoque: la empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta. **(13)**

Según Porter, las empresas que aplican la misma estrategia y que se dirigen al mismo mercado metan conforman grupos estratégicos. La empresa que mejor aplique tal estrategia será la que más utilidades obtenga. Las compañías que carecen de una estrategia definida y que intentan ser las mejores en todas las dimensiones estratégicas son las que peores resultados obtienen. International Harvester abandonó el negocio de la

maquinaria agrícola porque no destacaba en el sector ni como empresa de bajos costos, ni como una de gran valor percibido por los clientes, ni como la mejor que atendía a un segmento del mercado. Porter establece una distinción entre eficacia operativa y estrategia.

Muchas empresas creen que pueden triunfar si hacen lo mismo que sus competidores pero de manera más eficaz. Sin embargo, los competidores pueden copiar su eficacia operativa fácil y rápidamente gracias al benchmarking y otras herramientas, con lo que la ventaja de la eficacia operativa disminuye. Porter define estrategia como “la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diversas”. Una empresa puede afirmar que tiene una estrategia cuando “realiza actividades diferentes de las de sus competidores o cuando realiza actividades similares de diferente manera”. Empresas como Ikea, Southwest Airlines, Dell Computer, Saturn y Home Depot llevan sus negocios de forma muy diferente en comparación con sus competidores, para los que resultaría difícil copiar y sincronizar el conjunto de actividades diversas que aplican estas empresas de manera estratégica.

Alianzas Estratégicas

Las empresas se han dado cuenta de que necesitan colaboradores estratégicos si quieren prosperar. Incluso empresas gigantescas, como AT&T, IBM, Philips o Siemens, no son capaces de conseguir el liderazgo nacional o mundial sin realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales o multinacionales que complementen o fortalezcan sus recursos y capacidades. Simplemente para hacer negocios en otro país podría ser necesaria la concesión de licencias para la comercialización de un producto, una asociación con empresas locales, o la adquisición de proveedores locales para cumplir requisitos de “contenido nacional” necesarios.

Numerosas alianzas estratégicas adopta la forma de alianzas de marketing. Éstas se dividen en cuatro categorías.

- 1. Alianzas para fabricar productos o prestar servicios:** una empresa concede una licencia a otra para fabricar su producto, o dos empresas se asocian para comercializar conjuntamente productos complementarios o un producto nuevo.

2. **Alianzas promocionales:** una empresa accede a promocionar los productos o servicios de otra. McDonald's, por ejemplo, ha establecido una alianza con Disney para ofrecer productos relacionados con sus películas como parte de sus menús infantiles.
3. **Alianzas de Logística:** una empresa ofrece servicios de logística para el producto otra empresa. Por ejemplo, Abbott Laboratories almacena y distribuye los productos médicos y quirúrgicos de 3M a hospitales por todo el territorio de Estados Unidos.
4. **Colaboraciones para ofrecer precios:** una o varias empresas se alían para ofrecer precios especiales. Los hoteles y las empresas de alquiler de autos suelen brindar conjuntamente descuentos especiales a sus clientes.

Las empresas deben esforzarse por encontrar socios que complementen sus fortalezas y compensen sus debilidades. Las alianzas bien administradas permiten a las empresas obtener más ventajas y reducir costos. Para que las alianzas estratégicas prosperen, las empresas han comenzado a desarrollar estructuras organizacionales especiales y han llegado a considerar la capacidad de crear y mantener alianzas como competencias esenciales. **(13)**

Una vez que la unidad de negocio ha desarrollado las estrategias principales, debe definir los programas que le permitirán llevarlas a cabo. Una gran estrategia de marketing puede verse saboteada por una aplicación mediocre. Si la unidad ha decidido conseguir el liderazgo tecnológico, debe elaborar programas que refuercen su departamento de investigación y desarrollo, crear un sistema de inteligencia tecnológica, desarrollar productos de tecnología de punta, dar capacitación a los vendedores y diseñar anuncios que comuniquen su liderazgo en tecnología. **(13)**

Una vez formulados los programas de marketing, los miembros del departamento deben realizar una estimación de costos, planteándose diversas preguntas: ¿Vale la pena participar en una determinada feria comercial? ¿Será rentable un determinado concurso de ventas? ¿Vale la pena contratar a otro vendedor para una línea de producción? El costeo basado en actividades debe aplicarse a cada programa de marketing para

determinar la probabilidad de que arroje los resultados necesarios para justificar los costos. **(13)**

A la hora de aplicar la estrategia, las empresas no deben perder de vista las distintas partes que intervienen en el negocio ni sus necesidades. En el pasado, la mayoría de los negocios se centraban en los intereses de los accionistas. Actualmente, cada vez más empresas reconocen la posibilidad de no generar utilidades suficientes para los accionistas, a menos que se concentren en otros grupos de participantes, como clientes, empleados, proveedores y distribuidores. Una empresa puede establecer niveles de satisfacción diferentes para los distintos grupos de participantes, eso sí, siempre por encima del mínimo. Por ejemplo, podría intentar deleitar a sus clientes, satisfacer a sus empleados y generar un nivel de satisfacción mínima para sus proveedores. A la hora de establecer estos niveles, las empresas deben prestar atención para no dañar la sensación de trato justo de los diferentes participantes en el negocio. **(13)**

Existe una relación dinámica entre las distintas partes involucradas en un negocio. Una empresa perspicaz crea un elevado nivel de satisfacción entre sus empleados, que conduce a mayores esfuerzos por parte de estos últimos, lo que da como resultado productos y servicios de gran calidad que generan satisfacción por parte de los clientes; de esta forma, se pueden realizar más negocios, lo que conduce a la empresa a crecer y aumentar sus utilidades; esto, a la vez, redundará en una mayor satisfacción por parte de los accionistas, y consecuentemente, en una mayor inversión. **(13)**

A medida que se va aplicando la estrategia, la empresa necesita hacer un seguimiento de los resultados y de los cambios acontecidos en el entorno. Algunos entornos se mantienen relativamente estables de un año a otro. Otros evolucionan lentamente de forma bastante predecible. Sin embargo, hay otros que cambian de forma repentina e impredecible. En cualquier caso, la empresa puede contar con que el mercado cambiará; y cuando lo haga, la empresa tendrá que revisar y reajustar los programas y estrategias. Este punto se tratará con los controles de gestión asociados al marketing para corregir las posibles desviaciones de lo planificado.

Ya que no existe una sola "forma más eficiente" para producir las cosas, la dirección general necesita identificar y enfatizar su ventaja competitiva en las operaciones.

Algunas organizaciones compiten sobre bases más tradicionales de bajos precios obtenidos mediante la reducción de costos. Otros compiten con base en calidad, entregas oportunas, garantías, tiempos cortos, servicio a clientes, introducción rápida de productos o capacidad flexible. Hasta alguno de los más destacados directores ejecutivos corporativos alaban la importancia del aspecto de las operaciones de negocio. **(10)**

Algunas de las decisiones más importantes relacionadas con la planificación de las operaciones son:

Capacidad, ubicación, proceso y distribución física; estas proporcionan la dirección estratégica a largo plazo para la dirección de operaciones. Determinan el tamaño adecuado de un sistema de operaciones, dónde deben ubicarse las instalaciones físicas, los mejores métodos para transformar insumos en productos terminados y la mejor y más eficiente distribución del equipo y estaciones de trabajo.

Una vez que estas decisiones se han tomado, tres decisiones a corto plazo (el plan agregado, el programa maestro y el plan de requerimientos materiales) deben establecerse. Éstos proporcionan los planes tácticos para el sistema de operación. **(10)**

Planificación de la capacidad

Cuando los gerentes evalúan las capacidades de operación de su sistema para producir un número deseado de productos por cada tipo de artículo durante un tiempo determinado, se enfocan en la planificación de la capacidad, que empieza por obtener los pronósticos de ventas y los convierte en requerimientos de capacidad.

Una vez que se haya convertido el pronóstico en requerimientos de capacidad física, se podrán desarrollar una serie de planes de capacidad alternativos. A largo plazo, la organización podrá alterar el tamaño de su operación de manera significativa y permanente al adquirir un nuevo equipo o vender instalaciones actuales. A corto plazo, sin embargo, se verá obligada a hacer otras modificaciones temporarias. **(10)**

Planificación de la ubicación de instalaciones

Cuando se determina la capacidad adicional, se deberá diseñar y elegir una instalación. Este proceso se llama planificación de la ubicación de instalaciones. El lugar que la

organización elija para ubicarse dependerá de que factores tengan un mayor impacto en la producción total y sus costos de distribución.

Esto requiere de disponibilidad de mano de obra calificada, costos de mano de obra, costos energéticos, proximidad a proveedores y clientes. Pocas veces tienen igual importancia estos factores. El tipo de negocio en que participe dicta sus contingencias críticas, que a su vez pronuncian la ubicación óptima. **(10)**

Planificación del proceso

En la planificación del proceso la administración determina cómo se elaborará un producto o servicio. Comprende la evaluación de los métodos de producción disponibles y la selección de los que mejor cumplirán con los objetivos de operación.

Para cualquier proceso de producción, ya sea de manufactura o de servicios, siempre habrá métodos de conversión alternativos, el proceso de transformación es complejo. Decidir las mejores combinaciones de proceso en términos de costos, calidad, eficiencia de mano de obra y consideraciones similares es difícil, porque las decisiones están interrelacionadas.

Un cambio en un elemento del proceso de producción con frecuencia tiene efectos colaterales sobre otros elementos. Como resultado, la planificación detallada generalmente queda en manos de los ingenieros de producción e industriales, bajo la guía de la gerencia general. **(10)**

Planificación de la distribución de las instalaciones

La decisión estratégica final en la planificación de operaciones es evaluar y seleccionar entre varias opciones alternativas para el equipo y las estaciones de trabajo. Esto se llama planificación de la distribución de las instalaciones. Su objetivo es encontrar un arreglo físico que facilite la mejor eficiencia de la producción y que también sea atractivo para empleados o clientes.

La planificación de la distribución empieza por evaluar necesidades de espacio. Debe proporcionarse suficiente espacio para que las áreas de trabajo, herramientas y equipos, almacenamiento, instalaciones de mantenimiento, sanitarios, oficinas, áreas para comer y

cafeterías, salas de espera y hasta estacionamiento. Luego, basados en los planes de proceso establecidos previamente, pueden evaluarse varias configuraciones de distribución para determinar cuán eficientes es cada una en el manejo del flujo de trabajo. Para ayudar en la toma de decisiones, se dispone de varios dispositivos de planificación de distribución. **(10)**

Existen básicamente tres distribuciones de flujo del trabajo. La distribución de proceso arregla componentes (como centros de trabajo, equipos o departamentos) según la similitud de funciones.

En la distribución de producto, los componentes se acomodan según los pasos progresivos mediante los cuales el producto se elabora. El tercer enfoque, la distribución de posición fija, se emplea cuando, por su tamaño o volumen, el producto permanece en una sola ubicación. El producto se mantiene inmóvil y se acercan a él herramientas, equipo y mano de obra. **(10)**

Planificación táctica de las operaciones

Planificación agregada

El plan agregado proporciona un "panorama general". Sobre la base de la demanda del pronóstico de ventas y el plan de capacidad, el plan agregado establece niveles de inventarios, rangos de producción y estimados del tamaño del total de la mano de obra, de la operación sobre una base mensual durante aproximadamente los siguientes 12 meses.

Se centra en agregados, no específicos. Se consideran las categorías de productos, no los artículos individuales. Al completarse, el plan agregado con frecuencia señala dos decisiones básicas: la mejor tasa de producción general a adoptar y el número global de obreros a emplearse durante cada período dentro del horizonte del tiempo de planificación. **(10)**

Programa maestro

El programa maestro se deriva del plan agregado. Especifica la cantidad y tipo de cada artículo a producir; cómo, cuándo y dónde se producirán para el siguiente día, semana o mes; los niveles de mano de obra; e inventarios. **(10)**

Planificación de requerimientos de materiales

Después de que los productos específicos se han determinado, cada uno debe analizarse para determinar los materiales y partes específicas que requiere. La planificación de requerimientos de materiales es un sistema que emplea estos datos para fines de compras, inventarios y planificación de prioridades. **(10)**

ORIENTACION DEL MARKETING

Los negocios tienen como objetivo principal la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas. La manera de lograrlo es a través de crear valor para los clientes de dichos negocios, ya que la rentabilidad proviene de las ventas futuras de la empresa, para cada uno de los negocios donde actúa. **(8)**

Toda empresa para llevar a cabo su gestión requiere de capital. Por tanto, el primer paso de toda aventura empresarial conlleva a captar inversiones y, generar rentabilidad para dichos aportes. Esto está claramente establecido en algunas misiones de empresas como la de Coca - Cola y Pepsi. **(8)** La misión de Coca - Cola establece en su primera línea que “existimos para crear valor a nuestros accionistas” y la de Pepsi señala “nuestra misión es aumentar el valor de la inversión de nuestros accionistas”. **(8)**

Esto significa que el compromiso del equipo directivo de toda compañía consiste en aumentar el valor de la empresa, es decir, generar rentabilidades para los accionistas y a través de este logro, generar empleos, atender los requerimientos de los consumidores presentes en el ámbito de los negocios y por tanto lograr la sobrevivencia de la empresa. **(8)**

Los consumidores presentes son muy importantes de tomar en cuenta, ya que, aunque no siempre son clientes de las empresas, sus requerimientos pueden afectar la permanencia de ésta. **(8)** Un ejemplo del accionar de estos grupos son los movimientos ecologistas y otros asociados a los pueblos originarios.

La forma para lograr crear valor o aumentar el valor de la empresa pasa necesariamente por generar valor para los clientes y, la estrategia para lograrlo, es el marketing. **(8)**

Esto, porque toda empresa no vale más que los flujos futuros descontados a valor presente y éstos, provienen de las compras futuras que realicen los clientes o consumidores. Es decir, los flujos futuros son dependientes de las ventas, las cuales a su vez dependen del atractivo de los clientes que conforman el mercado objetivo de la empresa. **(8)**

El concepto de marketing se ha centrado en el cliente desde los años 60 y con el tiempo, ha reflejado este concepto de valor, ha disminuido su énfasis sobre las transacciones de corto plazo y se ha incrementado en las relaciones de largo plazo con los clientes. **(8)**

El marketing debe ser visto como una inversión que diseña ofertas de valor y mejora la percepción que los clientes tienen de los productos, lo cual resulta un incremento en la adquisición y retención de clientes, aumentando el “Customer Lifetime Value” (CLV) de la empresa. El CLV es el valor presente de todas las ganancias futuras que la empresa puede generar a partir de un cliente.

Como lo señaló Reigs Mckenna en HBR (Harvard Business Review), “marketing is everything” es decir, la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes y la creación de valor o no es sólo responsabilidad de la función específica de marketing sino que es consecuencia de una visión que hoy debe ser parte de la cultura de la empresa. **(8)**

Esto significa que la orientación al marketing debe ser parte de la misión, lo que queda claro si uno continua leyendo las misiones de Coca - Cola y Pepsi. La primera dice que la compañía logra crear valor para sus accionistas a través de “construir un negocio que potencie las marcas de la empresa, y cree un sistema que genere valor para nuestra compañía, nuestros socios los embotelladores y nuestros clientes” y la segunda dice que lo logra a través de “crecer en las ventas, controlar los costos e invertir inteligentemente los recursos”. **(8)**

Así, para lograr las rentabilidades esperadas por los accionistas estas dos empresas no se han quedado sólo en sus marcas Coca - Cola y Pepsi, sino que han introducido muchas marcas nuevas, innovando y desarrollando extensiones de líneas, con el fin de satisfacer las oportunidades que los distintos segmentos presentes en el mercado de las bebidas no alcohólicas exigían y, entendiendo el proceso de compra de este tipo de productos, potenciando la adopción de ellas a través de apoyar su introducción con fuerte inversión publicitaria y extensa distribución. **(8)**

Sin embargo, no todas las empresas siguen esta orientación al marketing, creando valor para sus clientes. Aquellas compañías orientadas a lograr una sola transacción siguen una orientación a las ventas, como es el caso de las empresas que venden tiempo compartido. Dado que el cliente comprará sólo una vez, dichas compañías no están

interesadas en crear una relación de largo plazo con sus potenciales clientes sino que se enfocan fundamentalmente en una estrategia de adquisición de clientes, es decir, en lograr “la” transacción, independientemente de que ellos lo usen o no en el futuro. En una forma similar, lamentablemente, muchas empresas tienen una orientación mezcla de producto y venta. **(8)**

Dichas compañías centran su planificación alrededor de los productos en vez de hacerlo desde la perspectiva de los clientes, están interesadas en desarrollar lo que ellas saben hacer mejor y/o sus conceptos de venta se centran en el producto, principalmente en sus atributos y creen que con la ayuda de la publicidad podrán lograr sus objetivos de venta.

La orientación al cliente y al marketing es importante porque, como lo señaláramos, esta es la estrategia que tienen las empresas para crear valor a sus accionistas, a sus públicos, generar empleo y asegurar la sobrevivencia de ellas. **(8)**

Pero eso obviamente no basta, también es necesario identificar los otros factores presentes en el área de negocios donde se compite, con el fin de identificar las ventajas competitivas que son necesarias generar para poder satisfacer adecuada y oportunamente a los consumidores. Luego, las estrategias para generar estos ingresos, se resumen en la adquisición y retención de clientes y en la adición de ventas, es decir, en el aumento de las frecuencias y tamaño de sus compras, orientándolas a aquellas de mayor margen. Por tanto, se puede decir que las empresas no valen más que la probabilidad de que los clientes que hayan comprado (adquisición) sigan comprando (retención) más la adquisición de nuevos consumidores y la probabilidad de que ellos sigan comprando más y más frecuentemente. **(8)**

Fundamentos ideológicos del marketing

La introducción en el lenguaje cotidiano del término marketing no supone que su significado sea uniforme, más bien es una palabra deteriorada y a menudo mal entendida, no sólo por sus detractores, sino también por algunos de sus adeptos. Tres acepciones populares se encuentran usualmente. **(3)**

- ✓ El marketing es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes. En esta primera acepción, muy mercantilista, el

marketing se aplicará principalmente en los mercados de consumo masivo y mucho menos en los sectores más nobles de productos de alta tecnología, de la administración pública, de los servicios sociales y culturales. **(3)**

- ✓ El marketing es un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión y de estudios de mercado, utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda. Estos métodos, a menudo complejos, reservados a las empresas, son inaccesibles para las pequeñas y medianas empresas. Consiste, frecuentemente es un discurso hecho de palabras americanas, cuyo costo es elevado y su valor práctico poco evidente. **(3)**
- ✓ El marketing es el gran corruptor, el arquitecto de la sociedad de consumo, es decir, de un sistema de mercado en el cual los individuos son objeto de explotación comercial por el vendedor. Para poder vender cada vez más, sería necesario fabricar continuamente para captar las necesidades del mercado. **(3)**

Tras estas visiones esquemáticas se encuentran tres dimensiones características del concepto de marketing. Una dimensión “acción” (la conquista de los mercados), una dimensión “análisis” (la comprensión de los mercados) y una dimensión “ideología” (una actitud). La tendencia más frecuente es la de reducir el marketing a la dimensión acción, es decir, a un conjunto de métodos de venta (el marketing operativo), y de subestimar la dimensión análisis (el marketing estratégico). **(3)**

Los campos de acción del marketing pueden ser reagrupados en tres grandes ámbitos:

El marketing de los bienes y servicios de consumo que se encarga de los intercambios entre una empresa y los individuos o ciudadanos del consumidor.

El marketing organizativo, o marketing de negocios, en el que los colaboradores en el proceso de intercambio son las organizaciones.

El marketing social que corresponde a las organizaciones sin ánimo de lucro, como museos y universidades.

En cada uno de estos ámbitos, la gestión implica que la satisfacción de las necesidades de los clientes debe ser el objetivo principal de toda la actividad de la organización, no por altruismo, sino por interés bien entendido, porque es el mejor medio de lograr sus propios objetivos de crecimiento y de rentabilidad. **(3)**

La puesta en práctica de esta filosofía de acción supone una doble gestión por parte de la empresa: un análisis sistemático y permanente de las necesidades de mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible; son los objetivos del marketing estratégico. **(3)**

La organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, reducen los costos de prospección de los compradores; esto es el papel del marketing operativo. **(3)**

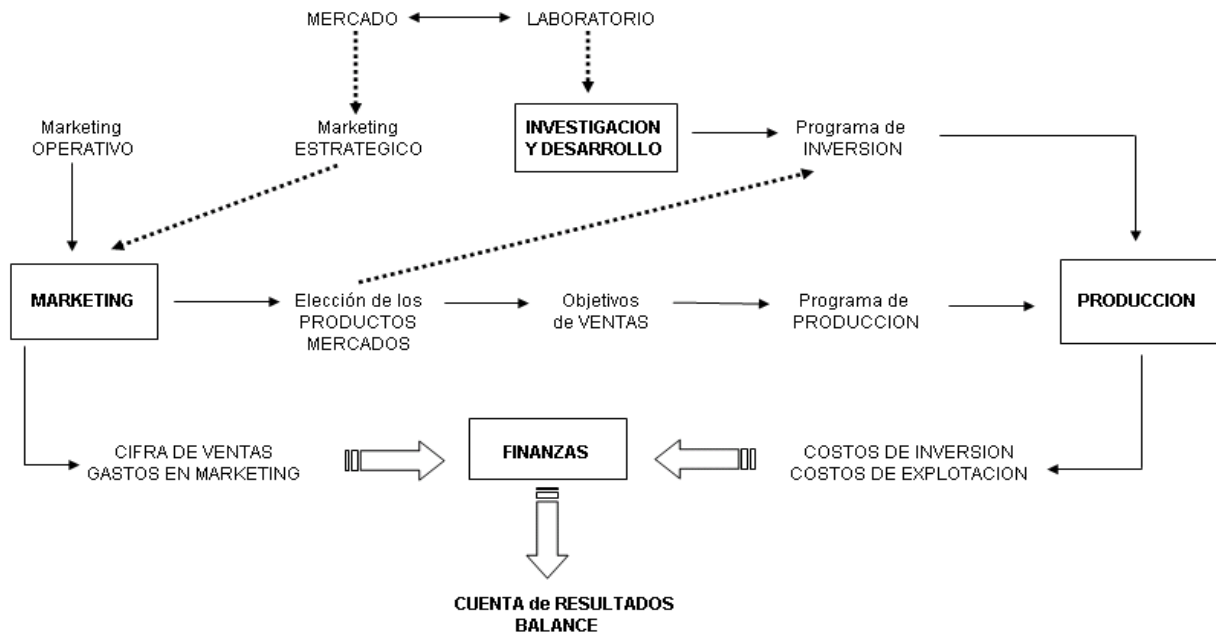
Estas dos maneras de gestión son muy complementarias y se concretan en la empresa a través de la elaboración de políticas de marcas que aparecen como el instrumento de aplicación operativo del concepto de marketing. **(3)**

La definición de gestión de marketing es la siguiente:

“El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad”. **(3)**

El papel ejercido por el Marketing en el funcionamiento económico de las empresas se describe en la siguiente figura, que representa los principales flujos financieros que alimentan, en definitiva, el balance de la empresa.

Figura 2: El Papel del Marketing en la Empresa.



Fuente: "Marketing Estratégico" Jean Jacques Lambin.

La función esencial en que participa el marketing dentro de una empresa, se puede dividir en 2 acciones: el "marketing operativo" y el "marketing estratégico". (3)

EL MARKETING OPERATIVO

El marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política del producto, de distribución, de precio y de comunicación.

La acción del marketing operativo se concentra en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos. (3)

La función esencial del marketing operativo es “crear” el volumen de negocios, es decir, “vender” y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costos de venta. El objetivo de cifras de ventas a realizar, se traduce por la función “producción” en un programa de fabricación y en un programa de almacenaje y de distribución física por los servicios comerciales.

El marketing operativo es, pues, un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa. **(3)**

El vigor del marketing operativo es un factor decisivo del rendimiento de la empresa, muy particularmente en los mercados donde la competencia es intensiva. Todo producto, aún cuando de calidad muy superior, debe tener un precio aceptable por el mercado, estar disponible en los circuitos de distribución adaptados a los hábitos de compra de la clientela objetivo, es sostenido por las acciones publicitarias destinadas a dar a conocer su existencia y a enfatizar sus cualidades distintivas. **(3)**

El marketing operativo es el aspecto más espectacular y el más visible de la gestión de marketing, debido especialmente a que la publicidad y la promoción ocupan un lugar importante. Cierta número de empresas, como los bancos de hecho se han acercado al marketing a través de la publicidad. Por el contrario, otras como muchas empresas de bienes industriales, han tenido tendencia durante mucho tiempo a considerar que el marketing no se aplicaba a sus actividades, asimilando implícitamente marketing a publicidad. **(3)**

El marketing operativo es, pues, el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables. Es evidente, sin embargo, que a veces no se sabrá llevar a cabo un marketing operativo rentable a fin, sin una opción estratégica sólida. Un dinamismo sin reflexión no es más que un riesgo inútil.

Un marketing operativo por muy fuerte que sea, no puede crear una demanda donde la necesidad no exista, ya que no puede mantener vivas actividades condenadas a la desaparición. Para ser rentable, el marketing operativo debe, pues, apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y en su evolución. **(3)**

EL MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que esta dispuesto a pagar para que le satisfaga una necesidad y pueda obtener un beneficio, este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuáles están, a su vez, en un continuo cambio. **(3)**

Al decir que el marketing estratégico debe satisfacer las necesidades, podemos dilucidar que esa satisfacción al cliente debe ser cumplida desde el principio hasta el final, para así tener una mejor relación con los clientes nuevos y también retener a los antiguos. Actualmente esto va más allá, ya que las organizaciones están desarrollando el CRM (Ver Anexo N° 4) para obtener una ventaja competitiva en los mercados. Las empresas deben medir la satisfacción de los clientes en forma regular, porque una de las claves para retenerlos es precisamente su satisfacción. Un cliente muy satisfecho permanece leal durante mucho tiempo, adquiere más productos nuevos de la empresa, presta menos atención a la competencia, es menos sensible al precio y ofrece ideas de productos o servicios a la empresa; además, para la empresa, resulta más barato atender a los clientes leales porque las transacciones se convierten en mera rutina.

La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. **(3)**

Los productos-mercados identificados representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo de un producto mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos por la duración de su vida económica, representada por su ciclo de vida. **(3)**

Para una empresa determinada, sin embargo, el atractivo de un producto-mercado depende de su competitividad, es decir, de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detente una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales, o por una productividad superior que le da

una ventaja en costos. **(3)** Para la aplicación de “Marketing Estratégico se tiene que tener una serie de procesos, ya que faltando uno no se pueden cumplir bien el funcionamiento de la empresa, definiéndose en las siguientes etapas:

Etapas de Marketing Estratégico.

Dentro de los procesos de marketing estratégico se definen las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades (Investigación de mercados)

Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. **(2)**

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. **(2)**

La American Marketing Association (AMA) la define como: “La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”. **(2)**

Asimismo y frente a la atomización empresarial que tiene el sector, la solución vendrá dada de la mano de la calidad que se aporte y maximice en un momento en que la investigación se encuentra en un proceso de cambio profundo afectado por el desarrollo de las nuevas tecnologías, la nueva economía y la globalización del mercado. **(2)**

Para poder llevar a buen término un análisis de mercado, es necesario aplicar diversos conocimientos adquiridos a través de las siguientes materias:

- La economía aplicada, psicología y la sociología. En la medida en que el funcionamiento del sistema económico se apoya en decisiones de mercado el análisis del comportamiento del consumidor necesita conocimientos de Psicología; la Sociología se hace necesaria para el estudio de los grupos e instituciones del mercado. **(2)**
- La filosofía por la destacada importancia que tiene la lógica en la investigación aplicada.

- La estadística y las matemáticas por su aporte fundamental en la cuantificación de los hechos detectados en la investigación.
- La comunicación, por el diálogo que se produce de forma permanente en el trabajo de campo.
- La dirección empresarial, ya que los objetivos que se persiguen con la investigación están estrechamente ligados al diseño de una estrategia y al cumplimiento de unas metas de venta, precios, productos y distribución.
- La capacidad innovadora, aplicada al desarrollo de nuevos métodos eficaces y diferenciados, en el diseño de soluciones rentables.

1.1. Contribución de la investigación de mercados

- **En la toma de decisiones básicas.**

La investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa que requieren un análisis cuidadoso de los hechos. **(2)**

- **En la tarea directiva.**

La investigación de mercados proporciona al directivo conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados. No garantiza soluciones correctas pero reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones. **(2)**

- **En la rentabilidad de la empresa.**

Básicamente contribuye al aumento del beneficio empresarial pues:

- Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
- Perfecciona los métodos de promoción.
- Hace por una parte más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce los costos de ventas.

- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.
- Estimula al personal al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados.
- Minimiza los riesgos por que los resultados de la investigación indican que no debe seguir con el plan de acción, entonces es el momento de hacer ajustes. Por ejemplo, si los hallazgos reflejan que el mercado está saturado con el tipo de servicio o producto que planifica ofrecer, entonces usted sabe que tal vez sea mejor moverse hacia otra localización.

1.2. Segmentación de Mercados.

La empresa debe, prioritariamente identificar el mercado sobre el que desea competir y en dicho mercado, definir una estrategia de presencia. Esta elección del “mercado referencia” implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de construir mercados potenciales distintos.

Una empresa puede escoger entre dirigirse a la totalidad del mercado, o concentrarse en uno o varios segmentos que forman parte del mercado referencia. Esta participación se realiza generalmente en dos etapas: una etapa de macrosegmentación que identifica los productos-mercados; una etapa de microsegmentación que lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los productos mercados seleccionados.

La segmentación, significa dividir el Mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad de la necesidad. Más específico podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

- Mensurabilidad, quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- Accesibilidad, los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- Sustanciabilidad, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.
- Accionamiento, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

Entre los tipos de segmentación podemos encontrar segmentaciones con las siguientes variables:

- Segmentación geográfica, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.
- Segmentación demográficas, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
- Segmentación socioeconómicos, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
- Segmentación sicográficas, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
- Segmentación conductual, divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

La empresa, tras valuar los diferentes segmentos, tendrá que decidir cuáles y cuantos segmentos cubrirá. El administrador puede adoptar una estrategia, de entre tres, para cubrir el mercado:

Estrategia Indiferenciada: Se enfoca la venta del producto con un plan de marketing general, es decir, una estrategia de fabricación, distribución y promoción en masa para

todos los compradores, indistintamente al segmento al cual pertenezca. Su objetivo se enfoca a la reducción de costos y a la creación de un mayor mercado potencial.

Estrategia Diferenciada: Corresponde a más de un plan de marketing aplicado a más de un segmento, es decir, una estrategia distinta para cada segmento.

Estrategia Enfocada o Concentrada (hacia el mercado meta): La estrategia se dirige (enfoca) hacia una parte grande de un o varios submercados

Beneficios de la segmentación del Mercado

Al adaptar los programas de marketing a los segmentos individuales, los ejecutivos realizarán mejor su trabajo de marketing y harán un uso más eficiente de sus recursos. Una empresa pequeña con recursos escasos podrá competir de manera eficaz en uno o dos segmentos pequeños del mercado. En cambio, esa misma compañía sería aplastada por la competencia si se concentrara en un segmento mayor. Por ejemplo, Estee Corp. ha segmentado el mercado de comida basada en restricciones dietéticas. Al producir alimentos para los diabéticos (galletas, bocadillos, dulces y varios tipos de aderezos, jaleas y postres, todo sin azúcar) la firma está en posibilidad de satisfacer las necesidades de un grupo específico mientras evita competencia directa con los gigantes de la industria alimentaria, como Kraft o General Foods. También la publicidad será más eficaz, ya que los mensajes promocionales y los medios de comunicación con que se difunden pueden ser dirigidos a un segmento particular del mercado. Con presupuesto limitado. Éste se comunica con su mercado meta colocando anuncios en revistas para médicos y diabéticos, y realiza publicidad de correo directo entre estos últimos.

Las empresas de tamaño mediano pueden crecer rápidamente, si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado. Por ejemplo, Oshkosh Truck Company en Wisconsin se convirtió en el fabricante más grande de camiones de bomberos y de rescate para los aeropuertos de todo el mundo. Reynolds & Reynolds Company, empresa con sede en Ohio, domina el mercado de los formularios estándar de papel entre los distribuidores de automóviles.

Hasta las compañías más grandes, con suficientes recursos para realizar el marketing masivo basado en costosas campañas a nivel nacional, han empezado a abandonar las estrategias generales de marketing. Prefieren la segmentación por ser una estrategia más

eficaz para llegar a fragmentos que antes constituían un mercado masivo y homogéneo en el país.

1.3. Análisis Cuota de Mercado.

Una razón importante para realizar investigaciones de marketing es identificar las oportunidades de mercado. Una vez terminada la investigación, la empresa debe medir y pronosticar el tamaño, crecimiento y potencial de las utilidades de cada oportunidad de mercado. El área de finanzas emplea pronósticos de ventas para conseguir el dinero que se necesita para inversión y operaciones; el departamento de fabricación los utiliza para establecer niveles de capacidad y fabricación; compras los utiliza para adquirir la cantidad correcta de insumos; recursos humanos los utiliza para contratar el número necesario de trabajadores. Marketing se encarga de preparar los pronósticos de ventas. Si su pronóstico es poco atinado, los inventarios de la empresa serán excesivos o insuficientes.

(10)

Los pronósticos de ventas se basan en estimaciones de la demanda. Los gerentes necesitan definir la demanda del mercado. **(10)**

Medidas de la Demanda del Mercado.

Las empresas pueden preparar hasta 90 tipos distintos de estimaciones de demanda. La demanda se puede medir para seis niveles de producto distintos, cinco niveles de espacio distintos y tres niveles de tiempo distintos. Cada medida de la demanda tiene un propósito específico. Una empresa podría pronosticar la demanda a corto plazo de un producto específico con el propósito de ordenar materias primas, planear la producción y pedir dinero prestado. La empresa también podría pronosticar la demanda regional de su principal línea de productos para decidir si establecer o no una red de distribución regional. **(10)**

Entonces ¿qué mercados debemos medir?, los mercadólogos hablan de mercados potenciales, mercados disponibles, mercados servidos y mercados penetrados. El tamaño de un mercado depende del número de compradores que podría haber para una oferta de mercado dada. El mercado potencial es el conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente por una oferta de mercado. El interés de los consumidores no basta para definir un mercado. Los consumidores potenciales deben tener suficientes

ingresos y deben tener acceso a la oferta de producto. El mercado disponible es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta dada. **(10)**

Los principales conceptos de medición de la demanda son la demanda del mercado y la demanda de la empresa.

La demanda de mercado de un producto es el volumen total que compraría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un período de tiempo definido, dentro de un entorno de marketing definido, y bajo un programa de marketing definido.

La demanda de la empresa, es la participación estimada de la empresa en la demanda del mercado, en diferentes niveles de esfuerzo de marketing de la empresa, en un período de tiempo dado.

La participación de la empresa en la demanda de mercado depende de la forma en que se perciben sus productos, servicios, precios, comunicaciones, etc., en relación con lo de los competidores. Si todo lo demás permanece igual, la participación de la empresa en el mercado dependería de la magnitud y la eficacia de sus gastos en marketing, relativas a las de sus competidores. Quienes construyen modelos de marketing han desarrollado funciones de respuestas de ventas para medir el efecto sobre las ventas de una empresa de su nivel de gastos en marketing, su mezcla de marketing y la eficacia de su marketing.

2. Evaluación de Proyectos

La realización de un estudio para medir la rentabilidad de un proyecto, no debe verse como un requisito impuesto por una institución financiera para prestar recursos financieros, sino principalmente como un instrumento que provee una importante información a los inversionistas respecto a su propia conveniencia de llevarlo a cabo. **(5)**

Un proyecto no es más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de posiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana.

El proyecto surge como respuesta a una "idea" que busca ya sea la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la

forma de aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros (demanda insatisfecha de algún producto, sustitución de importaciones de productos que se encarecen por el flete y la distribución en el país).

Si se desea evaluar un proyecto de creación de un nuevo negocio, ampliar las instalaciones de una industria o bien reemplazar tecnología, cubrir un vacío en el mercado, sustituir importaciones, lanzar un nuevo producto, proveer servicios, crear polos de desarrollo, aprovechar los recursos naturales, sustituir producción artesanal por fabril o por razones de Estado y seguridad nacional, ese proyecto debe evaluarse en términos de conveniencia, de tal forma que se asegure que habrá de resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

Toma de decisiones asociadas a un proyecto.

Existen diversos mecanismos operacionales por los cuales un empresario decide invertir recursos económicos en un determinado proyecto. Los niveles decisorios son múltiples y variados, puesto que en el mundo moderno cada vez es menor la posibilidad de tomar decisiones en forma unipersonal. Por lo regular, los proyectos están asociados interdisciplinariamente y requieren de diversas instancias de apoyo técnico antes de ser sometidos a la aprobación de cada nivel.

No existe una concepción rígida definida en términos de establecer mecanismos precisos en la toma de decisiones asociadas a un proyecto. No obstante, resulta obvio señalar que la adopción de decisiones exige disponer de un sinnúmero de antecedentes que permitan que ésta se efectúe inteligentemente. Para ello se requiere de la aplicación de técnicas asociadas a la idea que da origen a un proyecto y lo conceptualicen mediante un raciocinio lógico que implique considerar toda la gama de factores que participan en el proceso de concreción y puesta en marcha de éste.

Toda toma de decisión implica un riesgo. Obviamente, algunas tienen un menor grado de incertidumbre y otras son altamente riesgosas. Resulta lógico pensar que frente a decisiones de mayor riesgo, exista como consecuencia una opción de mayor rentabilidad. Sin embargo, lo fundamental en la toma de decisiones es que esta se encuentre cimentada en antecedentes básicos concretos que hagan que las decisiones de adopten concienzudamente y con el más pleno conocimiento de las distintas variables que entran

en juego, las cuales, una vez valoradas, permitirán en última instancia adoptar en forma consciente las mejores decisiones posibles.

En el complejo mundo moderno, donde los cambios de toda índole se producen a una velocidad vertiginosa, resulta imperiosamente necesario disponer de un conjunto de antecedentes justificatorios que aseguren una acertada toma de decisiones hagan posible disminuir el riesgo de equivocarse al decidir la ejecución de un determinado proyecto.

La evaluación de proyectos se entenderá, que es un instrumento que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión. Es obvio que para ello tendrá que considerar una serie de variables, por ejemplo, de tipo político, estratégico o ético, entre otras.

Uno de los primeros problemas que se observan al evaluar un proyecto es la gran diversidad de tipos distintos que se pueden encontrar, dependiendo ya sea del objetivo del estudio como la finalidad de la inversión.

- Según el objetivo o finalidad del estudio, es decir, de acuerdo con lo que se espera medir con la evaluación, es posible identificar tres tipos diferentes de proyectos que obligan a conocer tres formas de obtener los flujos de caja para lograr el resultado deseado:
 - a) estudios para medir la rentabilidad del proyecto, es decir, del total de la inversión, independientemente de donde provengan los fondos.
 - b) estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto
 - c) estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Para el evaluador de proyectos es necesario y fundamental poder diferenciar la rentabilidad del proyecto con la rentabilidad del inversionista. Mientras en el primer caso se busca medir la rentabilidad de un negocio, independientemente de quién lo haga, en el segundo interesa, contrariamente, medir la rentabilidad de los recursos propios del inversionista en la eventualidad de que lleve a cabo el proyecto

Aunque la evaluación de proyectos de inversión en empresas en marcha tiene diferencias significativas respecto de la evaluación de proyectos para medir la conveniencia de la creación de nuevos negocios, los fundamentos conceptuales básicos son comunes a ambos tipos de estudios.

- Según la finalidad o el objeto de la inversión, es decir, del objetivo de la asignación de recursos, es posible distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa existente. En el primer caso, la evaluación se concentrará en determinar todos los costos y beneficios asociados directamente con la inversión. En el segundo, sólo considerará aquellos que son relevantes para la decisión que se deberá tomar. Así, por ejemplo, si se evalúa el reemplazo de una ambulancia, el costo de la remuneración del chofer es irrelevante, por cuanto sin importar la marca por la que se opte, el sueldo será el mismo.

Entre los proyectos más frecuentes al interior de empresas en funcionamiento se identifican, por ejemplo, proyectos que involucran el outsourcing, la internalización de servicios o elaboración de productos provistos por empresas externas, la ampliación de los niveles de operación de la empresa, el abandono de ciertas líneas de producción o el simple reemplazo de activos que pueden o no implicar cambios en algunos costos pero no en los ingresos ni en el nivel de operación de la empresa.

Un proyecto que involucra la ampliación de la capacidad de producción obliga necesariamente a considerar el impacto de la ampliación sobre las estructuras de costos y beneficios vigentes de la empresa.

Está claro que el resultado de un estudio de viabilidad constituye un antecedente más para ayudar al inversionista a tomar la decisión de llevar a cabo una determinada iniciativa de inversión. Su carácter anticipado determina incluso, que su resultado pueda estar totalmente equivocado, puesto que éste depende del comportamiento de las variables que condicionan el proyecto. **(5)**

De cualquier manera la evaluación sigue una serie de fases que tienen el objetivo primordial de garantizar una reducción de la incertidumbre, intentando convertirla en un riesgo medido. **(5)**

Esto asume una importancia vital puesto que en muchos casos una inversión viene concretando un proyecto de innovación tecnológica, el riesgo siempre es alto pero sobre todo cuando se trata de una innovación radical, más que de una innovación incremental. **(5)**

En general el estudio sobre el proyecto persigue los siguientes objetivos:

- Verificar que existe un mercado insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto objeto de estudio.
- Demostrar que tecnológicamente es posible producirlo, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abastecimiento de todos los insumos necesarios para su producción.
- Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización. **(5)**

El análisis de la proyección de la demanda ocupa un lugar relevante en la evaluación de un proyecto, teniendo en cuenta que, la variable de mayor incidencia en el rechazo de solicitudes de otorgamiento de créditos por los bancos, para financiar nuevas iniciativas de inversión, la constituye la poca confianza que estos tienen respecto a las posibilidades efectivas de éxito en los niveles de ventas propuestos.

¿Cuales son las razones en que se apoya el proyecto para asegurar que a partir de su ejecución se cubrirá la demanda que hasta este momento no ha sido cubierta por las empresas existentes?, aquí juega un papel determinante la estrategia a seguir con los productos que genera la nueva inversión, teniendo en cuenta los atributos que lo hagan diferente y constituyan un atractivo para el mercado convirtiéndose así en una ventaja competitiva.

La primera etapa del análisis considera la Viabilidad del proyecto, es decir, se pretende establecer si es posible realizarlo en un contexto dado. Se subdivide en los siguientes aspectos:

- Viabilidad técnica la que busca determinar si es posible física o materialmente realizar un proyecto, generalmente realizado por los expertos del área específica.
- Viabilidad Legal, que persigue determinar el entorno normativo dentro del que extra inserto el proyecto, tanto en lo legal como en lo relativo a las normas internas de la empresa.
- Viabilidad económica, que busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados del proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación.
- Viabilidad de Gestión, que pretende determinar si existen las capacidades gerenciales internas en la empresa para lograr la implementación y administración del negocio de manera eficiente.
- Viabilidad política, que corresponde a la intencionalidad de quienes deben decidir de acuerdo a sus propios intereses, que pueden no coincidir con los criterios de rentabilidad del proyecto.

Los dos últimos aspectos (gestión y política) suelen estar incorporados en el componente de viabilidad económica.

Para que el proyecto sea atrayente financieramente debe tenerse en cuenta que los indicadores de rentabilidad ya sean: VAN, TIR, Payback (Ver Anexo N°3) deben ser favorables para el proyecto que se está analizando.

Por otro lado, cada vez con mayor frecuencia y en concordancia con el tipo de proyecto, se requiere del estudio de viabilidad ambiental, que pretende medir el impacto del proyecto en este ámbito. **(9)**

No obstante con lo expuesto anteriormente, la factibilidad juega un rol importante en la evaluación de proyectos. Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos:

La **Factibilidad Técnica-Operacional**: Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, capacidad, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente nos referimos a elementos tangibles (medibles). El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse.

La **Factibilidad Económica**: Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse: el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.

Generalmente la factibilidad económica es el elemento mas importante ya que a través de el se solventan las demás carencias de otros recursos, es lo mas difícil de conseguir y requiere de actividades adicionales cuando no se posee.

La **Factibilidad Financiera** se refiere al conocimiento de las instituciones, sociedades, usuarios, o empresas que puedan brindar financiamientos para sufragar los costos de la aportación y aprovechar los beneficios de la misma, así como saber cuál sería el costo de financiamiento. El éxito de un proyecto esta determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores.

El estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación. Sus objetivos son:

- 1.- Auxiliar a una organización a lograr sus objetivos.
- 2.- Cubrir las metas con los recursos actuales en las siguientes áreas antes descritas.

Un proyecto es factible en la medida que la empresa como un todo, considerado los flujos operacionales del proyecto más los flujos normales y estables de ella, pueda pagar razonablemente sus compromisos a los factores que le aportarán el financiamiento.

Es importante enfatizar y analizar los elementos básicos de esta definición:

a) Flujos: se refiere a los flujos provenientes de las utilidades operacionales, más las depreciaciones. Supuesto la empresa trabaja sólo el rubro definido como su giro principal. Las utilidades operacionales representan el potencial de la empresa y por ende la capacidad de pago. Usando un símil, se puede afirmar que es una torta a repartir entre banqueros: intereses y amortización; los inversionistas: dividendos y el Estado: el impuesto a la renta. En un esquema de lógica y buena salud financiera, no se puede pagar a estos factores más de lo que genera el negocio.

b) Flujos totales: para su establecimiento se incorporan los ingresos y egresos del proyecto, los que actualmente tiene la empresa y se espera que los mantenga en el

horizonte de estudio. Ahora bien, en esta etapa se incluyen los egresos antiguos y nuevos por concepto de intereses, amortizaciones y dividendos que son requeridos por los inversionistas, considerando la nueva inversión.

c) Riesgo Financiero: es la mayor o menor probabilidad de pago que tiene la empresa para afrontar las obligaciones y requerimientos de los factores que aportaron el financiamiento

3. Creación del producto

Una vez desarrollado el concepto de producto y tomada la decisión de lanzamiento por la dirección general, es el marketing quien le corresponde organizar el proceso de lanzamiento de un nuevo producto, ya que desde la creación se debe tener en cuenta la innovación que este nuevo producto puede tener en el mercado para así obtener una ventaja comparativa frente a productos de similares características (envase, color, tamaño). **(3)**

3.1. Investigación y Desarrollo

La búsqueda de nuevos productos exitosos de la compañía a menudo se frustra por la falta de colaboración entre I+D y marketing. En muchos sentidos, estos grupos tienen culturas diferentes. I+D está integrado por científicos y técnicos que se enorgullecen de tener curiosidad científica y objetividad, gustan de trabajar en problemas técnicos desafiantes sin preocuparse mucho por las ventas inmediatas, y prefieren trabajar sin mucha supervisión y sin tener que rendir cuentas a cada rato. El departamento de marketing-ventas está integrado por personas orientadas hacia los negocios que se enorgullecen de tener entendimiento práctico del mercado, gustan de ver muchos productos nuevos con características que puedan servir para promover las ventas, y se sienten obligados a prestar atención al costo de los productos. Los mercadólogos consideran que la gente de I+D se concentra en maximizar las cualidades técnicas en lugar de diseñar pensando en las necesidades de los clientes. La gente de I+D ve a los mercadólogos como charlatanes orientados hacia los ardiles que están más interesados en las ventas que en las características técnicas de los productos.

En una empresa equilibrada, I+D y marketing comparten la responsabilidad por las innovaciones de éxito orientadas hacia el mercado. El personal de I+D debe responsabilizarse no sólo de la innovación, sino también del éxito de los lanzamientos de

productos. El personal de marketing debe responsabilizarse no sólo de las nuevas características de ventas sino también de identificar correctamente las necesidades y preferencias de los clientes. Se puede llegar a la conclusión de que una coordinación balanceada entre I+D y marketing muestra una estrecha correlación con el éxito de la innovación.

Un programa bien elaborado para planear y desarrollar productos incluirá estrategias y políticas concernientes a otros atributos más del producto. El diseño, el color y la calidad.

Diseño y Color.

Una forma de satisfacer a los consumidores y obtener una ventaja diferencial es el diseño del producto, que se refiere a la disposición de los elementos que en conjunto constituyen un bien o servicio. Con un buen diseño se mejora la comerciabilidad del producto, pues facilita su operación, mejora su calidad y su apariencia y/o reduce los costos de producción. **(12)**

Un diseño especial tal vez sea la única característica que diferencia al producto, es muy importante en los bienes industriales y en los de consumo, desde los muebles hasta los equipos electrónicos. De acuerdo con las estimaciones, el diseño cuenta con sólo el 2% del costo total de producción y comercialización de un producto. En consecuencia, un diseño que es un éxito con el consumidor, puede ayudar a la compañía a mejorar sus márgenes de ganancia. **(12)**

Hoy se le presta incluso más atención al diseño. De acuerdo con el ejecutivo de IBM, el diseño ha llegado a ser “una herramienta estratégica del marketing”. Como un reflejo de este punto, los resultados de una encuesta indicaron que el presupuesto para el diseño creció por lo menos 15% anualmente durante los primeros años de los noventa. Un número cada vez mayor de empresas ha recurrido a precios bajos como herramienta competitiva. Piden a los diseñadores que reelaboren algunos productos y que reduzcan los costos de producción, a fin de conservar los márgenes de utilidad. Asimismo, se pide a las compañías que diseñen productos que puedan ser utilizados fácilmente por todos los consumidores, entre ellos los minusválidos, los ancianos y otras personas que requieren consideración especial. **(12)** Igual que el diseño, el color del producto suele ser un factor decisivo de la aceptación o rechazo de un producto, sea éste un vestido, una mesa o un automóvil. De hecho, el color es tan importante, que la Suprema Corte de Estados Unidos

confirmó a principios de 1995 que el color de un producto o su empaque pueden ser registrados como parte de una marca. Como en el caso de otros elementos de mezcla de marketing, la ventaja diferencial se obtiene al conocer el color adecuado y cuándo cambiar los colores. A mediados de los noventa, Ford Motor Co; concluyó que el verde era el color para su modelo Explorer. Cuatro de quince colores elegidos para la Explorer 1996 fueron cambiados a verde. Puede sobrevenir un verdadero desastre, si el fabricante de ropa o el encargado de adquirir la mercancía de una tienda se equivoca al elegir el color que se pondrá de moda en la ropa para dama. **(12)**

El color puede ser un factor tan importante para el empaque como el producto en sí. Los especialistas del color opinan que no es una coincidencia que Nabisco, Malboro, Coca Cola, Campbell y Budweiser sean marcas líderes en ventas. En cada caso, el rojo es el color principal de su empaque o logotipo. Este color puede ser atractivo porque “evoca sentimientos de cordialidad, pasión y sensualidad”. **(12)**

Calidad del producto.

No existe una definición de la calidad del producto que goce de aceptación unánime, a pesar que todos admiten su importancia. Una sociedad de profesionales define la calidad del producto como el conjunto de aspectos y características de un bien o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades.

A pesar de ser una definición aparentemente simple, los consumidores suelen tener opiniones diferentes sobre lo que constituye la calidad de un producto: trátase de un trozo de carne o del desempeño de una estrella de rock. Aquí los gustos personales desempeñan un papel decisivo: lo que le gusta a una persona a la otra le disgusta. Por tanto, es importante admitir que la calidad, igual que la belleza, es en gran medida una cuestión subjetiva. Además de los gustos personales, las expectativas individuales también influyen en los juicios sobre la calidad. Es decir, un consumidor tiene ciertas expectativas en una situación de compra. **(12)**

Para algunas compañías, la calidad óptima significa que el producto ofrece al comprador una experiencia que corresponde a sus expectativas, pero sin que las rebase. Desde este punto de vista, no tiene caso efectuar costos adicionales para brindar una calidad excesiva. Algunas compañías que adoptan este concepto, complementan la calidad adecuada del producto con un mejor servicio al cliente. **(12)**

Muchas organizaciones tratan de crear la calidad del producto para ganar una ventaja diferencial, pues no es fácil imitarla. En una encuesta aplicada a un grupo de administradores, la calidad fue el criterio más mencionado de una gran ventaja diferencial. Para obtener una ventaja o impedir una desventaja, un número creciente de organizaciones, agencias del gobierno y entidades no lucrativas, ha puesto en práctica programas de administración de calidad total (TQM). Este tipo de administración no sólo requiere procedimientos, políticas y prácticas específicas, sino también una filosofía que compromete la organización a mejorar continuamente la calidad en todas sus actividades.

(12)

La calidad total es la clave para la creación de valor y la satisfacción del cliente. La calidad total, al igual que el marketing, es trabajo de todos. Daniel Beckham expresó esta idea muy acertadamente “los mercadólogos que no aprendan el lenguaje de la mejora de la calidad, de la fabricación y de las operaciones quedarán rezagados. Los días del marketing funcional han quedado atrás. Ya no podemos continuar viéndonos como investigadores de mercado, publicistas, especialistas en marketing directo o estrategas. Tenemos que vernos como satisfactores de clientes: defensores del cliente centrados en la totalidad del proceso”. **(13)**

Los gerentes de marketing tienen dos responsabilidades en una empresa centrada en la calidad. En primer lugar, deben participar en la formulación de estrategias y políticas destinadas a que la empresa triunfe a través de la excelencia en la calidad total. En segundo lugar, deben proporcionar calidad de marketing y calidad de producción. Cada actividad de marketing (investigación, capacitación para ventas, publicidad, atención al cliente, etc.) debe desarrollarse de acuerdo con altos niveles de desempeño. **(13)** Otro avance digno de mencionarse relacionado con la calidad, es el llamado ISO 9000. ISO 9000 es un conjunto de estándares relacionados con la administración de calidad, que ha sido adoptado por cerca de 60 países incluyendo a Estados Unidos. Las compañías que cumplen con los estándares ISO 9000 son reconocidas con un certificado, el cual siempre las coloca en una posición favorable entre los consumidores. **(12)**

Marca del Producto.

Las marcas identifican el origen y el fabricante de un producto, y permiten a los compradores, ya sean individuos u organizaciones, exigir responsabilidades a un productor o a un vendedor en particular. Con frecuencia, los consumidores evalúan un

mismo producto de forma diferente en función de su marca. Asimismo, los consumidores entran en contacto con las marcas a través de experiencias pasadas con el producto o a través de su programa de marketing. De este modo descubren qué marcas satisfacen sus necesidades y qué marcas no. **(13)**

Las marcas también hacen contribuciones muy valiosas para las empresas. En primer lugar simplifican el manejo y localización de los productos. Asimismo, facilitan la organización del inventario y los libros de contabilidad. Una marca también ofrece a la empresa protección legal para las características exclusivas del producto. Las marcas se protegen mediante registros, los procesos de fabricación mediante patentes, y los envases mediante derechos de reproducción y diseño. Estos derechos de propiedad intelectual garantizan que la empresa pueda invertir con seguridad en la marca y beneficiarse de todas las ventajas de un activo tan valioso. **(13)**

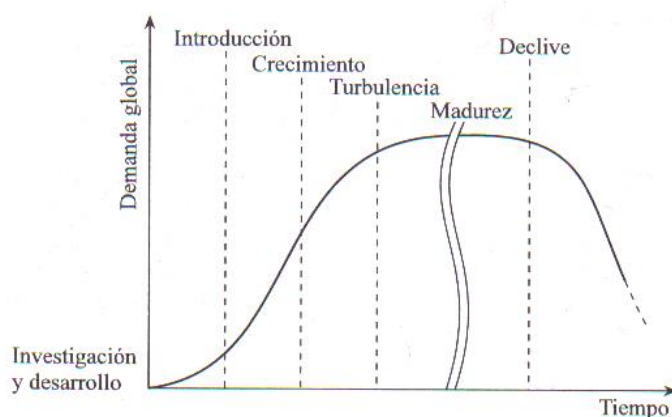
Las marcas son indicadores de un determinado nivel de calidad, de modo que los compradores satisfechos tengan la posibilidad de adquirir el mismo producto una y otra vez. La lealtad hacia la marca hace que la demanda sea previsible, y pone trabas a otras empresas para entrar en el negocio. La lealtad también se traduce en la disposición de pagar un precio más elevado, normalmente entre un 20 y 25% adicional. Aunque los competidores sean capaces de reproducir los procesos de fabricación y el diseño de un producto, es difícil que imiten la impresión que ha creado la marca en la mente de los consumidores y de las empresas a lo largo de los años de actividades de marketing y de experiencias de producto. En este sentido, las marcas son un modo de garantizar una serie de ventajas competitivas.

Para las empresas, las marcas representan títulos de propiedad valiosísimos que influyen en el comportamiento del consumidor, que pueden comprarse y venderse, y que garantizan ingresos futuros al propietario. En numerosas fusiones o adquisiciones se han pagado cifras exorbitantes por determinadas marcas, sobre todo a partir de los años de bonanza económica. Este sobreprecio se justifica porque se da por hecho que las marcas generarán y mantendrán utilidades extraordinarias, y por la dificultad y los gastos que conllevaría crear marcas similares partiendo de cero. Los especialistas de Wall Street consideran que las marcas fuertes conducen a mayores ingresos y resultados de las empresas. Lo que a la vez, genera valor para los accionistas. El interés reciente por las marcas por parte de los altos directivos se debe a estas consideraciones financieras. **(13)**

3.2. Ciclo de Vida del Producto

Al evaluar un proyecto, el comportamiento esperado de las ventas pasa a constituirse en una de las variables más importantes en la composición del flujo de caja. Al estudiar el producto, en el conjunto de la estrategia comercial, el concepto de su ciclo de vida ayuda a identificar parte de ese comportamiento esperado. Pocos son los productos que recién lanzados al mercado alcanzan un nivel constante de ventas, sea porque ellos mismos o sus marcas son nuevos. En la mayoría de los casos se reconoce un comportamiento variable que responde aproximadamente a un proceso de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. La figura N° 3 ilustra esta situación en la etapa de introducción, las ventas se incrementan levemente, mientras el producto se hace conocido, la marca obtenga prestigio o se imponga la moda. Si el producto es aceptado, se produce un crecimiento rápido de las ventas, las cuales, en su etapa de madurez, se estabilizan para llegar a una etapa de declinación en la cual las ventas disminuyen rápidamente. El tiempo que demore el proceso y la forma que adopte la curva dependerán de cada producto y de la estrategia global que se siga en cada proyecto particular. La importancia de intentar determinar el ciclo de vida de un producto se manifiesta al considerar que el nivel de ventas afectará en forma directa al momento de recepción de los ingresos y en forma indirecta a los desembolsos, ya que el programa de producción deberá responder a las posibilidades reales de vender el producto. **(11)**

Figura N° 3: Ciclo de vida del producto.



Fuente: Evaluación de Proyectos de inversión en la Empresa, Chair Sapag.

Si bien la determinación del ciclo de vida de un producto es una tarea compleja y con resultados no siempre confiables, es posible intentar una aproximación basándose en la evolución de las ventas de otros productos de la industria o de artículos similares en otras regiones o países.

Aun cuando el concepto del ciclo de vida de un producto puede fácilmente criticarse en función de que la heterogeneidad de los productos y entornos en que se sitúan es muy grande, es un elemento útil en la preparación de proyectos, para los efectos de que, incluso en los términos más rudimentarios, se castigue la estimación inicial de las ventas, reconociendo la lentitud de la etapa introductoria y no sobrevalorar así los resultados esperados del proyecto. **(11)**

El resto de los atributos del producto requiere muchas veces un estudio bastante más exhaustivo, justificado por cierto, que el del ciclo de vida. La marca, por ejemplo, que además de un nombre es un signo, logotipo o cualquier forma de identificación, puede llegar a ser determinante en la aceptación del producto, ya que una marca difícil de pronunciar o que no represente una cualidad del producto, entre otras variables, puede hacer que no sea fácil de identificar y recordar y, por lo tanto, no sea utilizada por el consumidor potencial. Para el evaluador de proyectos, más que llegar a determinar la marca, interesa el precio que una empresa especializada cobrará por el diseño de ella, su logotipo y presentación en todos los medios de difusión y comunicación que se contratarán por la empresa que pudiera crear el proyecto, por ejemplo, carteles, membretes en papel carta, sobres de correo, etc. De igual forma, será posible obtener mediante cotizaciones el costo de una campaña de introducción de la marca y su fijación en el medio, lo que más bien corresponde a una decisión relacionada con la promoción. **(11)**

3.3. Fijación de Precios

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Históricamente, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores. Eso sigue siendo verdad en las naciones más pobres, entre grupos faltos de recursos, y en el caso de los productos básicos. Sin embargo, en las últimas décadas los factores distintos del precio han crecido en importancia para el comportamiento de compra. **(14)**

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ganancias; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características de los productos y los compromisos de canal, el precio se puede modificar rápidamente. Al mismo tiempo, la fijación de precios y la competencia de precios son el problema número uno que muchos ejecutivos de marketing

enfrentan. Pese a ello, muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. Las equivocaciones más comunes son: precios demasiado orientados hacia los costos; precios que no se ajustan con la frecuencia suficiente para reflejar los cambios en el mercado; precios que no toman en cuenta el resto de la mezcla de marketing; y precios que no son lo bastante variados para los diferentes productos, segmentos de mercado y ocasiones de compra. **(14)**

Las empresas fijan sus precios de maneras diferentes. En las pequeñas empresas suele ser el jefe de quien los fija. En las empresas más grandes, son los directores de las distintas divisiones y los gerentes de líneas de productos quienes fijan el precio. Incluso en estos casos, el nivel más alto de la dirección determina los objetivos y políticas de precios, y a menudo aprueba aquellos que se fijan en los niveles más bajos dentro del organigrama de la empresa. En industrias donde el precio es un factor clave (aeroespacial, ferroviaria y petrolera), las empresas cuentan con un departamento específico para precios que se encarga de fijarlos, o de ayudar a otros en esta labor. Este departamento depende del departamento de marketing, del financiero o directamente de la alta dirección. Otras personas con influencia sobre los precios son los gerentes de ventas, los de producción, los gerentes financieros y los contables. **(13)**

Los ejecutivos se quejan de que la fijación de precios es una tarea complicada, que se vuelve más difícil cada día. Muchas empresas no son capaces de administrar bien sus precios, y salen del paso con “estrategias” como ésta: “calculamos nuestros costos y nos basamos en los márgenes habituales del sector”. Otros errores comunes son los siguientes: el precio no se revisa con la frecuencia necesaria para aprovechar los cambios en el mercado; el precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no se toma en cuenta que es un elemento intrínscico de la estrategia de posicionamiento; y el precio no varía lo suficiente para los distintos productos, segmentos, canales de distribución o situaciones de compra. Otros, sin embargo, muestran una actitud diferente: utilizan el precio como una herramienta estratégica clave. Estas empresas “poderosas como fijadores de precios” han descubierto el gran efecto que tiene el precio en su balance. De este modo, personalizan los precios y las ofertas en función del valor y de los costos de cada segmento. **(13)**

Las decisiones de fijación de precios de una compañía son afectadas tanto por factores internos como por factores externos.

Factores Internos

Entre los factores internos que afectan la fijación de precios están los objetivos de marketing de la compañía, la estrategia de mezcla de marketing, los costos y la organización.

Antes de fijar los precios, la compañía debe decidir qué estrategia seguirá con el producto. Si la compañía ha seleccionado con cuidado su mercado meta y su posicionamiento, entonces su estrategia de mezcla de marketing, que incluye los precios, será relativamente directa. Al mismo tiempo la compañía podría tener otros objetivos adicionales. Cuanto más claros tenga sus objetivos, más fácil le será fijar los precios. Como ejemplos de objetivos comunes se puede citar: supervivencia, maximización de las utilidades actuales, liderazgo en cuanto a participación en el mercado y liderazgo en cuanto a la calidad de producto. **(14)**

Las compañías establecen la **supervivencia** como su objetivo primordial si tienen problemas de exceso de capacidad, fuerte competencia, o cambios en los deseos de los consumidores. Para mantener operando una planta, una compañía podría fijar un precio bajo, con la esperanza de hacer crecer la demanda. En este caso, las utilidades son menos importantes que la supervivencia. En tanto los precios cubran los costos variables y una parte de los costos fijos, la compañía puede seguir operando. Sin embargo, la supervivencia sólo es un objetivo a corto plazo. A la larga, la compañía deberá aprender a agregar valor, o correrá peligro de desaparecer. Muchas compañías tienen la **maximización de las utilidades actuales** como meta al fijar precios. Ellos estiman la demanda y los costos con diferentes precios y escogen el precio que produzca las utilidades actuales, el flujo de efectivo o el rendimiento de la investigación máximos. En todos los casos, las compañías quieren resultados financieros ahora más que un buen desempeño a largo plazo. Para convertirse en líderes en cuanto a participación de mercado, estas compañías fijan los precios lo más bajos que pueden. También una compañía podría decidir que quiere lograr un liderazgo en cuanto a la **calidad del producto**, esto normalmente implica cobrar un precio alto para poder producir mayor calidad y cubrir los elevados costos de investigación y desarrollo. Por ejemplo, Hewlett Packard se concentra en el extremo de alta calidad y precio alto del mercado de las calculadoras de bolsillo.

Una compañía también podría usar los precios para alcanzar otros objetivos más específicos; podría fijar precios bajos para evitar que ingresen competidores en el mercado o fijar precios iguales a los de sus competidores a fin de estabilizar el mercado. Se pueden establecer precios a modo de conservar la lealtad y el apoyo de los revendedores o para evitar la intervención del gobierno. Los precios pueden reducirse temporalmente para crear un interés en el producto o para atraer más clientes a la tienda. El precio de un producto podría fijarse de modo que ayude vender a otros productos de la línea de la compañía. En síntesis, los precios podrían desempeñar un papel importante en la consecución de los objetivos de la compañía en muchos niveles.

Aparte de lo mencionado anteriormente como la mezcla de marketing, no se mencionarán porque fueron tratados anteriormente y los costos asociados al precio de un producto o servicio se tratarán en el punto de producción.

Factores Externos

Entre los factores externos que afectan las decisiones de fijación de precios están la naturaleza del mercado y la demanda, la competencia y otros elementos del entorno.

Mientras los costos establecen el límite inferior de los precios, el mercado y la demanda establecen el límite superior. Los compradores, tanto consumidores como negocios, comprarán el precio de un producto o servicio con los beneficios de poseerlo. Así pues, antes de fijar los precios, la compañía debe entender la relación entre el precio y la demanda de su producto. La libertad para fijar precios de quien vende varía con los diferentes tipos de mercados, pues existen 4 tipos de mercados: de competencia perfecta, competencia monopolista, competencia oligopolista y monopolio puro. Al fijar precios la compañía también debe considerar otros factores de su entorno, aparte de los precios de la competencia, las condiciones económicas pueden afectar fuertemente la fijación de precios. Factores como auge o recesión, inflación y tasas de interés influyen en las decisiones, porque afectan tanto los costos de generar un producto como las percepciones que los consumidores tienen del precio y el valor del producto.

4. Producción

Está relacionado directamente con la planificación de producción ya que esta proporciona la información de ¿cuánto producir? y a que ritmo se debe producir para cumplir con la demanda de los clientes.

Esta compuesta por los elementos del costo de las empresas ya sea la mano de obra, las materias primas, los costos indirectos de fabricación (fletes, seguros, electricidad) que inciden en el precio final del producto lo que repercute al final en el presupuesto, para producir una cierta cantidad de productos a ofrecer. Los costos de una compañía son de dos clases: fijos y variables. Los **costos fijos** son costos que no varían con los niveles de producción y ventas. Por ejemplo, una compañía tiene que pagar cada mes las cuentas del alquiler, calefacción, intereses y salarios de los ejecutivos, sea cual sea la producción de la compañía. Los **costos variables** varían en proporción directa con el nivel de producción. Cada computadora personal producida por Compaq implica un costo en chips, cables, plástico, empaque y otros insumos. Aunque estos costos tienden a ser los mismos para cada unidad que se produce, se les llama variables porque su total varía con el número de unidades producidas. Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción dado.

La gerencia quiere cobrar un precio que por lo menos cubra los costos de producción totales de un determinado nivel de producción. La compañía debe vigilar de cerca sus costos. Si a una compañía le cuesta más producir y vender su producto, que lo que le cuesta a sus competidores, tendrá que cobrar un precio más alto u obtener utilidades más bajas, lo que la coloca en desventaja competitiva.

Como referencia del estudio no se profundizará en la materia de producción, sino en las estrategias que afectan al marketing.

Además, el sistema de producción se refiere a fabricar los productos con calidad y en cantidades requeridas para lograr que la empresa sea rentable. Debido a lo anterior, la compañía se ve en la necesidad de tener recursos disponibles en cuanto a mano de obra, equipo para producir, materia prima y capacidad instalada. Además, tener un número reducido de proveedores le ayudará a la empresa para comparar precios, negociaciones y costos, tomando así la mejor decisión posible y un mejor control de éstas.

La gente de fabricación se encarga de que la fábrica opere sin contratiempos para elaborar los productos debidos, en las cantidades adecuadas, en el momento apropiado y a un costo aceptable.

Ellos han pensado toda su vida en la fábrica, con sus problemas de desperfectos de máquinas, agotamiento de inventarios y disputas laborales, y piensan que los mercadólogos poco entienden de la economía o política de las fábricas. Los

mercadólogos se quejan de insuficiente capacidad, retrasos en el procesamiento de datos, deficiente control de calidad y mal servicio a los clientes. Sin embargo, los mercadólogos a menudo presentan pronósticos de ventas inexactos, recomiendan características que son difíciles de fabricar, y prometen más servicio de fábrica de que lo que es razonable.

Los mercadólogos no ven los problemas de la fábrica, sino más bien los problemas de sus clientes, quienes necesitan los productos rápidamente, reciben mercancía defectuosa y no pueden obtener servicio de fábrica. El problema no sólo es mala comunicación sino un conflicto real de intereses.

Las compañías resuelven estos conflictos de diferentes maneras. En las compañías orientadas hacia la fabricación, se hace todo lo posible para garantizar una producción continua y costos bajos. La compañía prefiere productos sencillos, líneas de productos angostas y producción de alto volumen.

En las compañías orientadas hacia el marketing, la compañía se desvive por satisfacer a los clientes. En una compañía grande de productos para tocador, el personal de marketing es el que manda y la gente de fabricación tiene que obedecer, sin importar los costos por horas extra ni las series de producción cortas. El resultado son costos de fabricación altos y fluctuantes, así como la calidad variable del producto.

Las compañías necesitan desarrollar una orientación balanceada en la que fabricación y marketing determinen de forma conjunta qué es lo que más conviene a la compañía.

La rentabilidad de la compañía depende de lograr relaciones de trabajo eficaces. Los mercadólogos necesitan entender las posibilidades de marketing de las nuevas estrategias de fabricación: la fábrica flexible, automatización y robotización, producción justo a tiempo, administración de calidad total. La estrategia de fabricación depende de si la compañía quiere ganar mediante costo bajo, alta calidad, alta variedad o servicio rápido. La fabricación también es una herramienta de marketing en la medida en que los posibles clientes quieran visitar la fábrica para ver qué tan bien se esta manejando.

5. Canales de Distribución

Como llegar hasta los consumidores constituye también un factor de suma importancia en la estrategia de comercialización. Observar lo que ha hecho la competencia respecto a los canales de distribución ayudará a definir la estrategia de plaza para el producto, teniendo en cuenta las particularidades de los consumidores. **(5)**

La plaza o distribución es el camino que el fabricante sigue para hacer llegar su producto al consumidor final, generando un nexo entre ambos. El producto puede pasar por intermediarios entre el fabricante y el consumidor final o bien distribuirse de forma directa, siendo estos intermediarios el mayorista o el minorista. Los mayoristas ponen en contacto al productor con el detallista y los minoristas vinculan al mayorista con el consumidor final.

Una empresa que comienza nueva, utiliza los canales existentes motivados por la escasez de capital, el problema está en convencer a uno o a varios de los intermediarios existentes para que acepten los productos que ha creado la empresa. **(5)**

Si el proyecto tiene éxito, el producto podrá establecerse o penetrar nuevos mercados, habrá que trabajar con la ayuda de intermediarios existentes, aún si ello significa la utilización de distintos tipos de canales de marketing en diferentes áreas. En mercados más pequeños, se podrá vender directamente a los detallistas; en los mayores tendrá que usar a los distribuidores, podría usar franquicias exclusivas, otra opción vender a través de todos aquellos establecimientos que desearan aceptar el producto. **(5)**

En consecuencia el sistema del canal del fabricante se encuentra mediatizado por las condiciones y oportunidades locales. Podrán decidirse tres estrategias: Intensiva, Selectiva y Exclusiva. **(5)**

La importancia de este aspecto radica no sólo en los costos que involucrará la decisión que se tome al respecto y su efecto en la rentabilidad, sino porque una buena decisión en tal sentido ayudará a que la línea de productos sea rentable y una mala decisión pueda hacer que los productos no sean atractivos. **(5)**

En una empresa la función de la distribución implica el ejercicio de seis tipos de actividades diferentes:

- Transportar: toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.
- Fraccionar: toda la actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.
- Almacenar: toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o uso.
- Surtir: toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o uso.
- Contactar: toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.
- Informar: toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

Además de estas seis funciones básicas, los intermediarios añaden servicios a los productos que venden, por el hecho de su proximidad, de su horario de apertura, de la rapidez de entrega, del mantenimiento, de las garantías acordadas. De manera general, el papel de la distribución en una economía de mercado es eliminar las disparidades que existen entre la oferta y la demanda de bienes y servicios. **(3)**

5.1. Los flujos de distribución

El ejercicio de las tareas anteriores genera un cierto número de flujos comerciales entre las partes del proceso de intercambio. Ciertos flujos están orientados hacia el final de la red; otros hacia arriba; otros en cambio van en ambos sentidos. Se pueden identificar cinco flujos diferentes en un canal de distribución. **(3)**

- El flujo de título de propiedad: se trata del paso del título de propiedad del producto de un nivel a otro del canal de distribución.
- El flujo físico: describe los desplazamientos reales del producto al consumidor final, pasando por los sucesivos almacenes intermedios.
- El flujo de pedidos de los compradores y los intermediarios y que se dirigen a los fabricantes.

- El flujo financiero: se trata del flujo de dinero, es decir, el proceso de los pagos financieros, facturas y comisiones, que se remontan desde el comprador final hacia el productor y los intermediarios
- El flujo de informaciones: este flujo circula en dos direcciones. Las informaciones originadas en el mercado que ascienden hacia el productor; las informaciones orientadas hacia el mercado a iniciativa de los productores e intermediarios, con el fin de dar a conocer mejor los productos ofrecidos. **(3)**

Un canal de distribución implica pues el reparto de la gestión de estas tareas y de estos flujos entre las partes del intercambio. La pregunta clave en la organización de una red, no es saber si estas funciones y estos flujos deben existir, sino saber quién en la red las va a realizar. **(3)**

Desde el punto de vista de la empresa, subcontratar la gestión de estas tareas y de estos flujos comerciales se justifica en la medida en que los intermediarios, debido a su especialización, pueden ejercerlas más eficazmente y a un costo menor que el propio productor. **(3)**

La importancia de los costos de producción incita a las empresas a buscar continuamente mejores procedimientos de distribución y una racionalización de los modos de gestión **(3)**

5.2. Estructura del canal de distribución

La estructura típica de los canales de distribución es:

Proveedor > Agente>Distribuidor>Fabricante>Mayorista>Detallista>Consumidor

La distribución integrada o moderna distribución es el resultado de un profundo cambio de los tradicionales sistemas de distribución y de los hábitos de compra. Con esta evolución las diferencias más destacadas entre la moderna distribución y la tradicional son:

- el autoservicio como fórmula de compra
- un importante ahorro de costos y, en consecuencia, unos precios de venta significativamente más bajos

- un notable aumento del tamaño medio de los intermediarios
- un cambio de filosofía empresarial: estrategias propias de cara a clientes y proveedores y diversificación hacia arriba.

El ahorro de costos, la innovación comercial y tecnológica y el cambio de estilo de vida familiar ha estado y sigue estando en la base de la mencionada evolución.

5.3. Tipos de intermediarios

- mayoristas : venden a otros revendedores
- detallistas: venden directamente a los consumidores
- agentes y corredores: no adquieren la propiedad. negocian por comisión
- sociedades de servicios: organizaciones que ayudan a la compra o venta

6. Venta

Sin esta etapa las empresas no se pueden sustentar en el tiempo, ya que su planificación a mediano y largo plazo lo acentúa en las ventas futuras que se hagan realidad, para así seguir el ciclo económico. Los esfuerzos de las empresas para hacer marketing lo hacen para así vender cada día más y más, obteniendo mayores beneficios

La venta de los bienes y servicios se pueden dividir en 2 instancias: en una estrategia en su política de ventas y una estrategia en su política de crédito

Cada una es importante al momento de atraer clientes nuevos, y es más aún retenerlos, entregarles lo que andaban buscando y además proporcionarles facilidades de pago futuro. **(3)**

Pero no puede existir una venta sin el incentivo para que el cliente se sienta atraído por el producto, por lo tanto se debe tener presente la promoción, que esta también fuertemente ligada a la estrategia de precios.

6.1. Estrategia promocional.

Una de las cuestiones básicas a tener en cuenta aquí la constituye en la cuantía del gasto que esto involucra y en sus efectos sobre la rentabilidad del producto a vender. Los profesionales encargados del marketing no necesitan definir detalladamente la estrategia

para poder costearla. Por ello es frecuente que recurra a alguna cotización de una agencia publicitaria, para estimar la magnitud del gasto anual que deberá enfrentar el proyecto una vez transformado en empresa o incluido en la cartera de negocios de una ya existente.

Es importante tener en cuenta que las diferentes variantes de comunicación se han de usar en dependencia del ciclo de vida del producto, así en la introducción es mucho más factible el empleo de la publicidad para despertar el interés sobre el nuevo producto, luego la promoción de ventas que induce a probar el producto y más tarde la venta personal dirigida a obtener distribución.

6.2. Estrategia de precios.

La estrategia que la competencia siga respecto al precio de sus productos influirá directamente en aquella que se busque definir para un proyecto nuevo de productos, ya descrita en las etapas anteriores.

El monto del precio deberá ser lo suficientemente competitivo, sin que ello signifique que deba ser necesariamente más bajo que el observado en el mercado. En muchos casos las personas están dispuestas a pagar altos precios por diferenciarse de las demás. Es importante analizar aquí no solamente el valor que se asignará al producto, sino también las condiciones de crédito y políticas de descuento.

El precio depende de los costos, de lo que estén dispuestos a pagar los consumidores y del precio promedio que ha establecido la competencia.

6.3. Política de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Es por ello que deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa.

La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos. Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar. Se puede esperar que los cambios en los estándares de crédito modifiquen el volumen de las ventas de la empresa, a mayor flexibilidad de estos se tiende a un aumento de éstas, pero también se deben tener en cuenta factores, como el efecto de la aplicación de costos e ingresos.

Efectos en la toma de decisiones

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse iguales.

También se debe tener en cuenta el aspecto de las cuentas por cobrar que no se recuperan en el tiempo estipulado y las que por una u otra causa ya no se puedan recaudar, el análisis de estas variables puede cambiar considerablemente la decisión que se tome frente a este aspecto.

6.4. Políticas de cobranza.

Son los procedimientos adoptados por cobrar las cuentas cuando estas vencen, la eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de gastos

por cuentas incomparables. Dicho nivel depende no sólo de las políticas de cobro sin no de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito. Ya que el nivel de cuentas, incobrables atribuibles a las políticas de crédito, puede suponerse relativamente constante, es de esperar que el aumento en los gastos de cobranza reduzcan las cuentas incobrables.

6.5. Descuentos Comerciales y por pronto pago.

Los descuentos comerciales, a veces llamados descuentos funcionales, son reducciones de precio de lista que se ofrecen a los compradores en pago por las funciones de marketing que realizarán. Algunos ejemplos de estas funciones son el almacenamiento, la promoción y la venta del producto. Se aprecia esta práctica entre el fabricante, los mayoristas, los minoristas y el consumidor final. **(12)**

Un descuento por pronto pago es una reducción concedida a los clientes por pagar sus facturas dentro de plazo determinado. El descuento se calcula sobre la cantidad neta que queda después de restar al precio base los descuentos comerciales y por volumen. Todo descuento de este tipo incluye tres elementos:

- El descuento porcentual
- El periodo durante el que pueden conseguirse descuentos
- La fecha en que se vencerá la factura

Supongamos que un comprador debe 360 dólares después de obtener otros descuentos y que se le ofrecen condiciones de 2/10, n/30 en una factura fechada el 8 de Octubre. Ello significa que podrá obtener un descuento de 2% (7.20 dólares) en caso de pagar en un plazo de 10 días contados a partir de la fecha de la factura (18 de Octubre). De lo contrario, deberá liquidar íntegramente la factura (neta) de 360 dólares en 30 días (7 de noviembre). Hay casi tantos tipos de descuentos por pronto pago como industrias. Por ejemplo, en la ropa para dama son comunes los grandes descuentos y los breves periodos de pago; así, no será sorprendente un descuento por pronto pago de 5/5, n/15. Tales diferencias persisten no tanto por razones comerciales, sino por la tradición en varias industrias. **(12)**

La mayor parte de los compradores desean pagar sus cuentas a tiempo para obtener los descuentos por pronto pago. El descuento en una situación de 2/10, n/30 tal vez no parezca demasiado atractivo. Pero ese 2% se gana con sólo pagar 20 días antes de la fecha de vencimiento de la factura. Si el cliente no aprovecha el descuento en este caso, en realidad estará obteniendo un préstamo con una tasa anual del 36%. Hemos llegado a esa tasa de interés así: en un año comercial de 360 días, hay 18 periodos de 20 días. Pagar 2% por uno de esos períodos equivale a pagar 36% durante un año entero. **(12)**

Un fabricante de bienes, como acondicionadores de aire o juguetes, comprados en forma estacional estudiará la conveniencia de conceder descuentos de temporada. Este descuento de, digamos, 5%, 10% o 20% se otorga al cliente que hace un pedido durante la temporada de poca demanda. Los pedidos fuera de la estación permiten a los fabricantes emplear más eficientemente sus instalaciones de producción y/o ahorrarse los costos de mantenimiento de inventario.

7. Post Venta

Es muy limitado pensar que la actividad del marketing termina cuando se realiza una venta. De acuerdo con el concepto del marketing, una compañía debería comprometerse para asegurar la completa satisfacción del cliente. Si esto se lleva a cabo, igualmente los objetivos de la empresa (incluyendo los niveles deseados de ganancias) serán alcanzados y se creará la lealtad de los consumidores, con lo cual se contribuirá a la futura viabilidad de la compañía.

La implementación de dos elementos específicos de un programa de marketing se extiende a mucho después de realizada una venta. La satisfacción del cliente (al igual que las futuras ganancias) requiere que la compañía proporcione a sus consumidores garantías convenientes y servicio postventa competente.

La tendencia nos indica que, actualmente en una sociedad de servicios, toda empresa provee por sobre todas las cosas servicios, sea esta productora de tangibles o intangibles. El fabricante de autos provee el servicio de locomoción para el cliente, el fabricante de fármacos el servicio de recuperar o proteger la salud del usuario.

Por otra parte, toda empresa provee de un porcentaje de tangibles y otro de intangibles, así un restaurante provee un elemento intangible como es la atención cordial de sus camareros, como así también de un elemento tangible como lo es la comida. Un vendedor de computadoras vende un tangible que es el PC, pero también un intangible que es el asesoramiento e instalación del PC y del software, como de clases de aprendizaje para el comprador. Por tales razones la calidad del servicio es esencial en la satisfacción del consumidor.

Dentro de ese nuevo marco debe recordarse y subrayarse que el vendedor o prestador del servicio no le hace ningún favor a los clientes al servirlos. Son ellos quienes le hacen un favor al vendedor o a la empresa, al darle la oportunidad de atenderlos.

El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos.

El valor agregado en el servicio al cliente no es algo para observar de manera pasiva. Todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital para el servicio al cliente y todos son responsables cuando se trata de servir a los clientes, no existe la mentalidad de “no es mi trabajo”. Servir a los clientes siempre es trabajo de todos.

El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. Pocos puestos en una organización tienen el impacto de un empleado que crea clientes satisfechos.

La publicidad sólo lleva a los clientes a la organización. Es el desempeño lo que hace que regresen o se retiren.

¿Por qué proporcionar un servicio con valor agregado? Existe una razón muy sencilla para proporcionar este servicio: “Es lo que se debe hacer, los clientes tienen expectativas y es responsabilidad de la empresa superarlas”.

Las empresas que utilizan el servicio como una ventaja competitiva pueden cobrar más por sus productos y servicios, realizan más ventas y superan a la competencia en la participación de mercado.

Aquellas empresas que descubren la crisis en los servicios al cliente y hayan aprendido a desplazar a sus competidores mediante un buen servicio serán las verdaderas beneficiadas.

En el sentido más amplio, el servicio al cliente es cualquier cosa que aumente su nivel de satisfacción. La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando. Tanto las expectativas como las percepciones se ven agudizadas por factores que son difíciles de controlar, desde los precios que se anuncian, hasta el diseño del producto o el comportamiento de los empleados. De modo que las fuentes de satisfacción son diversos y algunas veces sutiles o sorprendentes.

Específicamente es aquel servicio que garantiza la durabilidad o más bien la calidad del producto, no sólo al momento de venderlo, sino agregar valor al producto a través de una atención de garantía de bienes duraderos, como por ejemplo la reparación en el hogar del cliente de una lavadora. También es el caso de la prolongación de la garantía dada por el fabricante.

Los beneficios más claros del servicio superior, como los del control de calidad total, se materializan en forma de dinero ahorrado. Del mismo modo que el hacer bien las cosas en la fábrica a la primera ahorra los costos de volver a realizar el trabajo y del material estropeado, el prestar un buen servicio al cliente ahorra los elevados costos de ganarse la antipatía de los compradores. Por ejemplo, piense en cualquier máquina complicada que trae unas instrucciones tan poco claras que un usuario normal no puede comprender.

Los mayores costos que ahorra el servicio descollante son con diferencia los de reemplazar clientes perdidos. Los costos de marketing necesarios para captar un nuevo cliente son de tres a cinco veces más elevados que los costos de marketing para retener a uno antiguo. Esta disparidad es más importante en mercados en los que las compras repetidas se producen lentamente, en los que el precio de un producto o un servicio es elevado, y donde los clientes han de soportar elevados costos por cambiar de marcas o de proveedores. En mercados como éstos –sistemas informáticos, automóviles, auditorías independientes- los clientes que se pierden en beneficio de la competencia son clientes que, normalmente, se han perdido para siempre.

Por el contrario, los clientes leales ofrecen a sus proveedores un beneficio triple. Compran en lugar de que les vendan, de modo que los costos de marketing y ventas para llegar hasta ellos son menores que los de buscar nuevos clientes. En segundo lugar, una empresa que trata con clientes leales sabe muchas cosas sobre ellos, y sabe cómo ponerse en contacto con sus clientes, de modo que estas empresas no tienen que gastar

mucho en transacciones y comunicaciones. Y un cliente muy leal compra más que un cliente moderadamente leal o que un nuevo cliente.

Habiendo comprado y utilizado el producto, el consumidor o el comprador se forma una nueva actitud basada sobre todo en el grado de satisfacción o de insatisfacción que experimenta tras el uso del producto. Esta actitud positiva o negativa conducirá a un comportamiento postcompra que será determinante para la difusión del producto y, si se trata de un producto de compra repetida, para el proceso de repetición de la compra y de fidelidad.

Garantías

La finalidad de una garantía es asegurar a los compradores se les resarcirá en caso de que el producto no corresponda a sus expectativas razonables. En el pasado los tribunales parecían sólo reconocer la validez de las garantías expresas: las que se formulaban por escrito o de forma oral. Generalmente su cobertura es muy limitada y parecían proteger sobre todo al vendedor contra los reclamos de los clientes. Pero las cosas han cambiado, las quejas de los consumidores han hecho que el gobierno lance campañas cuya finalidad es protegerlos en muchas áreas, entre ellas la garantía de los productos. Los tribunales y los organismos gubernamentales han ampliado la cobertura de las garantías al aceptar la garantía implícita. Ello significa que el vendedor tenía la intención de ofrecer una garantía, aunque no lo haya expresado explícitamente. Más aún, los fabricantes son responsables aun cuando el contrato de ventas se celebre entre el detallista y el consumidor. **(12)**

Durante las dos últimas décadas, se atribuyó responsabilidad civil a muchos fabricantes por las lesiones causadas por sus productos. En muchos casos, las compañías fueron responsables aunque no se demostró su negligencia en la producción. La designación de responsabilidad legal por el producto se volvió común en el mundo de los negocios y se presentaron muchas demandas judiciales. La responsabilidad social por el producto es una acción legal en que se afirma que una enfermedad, accidente o muerte se debieron al producto en cuestión, por ser dañino, deficiente o tener una etiqueta inadecuada. En esencia, la responsabilidad legal es resultado de uno o más de tres problemas: un defecto en el diseño del producto, una falla en la producción o una deficiencia en la nota de advertencia al consumidor sobre el uso adecuado y daño potencial por el uso incorrecto del producto. **(12)**

Los fabricantes han empezado a responder a las leyes y a las quejas de los consumidores, ampliando y simplificando sus garantías. También ponen etiquetas más completas a sus productos, para que el público no les de mal uso y les comunique cualquier posible peligro. Los fabricantes confían en que estas advertencias tan claras y aparentemente obvias los protegerán en contra de demandas por no haberles dado a conocer a los consumidores el uso del producto, el mal uso y sus peligros potenciales. **(12)**

Además de tales medidas de protección, algunas compañías están haciendo sus garantías más satisfactorias para los consumidores, también es una practica estandarizada ofrecer un reembolso total del precio de la adquisición a un cliente insatisfecho. **(12)**

Muchos vendedores empiezan a usar sus garantías como medios promocionales para estimular las compras, al reducir los riesgos de los consumidores. La garantía de Walt-Mart es simple: "satisfacción garantizada", lo cual es convincente al respecto. A principios de 1996, Goodyear ganó una ventaja sobre sus competidores al fijar una garantía de límite de vida de sus llantas, ésta es la primera garantía de su tipo en la industria. Finalmente, si se atienden satisfactoriamente las quejas de los consumidores relacionadas con las garantías, se fortalecerá de modo importante el programa de marketing. **(12)**

CONTROLES ASOCIADOS AL MARKETING

Para manejar muchas de las sorpresas que surgen durante la implementación de los planes de marketing, el departamento de marketing tiene que monitorear y controlar continuamente las actividades de marketing. A pesar de esta necesidad muchas empresas cuentan con controles inadecuados.

Un plan estratégico de marketing brillante no sirve de mucho si no se implementa correctamente. La implementación de planes de marketing requiere de habilidad para reconocer y diagnosticar problemas, y evaluar el nivel de la empresa en que hay problemas, habilidades de implementación, y habilidad para evaluar los resultados de la implementación.

Los diferentes tipos de control se identifican los siguientes:

1. Control de Plan Manual

El propósito del control de plan manual es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas, utilidades, etc., establecidas en su plan anual. El corazón del control de plan anual es la administración por objetivos. Esto implica cuatro pasos: primero, la gerencia establece metas mensuales o trimestrales. Segundo, la gerencia monitorea su desempeño en el mercado. Tercero, la gerencia determina las causas de las desviaciones marcadas respecto al desempeño ideal. Cuarto, la gerencia toma medidas correctivas para eliminar las diferencias entre las metas y el desempeño real.

1.1. Análisis de las ventas.

Consiste en medir y evaluar las ventas reales en relación con las metas de ventas. Se usan dos herramientas específicas para el análisis de ventas.

El análisis de varianza de las ventas mide la aportación relativa de los diferentes factores a un diferencial en el desempeño de ventas. Suponiendo que el plan anual requería vender 4.000 productos en el primer trimestre, a \$1 cada uno, para un ingreso total de \$4,000. Al término del trimestre sólo se habían vendido 3,000 productos a \$0.80 cada uno, para un ingreso total de \$2,400. La varianza del desempeño de ventas es de \$1,600, que equivale

servido pero tener sólo una participación relativamente pequeña en el mercado total. La participación relativa de mercado se puede expresar como participación de mercado en relación con el competidor más grande.

Una participación relativa de más del 100% indica un líder del mercado. Una participación relativa de mercado de exactamente 100% implica que la empresa está empatada en el liderazgo. Un incremento en la participación relativa implica que la empresa está alcanzando su principal competidor.

Las conclusiones del análisis de participación de mercado, están sujetas a ciertas reservas:

- El supuesto de que fuerzas externas afectan a todas las empresas de la misma manera no suele ser válido: El Informe del Cirujano General de Estados Unidos sobre las consecuencias dañinas del hábito de fumar cigarrillos hizo que bajaran las ventas totales de cigarrillos, pero la baja no fue igual en todas las empresas.
- El supuesto de que el desempeño de una empresa se debe juzgar comparándolo con el desempeño medio de todas las empresas no siempre es válido: El desempeño de una empresa se debe juzgar comparándolo con el desempeño de sus competidores más cercanos.
- Si una empresa nueva ingresa en la industria, la participación de mercado de todas las empresas existentes podría bajar: Una baja en la participación de mercado podría no ser indicio de que la empresa esté teniendo un desempeño más bajo que el de otras empresas. La pérdida de participación depende del grado en que la nueva empresa afecte los mercados específicos de la empresa.
- A veces se planea deliberadamente una baja en la participación de mercado para mejorar las utilidades: Por ejemplo, la gerencia podría desechar clientes o productos no rentables para aumentar sus utilidades.
- La participación de mercado podría fluctuar por muchas razones menores: por ejemplo, la participación de mercados podría verse afectada si se efectúa una venta importante el último día del mes o el primer día del mes siguiente. No todos los cambios en la participación de mercado tienen que ver con el marketing.

2. Control de Eficiencia

Suponiendo que en una organización un análisis de la rentabilidad revela que la empresa esta obteniendo bajas utilidades en ciertos productos, territorios o mercados. ¿Hay mas formas eficientes de manejar la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de ventas y la distribución asociadas a esas entidades de marketing?

2.1. Eficiencia de la fuerza de ventas.

Los gerentes de ventas necesitan monitorear los siguientes indicadores de eficiencia clave en su territorio: promedio de visitas por día por vendedor, tiempo de visita promedio por contacto, ingresos medios por visita de ventas, costo medio de una visita de ventas, costo de representación por visita de ventas, número de pedidos por 100 visitas de venta, numero de clientes nuevos por período, número de clientes perdidos por periodo, costo de la fuerza de ventas como % de las ventas totales.

Cuando una empresa comienza a investigar la eficiencia de su fuerza de ventas, a menudo encuentra áreas que pueden mejorar. General Electric redujo el tamaño de la fuerza de ventas de una de sus divisiones después de descubrir que sus vendedores estaban visitando a sus clientes con demasiada frecuencia.

2.2. Eficiencia de la publicidad.

Muchos gerentes creen que es casi imposible medir lo que se obtiene a cambio del dinero que se gasta en publicidad. Sin embargo, conviene vigilar al menos las siguientes estadísticas:

- Costo de publicidad por millar de compradores meta a los que llega el vehículo de medios.
- Porcentaje del público que notó, vio y asoció, y leyó la mayor parte de cada anuncio impreso.
- Opiniones de los consumidores acerca del contenido y la eficacia del anuncio.
- Medidas “antes y después” de la actitud hacia el producto.
- Número de indagaciones estimuladas por el anuncio.
- Costo por indagación.

La gerencia puede tomar varias medidas para mejorar la eficiencia de la publicidad, y entre éstas se encuentran posicionar mejor el producto, definir objetivos, someter los mensajes a pruebas previas, usar tecnología de cómputo para guiar la selección de medios, buscar medios más económicos y realizar post-pruebas.

2.3. Eficiencia de la promoción de ventas

La promoción de ventas incluye docenas de mecanismos para estimular el interés de compradores y el ensayo de productos. A fin de mejorar la eficiencia de la promoción de ventas, la gerencia debe contabilizar los costos y el impacto sobre las ventas de cada promoción. La gerencia debe vigilar las siguientes estadísticas:

- Porcentaje de las ventas que se vendieron rebajadas.
- Costos de exhibición por dólar de ventas.
- Porcentaje de cupones canjeados.
- Número de indagaciones que son resultado de una demostración.

Un gerente de promoción de ventas puede analizar los resultados de diferentes promociones de ventas y asesorar a los gerentes de producto respecto a cuáles son las promociones con mayor eficacia de costos que se pueden usar.

2.4. Eficiencia de distribución

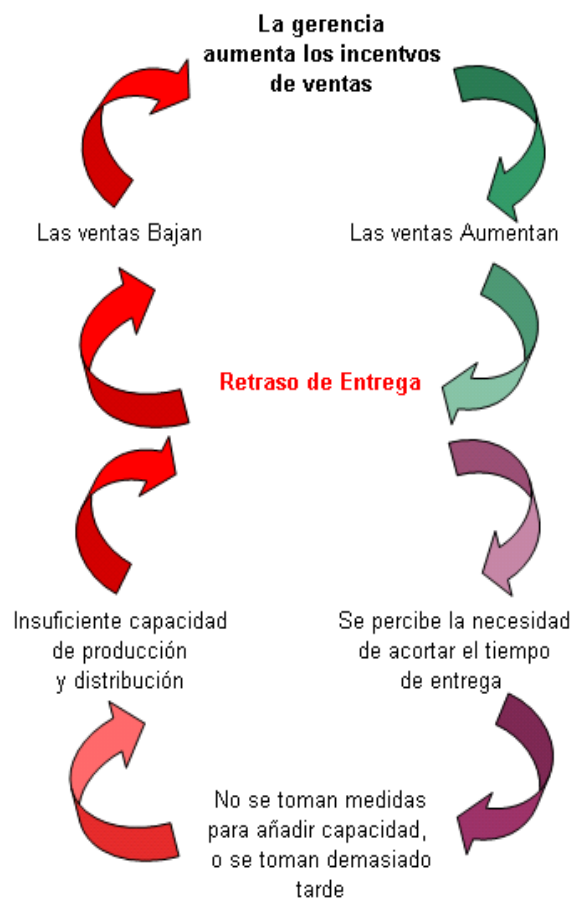
La gerencia necesita buscar ahorros de distribución en control de inventarios, ubicación de bodegas, y modos de transporte. Un problema es que la eficiencia de distribución baja cuando la empresa experimenta importantes aumentos en las ventas.

Peter Senge describe una situación en la que un aumento marcado en las ventas hace que la empresa se rezague en cuanto a cumplir con las fechas de entrega, esto hace que los clientes hablen mal de la empresa y que tarde o temprano las ventas bajen.

La gerencia responde aumentando los incentivos a la fuerza de ventas para que consigan más pedidos. La fuerza de ventas lo logra, pero una vez más la empresa falla en lo tocante a las fechas de entrega. La gerencia necesita identificar el verdadero cuello de botella e invertir en más capacidad de producción y distribución.

La figura N° 4 demuestra la problemática de la gestión de distribución, como se ve afectada por una decisión especial al no prever el crecimiento de las ventas, con un adecuado soporte de distribución.

Figura N°4: Interacciones dinámicas ente los pedidos de venta y distribución.



Fuente: Philip Kotler, Dirección de Marketing.

ANALISIS FODA

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.

Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

La realización sistemática de esta técnica de análisis de problemas (FODA) permite realizar ejercicios para el logro de los objetivos que se plantea la organización y a la vez ir testeando la evolución de la organización en su entorno y corregirlos por medio de la acción sobre determinadas áreas.

Resulta buena técnica responder las siguientes preguntas:

¿En qué situación se encuentra la organización en este momento?

¿Hacia dónde se dirige actualmente?

¿En qué situación pretende estar la organización dentro de uno, tres o cinco años?

¿Cómo se logrará esto?

La información que genera el análisis de esta serie de preguntas, proporcionará datos que permitirán definir conceptos sobre aspectos como:

¿En qué negocio estamos?

¿En qué negocio deberíamos estar?

¿Cómo se define el producto o productos principales?

¿Quiénes son los competidores presentes y futuros?

¿Quiénes son los competidores principales?

¿A qué clientes atendemos?

¿A qué clientes deberíamos atender?

¿Cuáles son los mercados potenciales?

¿Se atienden mercados nucleares?

¿Cuáles fuerzas y tendencias del medio deben de ser consideradas?

¿Cuál es la diferencia principal que tenemos respecto de nuestros competidores presentes y futuros?

PROBLEMA

En los últimos años la economía de Chile se ha visto abierta al libre comercio, ya que nuestro país ha suscrito una serie de tratados de comercio con: Estados Unidos, la Unión Europea, el bloque Asia-Pacífico, Mercosur y últimamente con China.

El país se encuentra en una situación de libre mercado, razón por la cual las empresas productoras de los países extranjeros que firmaron dichos acuerdos, también pueden ingresar al mercado nacional para vender sus productos.

Por esta situación las empresas productoras nacionales se han visto debilitadas frente a este nuevo escenario, ya sea por una inexperiencia de aplicar “Marketing estratégico” a sus procesos para redefinir sus productos y/o servicios o llevar a cabo una política de no innovación en sus procesos.

Las empresas productoras nacionales se ven afectadas por un aumento de la competencia del producto, ya que las empresas extranjeras se encuentran en una situación de alto impacto en el mercado a través de la aplicación o no, del “Marketing Estratégico” disminuyendo así su participación en el mercado, sus ventas, su rentabilidad y por ende afectando a toda la organización.

Frente a esta situación anteriormente descrita, ¿están realmente capacitados los Contadores Auditores para participar en los procesos que conforman el “Marketing Estratégico” y así apoyar a la gestión de la empresa para hacer frente a las empresas extranjeras que compiten en un mismo mercado?

Con el desarrollo de la presente tesis se espera fundamentar que el Contador Auditor, puede participar en el “Marketing Estratégico” y demostrar las ventajas que posee frente para tomar decisiones que ayuden a la gestión empresarial.

OBJETIVO GENERAL

- Fundamentar la incorporación del Contador Auditor a los procesos de “Marketing Estratégico” a través del análisis de la participación de dicho profesional en las empresas a investigar, y cuales deben ser los conocimientos necesarios que el Contador Auditor requiere para participar en esta actividad de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Investigar en aquellas empresas productoras nacionales que aplican “Marketing Estratégico” si el Contador Auditor participa en este proceso, a través de un cuestionario a los jefes del área de marketing.
2. Identificar las áreas en las cuales participa el Contador Auditor en las Empresas a investigar, a través de un cuestionario a los jefes de finanzas, producción y ventas.
3. Determinar el grado de participación que tiene el Contador Auditor dentro de los procesos de “Marketing Estratégico” a través de una encuesta a las personas que trabajan junto al Contador Auditor, ingenieros, administrativos y demás profesionales del área.
4. Determinar las causas de la no incorporación del Contador Auditor a los procesos de “Marketing Estratégico”, a través de un cuestionario al jefe de recursos humanos, jefe de finanzas y de marketing de las empresas a estudiar.
5. Distinguir las ventajas de la incorporación del Contador Auditor al “Marketing Estratégico” para las empresas productoras nacionales, a través de un cuestionario a los jefes de cada área.

METODOLOGIA

Para desarrollar esta investigación de tipo descriptiva, se definirán las siguientes etapas

Etap 1: Recopilación de Antecedentes:

Acciones:

- ✓ Revisión bibliográfica de “Marketing Estratégico”, “Auditoria” y “Control de gestión”. En libros, revistas, internet.
- ✓ Recopilación de opiniones de expertos en la materia, para tener conocimiento de cómo puede participar un Contador Auditor en esta área.

Etap 2: Sistematización de la información:

Acciones:

- ✓ Dado el tipo de información a consultar a las empresas productoras nacionales que aplican “Marketing Estratégico”, el estudio se basará en empresas por conveniencia y no representa una muestra del total de la población del país, pero no obstante al encontrarse dentro de un territorio que comprende la zona central de Chile, donde se concentra la mayor actividad industrial del país, sirve de referencia para el estudio presente.

Etap 3: Diseño y Aplicación de Encuesta y entrevista:

Acciones:

- ✓ Confección de la Encuesta (Anexo N° 2)
- ✓ Validación de la Encuesta, por un experto en el área a investigar.
- ✓ Aplicación de la encuesta a jefes del área comercial, producción y ventas de las empresas seleccionadas.
- ✓ Elaboración de una pauta de cuestionario, que se aplicará a los jefes de recursos humanos, marketing, ventas y producción. (Anexo N° 1)
- ✓ Validación del cuestionario.
- ✓ Aplicación del cuestionario a los jefes de área en que se desarrolla “Marketing Estratégico”.

Etapas 4: Análisis de resultados y redacción de informe final.

- ✓ Tabulación de la información obtenida de cuestionarios y encuestas.
- ✓ Interpretación de la información obtenida.
- ✓ Elaboración de informe escrito de tesis de acuerdo a formato establecido.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Este estudio está compuesto por dos partes:

1. Cuestionario (de respuestas abiertas) sobre la participación o no del contador Auditor en las empresas a investigar, si este profesional, participa en el ámbito del “Marketing Estratégico”.

Objetivos específicos 1, 2, 3 y 5.

2. Encuesta para medir el grado de participación del Contador Auditor en los procesos de “Marketing Estratégico”.

Objetivo específico 4.

Cabe destacar que los resultados de las empresas que se aplicaron los instrumentos correspondían a las cinco empresas líderes en cada rubro correspondiente (bebidas, cecinas, helados, lácteos y cigarros) en el mercado nacional, no aplicándose métodos estadísticos para determinar la muestra y que fue sólo por conveniencia, privilegiando el acceso a la información.

Resultados del Cuestionario (Anexo N° 1).

A) Caso en el que el Contador Auditor, participa de los procesos de “Marketing Estratégico”

En relación a la participación o no del Contador Auditor se pudo determinar que dentro de las cinco empresas seleccionadas, los jefes o gerentes de marketing de las distintas marcas han respondido que en el 40% de las empresas participa un Contador Auditor en los procesos de “Marketing Estratégico”, los cuales han identificado que el Contador Auditor participa a lo menos (ya sea en un mayor o menor grado) en los siguientes procesos:

- Producción de los productos.
- Inversiones en equipos y maquinarias.
- Presupuestos.
- Evaluación de proyectos (factibilidad financiera)

Dependiendo de donde está participando activamente un Contador auditor los entrevistados estuvieron de acuerdo en que, éste profesional puede ayudar a los demás profesionales para tener una perspectiva, de que es lo que genera valor tanto para la empresa a través de la rentabilidad y también para los clientes a través de la satisfacción de una necesidad.

Ya que este profesional al estar inmerso en el mundo del marketing y su análisis financiero puede mezclar las dos materias y tener una mejor visión de la situación.

En los casos de los encuestados tendrían que ser situaciones muy específicas, para tomar una decisión en una situación que tenga una alta importancia para el plan de negocios en una de las empresas investigadas.

Al tener un amplio conocimiento de lo contable, financiero, administrativo; en algunos casos éste profesional va más allá según su grado de preparación e interés por las materias, ya que puede relacionar sus conocimientos de estudios anteriores al Marketing.

Más que ventajas, el Contador Auditor posee cualidades, este profesional es un ente que puede generar información oportuna en situaciones específicas. El Contador Auditor dentro de las organizaciones es un ente controlador de las actividades, como por ejemplo del control de gestión asociados para algunas actividades de nuestra empresa. (Distribución y Análisis de la Participación de Mercados).

B) Caso en el que el Contador Auditor, NO participa de los procesos de “Marketing Estratégico”

El 60 % de los entrevistados respondieron que en ningún proceso del “Marketing Estratégico”, participa un Contador Auditor.

Respecto a las causas de la no incorporación del Contador auditor los entrevistados fundamentaron que: en las mayorías de las empresas (productoras) las personas que realizan el marketing, son personas altamente dedicadas solamente a esa función y que poseen una formación técnica en el rubro, que a veces también se externaliza a través de un tercero, como también que se contrate a un tercero para que nos lleve las relaciones publicas con los consumidores.

Las organizaciones por tal motivo no tienen como preocupación implementar planes de capacitación a los profesionales como el Contador Auditor.

Al cuestionar a las personas encargadas del Marketing, afirmaron que éste profesional no tiene relación con el área investigada, ya que esta persona esta dedicada la mayor parte de su tiempo al área Contable y de Auditoria.

Pero no obstante, depende del rol o función que cumple dentro de la organización. Existen contadores auditores en distintas funciones y niveles, ejemplo: asistentes contables, Jefe de Logística, Jefe de Finanzas, Contador General, Jefe de División de Administración y Finanzas. Lógicamente que a nivel de jefaturas existe una mayor relación con el área de marketing o en otras palabras, a mayor nivel, mayor relación.

Al tomar en cuenta que el profesional posee debilidades, conjuntamente para esta área del Marketing. En general, no tiene debilidades en su formación profesional. Las debilidades se pueden presentar en las personas, por sus características o habilidades y también por sus inclinaciones, en términos de buscar especialización en determinadas áreas: marketing, finanzas, recursos humanos, tributación, etc.

Para que este profesional tenga una amplia participación en el marketing los entrevistados estuvieron de acuerdo en que en los niveles más altos de dirección o sea gerencia de una empresa, el Contador Auditor debiera estar integrado al funcionamiento en conjunto con los demás profesionales, pero esto va a depender de la estructura de la empresa, y que no posea tantas subdivisiones y este fraccionada para que fluya una retroalimentación entre la gerencia general y los demás gerentes de cada área llámese Finanzas, Producción, Comercialización, Operaciones, etc.

Además que siempre será positivo y provechoso integrar a otros profesionales en el manejo de planes estratégicos para una empresa.

Resultados de Encuesta (Anexo N°2)

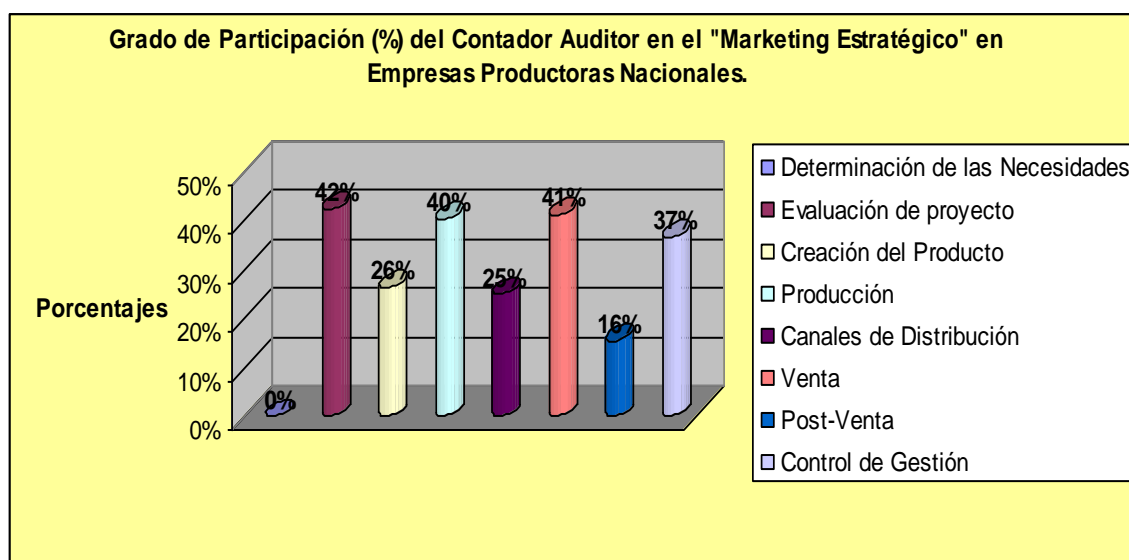
Resultados de procesos para medir el grado de participación del Contador Auditor en el “Marketing Estratégico”.

Procesos		particip. %	
		Rangos	Promedio
1. Determinación de las Necesidades			0%
	Estudio de Mercado	0,00	
	Análisis de cuota de Mercado	0,00	
	Segmentación de Mercado	0,00	
2. Evaluación de proyecto			42%
	Factibilidad Económica	0,35	
	Factibilidad Financiera	0,64	
	Factibilidad Operacional	0,28	
3. Creación del Producto			26%
	Ciclo de Vida del Producto	0,09	
	Investigación y Desarrollo de Productos	0,22	
	Decisiones de Inversión y Tecnología	0,48	
4. Producción			40%
	Planificación de la Producción	0,02	
	Estrategia de Integración con Proveedores	0,45	
	Capacidad Instalada para la Producción	0,59	
	Estrategia de Costos	0,55	
5. Canales de Distribución			25%
	Estrategia de Integración con Clientes	0,25	
6. Venta			41%
	Estrategia de Promoción	0,07	
	Estrategia de Precios	0,15	
	Política Comercial	0,09	
	Política de Créditos	0,88	
	Política de Cobranzas	0,79	
	Presupuesto en Marketing	0,49	
7. Post-Venta			16%

	Planes de Contingencia para Indemnizaciones	0,18	
	Coberturas de Garantías	0,13	
	8. Otros		
	Control de Gestión		37%
	Control de las Actividades Comerciales	0,22	
	Control de Niveles de Mano de Obra Ocupada	0,35	
	Control de Presupuestos v/s Realidad	0,89	
	Control de Calidad de los Productos	0,27	
	Control de Eficacia de la publicidad	0,11	
	Control de Soporte de Distribución	0,17	
	Análisis FODA	0,63	
	Análisis Matriz BCG / Participación de Mercado	0,29	

Resultados del Análisis de los procesos de "Marketing Estratégico" en que participa el Contador Auditor en empresas productoras nacionales.

Procesos	Grado de Participación %
Determinación de las Necesidades	0%
Evaluación de proyecto	42%
Creación del Producto	26%
Producción	40%
Canales de Distribución	25%
Venta	41%
Post-Venta	16%
Control de Gestión	37%



Comentario: dentro de los mecanismos utilizados en que se obtuvo la información para las empresas encuestadas se aplicaron a los gerentes del área de Marketing, Finanzas y Producción.

Es así que se puede apreciar que en los procesos más relevantes en que participa el Contador Auditor en un nivel medio de participación en el control de gestión 37%, Ventas un 41%, producción 40% y la evaluación de proyecto en un 42%.

Pero se observa una ausencia de presencia en la determinación de necesidades para los clientes a satisfacer.

En cuanto en el proceso de creación de producto 26%, canales de distribución 25% y la post-venta se puede decir que están en un nivel de baja participación.

Cabe destacar que los valores empleados y expresados en la tabla anterior son los promedios por áreas y sus respectivas actividades individuales, que a la vez fueron promediadas por las empresas a encuestar.

CONCLUSIONES

Dada la interactividad del mercado nacional correspondiente a las empresas que aplican “Marketing Estratégico” para competir mejor en un mercado cada día más atrayente para competidores extranjeros.

La implementación o no del “Marketing Estratégico” trae consigo una problemática de tener día a día empresas atentas a los cambios de los consumidores, que deben ser resueltos por los distintos profesionales del Marketing, y ¿por que no? al Contador Auditor.

Las empresas productoras nacionales en general, integran poco al Contador Auditor al marketing, ya que como es costumbre esta área de la empresa es desarrollada por gente especializada en el tema.

Al aplicar los instrumentos lo que queda reflejado al obtener los resultados, nos demuestra que en el ámbito nacional no se produce una “revolución” (si se puede llamar así) de lo que es el marketing, integrando a la vez a todos los profesionales de la empresa a ese fin.

Salvo que los propios Contadores Auditores se especialicen mediante capacitación propia o por medio de la empresa para poder trabajar junto al departamento de Marketing en la organización.

La incorporación viene de la mano del tipo de negocio que se esta realizando, no se dijo en los resultados que en las empresas que se encontró una participación del Contador Auditor están ligadas a los de consumos masivos y una alta transacción de bienes hacia los consumidores, con una amplia gama de diferentes productos. Caso contrario por ejemplo de un producto que cumple otras satisfacciones, tal como el cigarrillo.

El grado de participación dependerá de la integración que tiene este profesional dentro de la estructura organizacional de la empresa, como por ejemplo de las más integradas y más planas, que aquellas que son extensas y de muchas personas lo que dificulta la comunicación y respuesta de las ordenes o los planes.

En lo que respecta al grado de participación, de acuerdo a este estudio el Contador Auditor posee un nivel medio de participación, lo cual no quiere decir si este se encuentra capacitado o no, para ayudar a la gestión del Marketing, sino que debería potenciar esos puntos positivos para tener una mejor desempeño en dichas áreas y así proporcionar información a la gestión gerencial.

Las áreas en que tiene una mayor participación están netamente relacionadas con las de su rama, pero igualmente puede haber unas desviaciones en las de control de gestión, ya que la especialización juega un rol fundamental en la gama de conocimientos a desarrollar en el Marketing Estratégico.

En consecuencia las causas de la no incorporación del Contador Auditor a los procesos de Marketing Estratégico, no viene por el lado de su formación, sino por el desarrollo constante del perfeccionamiento mezclado con los conocimientos propios de los profesionales. Eso sí, deseo dejar expresado que estos temas son importantes para tener un profesional más integral que se adapte rápidamente a los cambios del mercado laboral chileno, ya que podrían ser tratados profundamente por la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso para desarrollar profesionales actualizados al conocimiento empresarial de estos tiempos.

Lo importante en esta investigación es dejar claro que el Contador Auditor puede integrarse al área del Marketing y formar parte de la estrategia a seguir por la empresa, ya que puede ser de apoyo en la generación y regulación de las actividades a desarrollar en un mediano y largo plazo.

Lo trascendente es seguir avanzando en el conocimiento del “Marketing Estratégico” de las empresas que lo practican, éste es un estudio nuevo; ojala en el corto plazo muchos estudiantes se interesen en profundizar en alguno de los aspectos específicos de ésta materia, con el objeto de entregar nuevos conocimientos que contribuyan a potenciar el espíritu empresarial de las personas, la actividad productora y finalmente el desarrollo de nuestro país.

BIBLIOGRAFIA

- (14) Armstrong, Kotler. Marketing, 8ª edición. México: Prentice Hall.1999. 689 páginas
- (5) Cubillos Garrido Iván .Apuntes: Importancia del marketing en la evaluación de proyectos, 2003. 18 páginas.
- (10) Cubillos Garrido Iván. Apuntes: Administración estratégica de operaciones, 2003 10 páginas.
- (11) Shair Sapag Nassir. Evaluación de Proyectos de inversión en la Empresa. Buenos Aires 2001.412 p.
- (8) Hidalgo C. Pedro. “En el valor está el éxito”. Management en creación de valor. Diario financiero. Santiago, Chile 2005.
- (7) Jiménez Bermejo, Patricio Control de Gestión 2ª edición Santiago, Chile: Lexis Nexis 2001. 562 páginas.
- (10) Kotler Philip, Dirección de Marketing, México: Pearson Educación, 2001. 718 páginas.
- (3) Lambin, Jean-Jaques Marketing estratégico. 3ª edición. Madrid: McGraw-Hill, 1995 605 paginas.
- (2) Muñoz Rafael Auditoria de Marketing, una solución para ganar competitividad.. Madrid Españahttp://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/auditoria_marketing.msp (visita: Julio 2005)
- (4) Muñoz Rafael Auditoria de Marketing, una solución para ganar competitividad. Madrid, Españahttp://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/auditoria_marketing.msp
- (13) Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing, 12ª edición. México: Pearson Educación, 2006, 698 paginas
- (1) Pinaud Nicole V. “Creación de valor en empresas”. Management en creación de valor.Diario Financiero. Santiago Chile. 2005.(Visita: Julio 2005)
- (6) Sánchez Gómez, Adelys Rosa. Definición genérica de auditoria. Etapas de auditoria. <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm> (visita: Septiembre 2005)
- (9) Sapag Chair, N. Evaluación de Proyectos de inversión en la Empresa. Edit. Pearson, Santiago, 2003.
- (12) Stanton, Etzel, Walter. Fundamentos de Marketing. 11ª edición. México: McGraw-Hill, 2000. 707 paginas

Complementaria

- Auditoria de Marketing, una solución para ganar competitividad. Rafael Muñiz. Madrid
España http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/auditoria_marketing.msp (visita: Julio 2005)
- Libro de Marketing. Rafael Muñiz González. Madrid, España <http://www.marketing-xxi.com> (visita: Agosto 2005)
- Porter, Michael. Ventaja Competitiva. 8ª reimpresión. México: CECOSA, 1992
- Lambin, Jean-Jaques Marketing estratégico. 3ª edición. Madrid: McGraw-Hill, 1995. 605 páginas.
- Stanton, William J. Fundamentos del Marketing. 11ª edición. México McGraw-Hill, 2000, 693 páginas.
- Cubillos, Iván .Apuntes: Importancia del marketing en la evaluación de proyectos, 2003. 18 páginas

ANEXO N°1

Cuestionario sobre la incorporación del Contador Auditor al “Marketing Estratégico”.

(Dirigida a los jefes de recursos humanos, marketing, producción y finanzas de empresas que aplican “Marketing Estratégico”.)

Buen día:

Este cuestionario servirá de apoyo al desarrollo de una tesis para investigar la participación del Contador Auditor en el “Marketing Estratégico” en empresas productoras nacionales.

Solicitamos a Ud. responder de manera veraz a las siguientes preguntas. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales, cuyos datos sólo servirán de base para establecer patrones y promedios útiles en la elaboración de conclusiones para satisfacer el objetivo en estudio.

Considerando también que el “Marketing Estratégico” es una cadena de procesos que interactúan con las demás áreas de la empresa, que implican procesos desde: la captación de necesidades de los clientes hasta la propia venta y post-venta.

Se agradece su disposición y valiosa colaboración.

1. Identificación de la empresa

- Nombre o razón social

- Ubicación

Rubro

2.- Las siguientes preguntas tienen la opción de ser respondidas por usted en forma abierta.

1. En la empresa participa un Contador Auditor en los procesos de “Marketing Estratégico”?

Si su respuesta es Sí, siga respondiendo hasta la pregunta N° 6, en caso contrario trasládese a la pregunta N° 7.

2. ¿cuáles son las áreas en las que participa el Contador Auditor? (entendiéndose por áreas las de gestión comercial, ventas, producción) y especifique cada una de ellas.

3. Su participación sirve de base para otros profesionales. ¿Por qué?

4. ¿Su participación apoya la gestión gerencial?

5. ¿Cómo encuentra usted el aporte de dicho profesional en el área del “Marketing Estratégico”?

-
6. En su opinión, ¿cuales son las ventajas o fortalezas que usted considera en esta área? (especifique y enumérelas).

Si su respuesta fue negativa en la pregunta N° 1 responda las siguientes preguntas:

7. ¿Cuáles son según usted las causas de la no incorporación?
(Enumérelas e indique a lo menos 3).

8. ¿Existen planes de capacitación, para que el Contador Auditor se integre a esta área?

9. ¿Cree usted que este profesional tiene poca relación con esta área?
Si usted lo afirma, justifique.

10. ¿Cuáles son la debilidades del Contador Auditor para que se incorpore al “Marketing Estratégico”?

11. ¿Le gustaría a usted, que el Contador Auditor se integre a esta área para trabajar con los demás profesionales? Ej. Ingenieros, Arquitectos.

Gracias por su tiempo prestado en esta investigación.

ANEXO N° 2

Encuesta para medir el grado de participación que tiene el Contador Auditor en los procesos de “Marketing Estratégico”.

La información recopilada será utilizada para determinar patrones generales de mercado, los resultados serán anónimos y confidenciales.

La siguiente encuesta calificará a través de porcentajes las respuestas de sus apreciaciones, sobre la participación del profesional Contador Auditor en los procesos de “Marketing Estratégico”.

En el recuadro correspondiente anote el porcentaje de apreciación que usted cree que participa el Contador Auditor, en los procesos de “Marketing Estratégico”.

Usted deberá determinar el grado entre los rangos de 0% a 100% en forma libre. Entendiendo previamente, que para la asignación de los grados se tendrán presentes los siguientes niveles:

- Nivel Bajo: 0% a 33%.
- Nivel Medio: 34% a 66%.
- Nivel Alto 67% a 100%.

1.- Antecedentes de la empresa a la cual pertenece el encuestado:

- Nombre de la Empresa.

- Cargo del encuestado (a).

Etapas		Grado de Participación %
1. Determinación de las Necesidades		
	Estudio de Mercado	
	Análisis de cuota de Mercado	
	Segmentación de Mercado	
2. Evaluación de proyecto		
	Factibilidad Económica	
	Factibilidad Financiera	
	Factibilidad Operacional	
3. Creación del Producto		
	Ciclo de Vida del Producto	
	Investigación y Desarrollo de Productos	
	Decisiones de Inversión y Tecnología	
4. Producción		
	Planificación de la Producción	
	Estrategia de Integración con Proveedores	
	Capacidad Instalada para la Producción	
	Estrategia de Costos	
5. Canales de Distribución		
	Estrategia de Integración con Clientes	
6. Venta		
	Estrategia de Promoción	
	Estrategia de Precios	
	Política Comercial	
	Política de Créditos	
	Política de Cobranzas	
	Presupuesto en Marketing	
7. Post-Venta		
	Planes de Contingencia para Indemnizaciones	
	Coberturas de Garantías	
8. Otros		
Control de Gestión		
	Control de las Actividades Comerciales	
	Control en Niveles de Stock de Existencias	
	Control de Niveles de Mano de Obra Ocupada	

	Control de Presupuestos v/s Realidad	
	Control de Calidad de los Productos	
	Control de Eficacia de la publicidad	
	Control de Soporte de Distribución	
	Análisis FODA	
	Análisis Matriz BCG / Participación de Mercado	

Muchas gracias por su tiempo y valiosa colaboración.

ANEXO Nº 3

“Métodos de Evaluación Financiera de Proyectos”

Los métodos VAN, TIR y el Período de Retorno de la Inversión (Payback), permiten determinar si el proyecto incrementa o no el patrimonio de la empresa haciendo un supuesto básico: la decisión de invertir que dará origen a los flujos netos de fondos, es totalmente independiente de la decisión de financiar la inversión que originará sus flujos asociados (intereses, amortizaciones y dividendos).

1. El Valor Actual Neto (VAN)

En términos matemáticos es la comparación de la inversión inicial, con la sumatoria de los flujos netos esperados derivados de la inversión inicial, actualizados a la tasa de costo de capital (k_0). El resultado puede tener signo positivo, negativo o ser 0 y está expresado en cantidades absolutas (Unidades Monetarias).

En términos financieros este resultado nos revela si hubo o no aumento en el patrimonio. ¿Cómo se podría explicar esta afirmación? Para entenderla es conveniente recordar que al traer a valor actual una suma futura, lo que se está haciendo en esencia, es una operación de descuento. En otras palabras, cuánto dinero entrega una persona al contado a cambio de una promesa de recibir a futuro una determinada suma.

La persona al entregar la suma al contado pierde la posibilidad de invertir hoy en el mercado productivo o en el mercado de capitales o pierde de consumir, o sea pierde la posibilidad de recibir una rentabilidad por su inversión o un determinado nivel de consumo “lo que deja de ganar”. Este hecho económico, representa para economistas el costo de oportunidad, que se traduce en una tasa, un porcentaje de rentabilidad perdida.

Entonces, el VAN de una inversión propuesta es igual al valor actual de sus flujos de caja netos anuales, después de impuestos menos el desembolso inicial de la inversión.

El valor actual neto puede expresarse así:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{ACF_t}{(1+k)^t} - I_0$$

ACF_t= Flujos de caja anuales.

K= Tasa de descuento apropiada.

I₀= Desembolso inicial de efectivo.

n= Vida esperada del proyecto.

Tasa de descuento:

- Es el interés que se le exige a una alternativa de inversión para ser considerada rentable.
- Corresponde al costo de oportunidad del evaluador.
- Por ahora, interés que me ofrece mi alternativa de inversión más cercana.

El VAN del proyecto proporciona una medida de valor neto de una propuesta de inversión en términos de pesos actuales. Dado que todos los flujos de caja se descuentan al presente, comparando la diferencia entre el valor actual de los flujos de caja anuales y el desembolso de la inversión, no viola el supuesto del valor temporal del dinero.

La diferencia entre el valor actual de los flujos de caja anuales y el desembolso inicial determina el valor neto de aceptar la inversión propuesta en términos de pesos de hoy.

Si el VAN es:

Mayor que cero: se recupera la inversión y queda un excedente. Esto quiere decir que una vez pagado el financiamiento, se cubre la inversión y esos fondos quedan en la empresa, lo que constituye un aumento de patrimonio. En términos sencillos, hoy se invirtió \$1 y se generará un flujo medido en tiempo de hoy de \$1.5; luego se incrementó lo que tenía la empresa al momento de partir. Y ese incremento de patrimonio pertenece a los accionistas, lo que en otros términos significa que su tasa de ganancia requerida ha sido superada; alcanzará un nivel mayor a lo presupuestado.

Menor que cero: no se recupera la inversión y tenemos un déficit. Vale decir que al pagar el financiamiento no alcanzarán los fondos para cubrir totalmente la inversión inicial. Luego, estamos frente a una disminución de patrimonio.

Igual a cero: un caso teórico, pero puede ser real, pensando en que es brevemente menor o mayor que cero, significa que podemos afrontar el pago del financiamiento, y en este sentido los accionistas obtendrán la tasa de ganancia requerida, pero no quedará excedente.

El criterio del VAN es el instrumento de decisión en la elaboración de presupuestos de inversión más favorable, según la mayoría de los autores dedicados al tema.

Ventajas:

- Trabaja con flujos de caja en lugar de con beneficios contables.
- El reconocimiento del valor del dinero en el tiempo permite la comparación de los beneficios y de los costos de una manera lógica.
- Es coherente con el objetivo de la empresa de maximizar la riqueza del accionista.

Desventajas:

Requiere predicciones detalladas a largo plazo sobre los costos y beneficios incrementales.

2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR intenta contestar a la siguiente pregunta: ¿Qué tasa de rendimiento genera el proyecto? A efecto de cómputo, la TIR se define como la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos netos futuros con el desembolso inicial del proyecto (inversión inicial).

Dado que la TIR representa la rentabilidad intrínseca del proyecto (un porcentaje), necesariamente debemos compararla con el costo de capital que también es un porcentaje (costo de financiamiento del VAN)

Si la tasa interna de rendimiento de un proyecto es igual a la tasa de rendimiento exigida por el accionista, entonces el proyecto debería aceptarse. Esto es así, porque la empresa está obteniendo la tasa que sus accionistas exigen.

Matemáticamente, la TIR se define en la siguiente ecuación:

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{ACF_t}{(1 + TIR)^t}$$

ACF_t = Flujos de caja

Anual después de impuestos.

I₀ = Desembolso inicial de efectivo.

n = Vida esperada del proyecto.

TIR = Tasa interna del rendimiento del proyecto

Si: TIR >= tasa de rendimiento exigida: Aceptar

TIR < tasa de rendimiento exigida: Rechazar

Si la tasa interna de rendimiento de un proyecto es igual a la tasa de rendimiento exigida por el accionista, entonces el proyecto debería aceptarse. Esto es así, porque la empresa está obteniendo la tasa que sus accionistas exigen.

Si el VAN es positivo, entonces la TIR debe ser mayor que la tasa de rendimiento exigida, k. Por tanto, todos los criterios de flujos de caja descontados son consistentes y arrojarán similares decisiones de aceptación/rechazo.

3. Período de Retorno de la Inversión (Payback)

Es el número de años necesarios para recuperar el efectivo inicialmente invertido. En la medida en que este criterio mide la rapidez con que el proyecto devolverá la inversión inicial, tiene más que ver con los flujos de caja que con los beneficios contables.

La mejor alternativa es la de menor Pay back.

También, ignora el valor del dinero en el tiempo y no descuenta estos flujos de caja hacia el presente. El criterio para aceptar o rechazar el proyecto se basa en si el período de recuperación de la inversión del proyecto es menor o igual que el período máximo deseado de recuperación de la inversión.

El cálculo del Payback considerando los flujos no actualizados se realiza simplemente sumando algebraicamente los Flujos Netos (sin incluir ninguna tasa de interés) hasta que esta suma sea mayor o igual a cero. En cambio si se quiere calcular con flujos actualizados, se debe tomar en cuenta una tasa de interés.

ANEXO Nº 4

“Herramientas de gestión de relaciones con los clientes” CRM (Customer Relationship Management)

CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional. El marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM).

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional:

1. Enfoque al cliente: "el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.

2. Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.

3. Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.

4. Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.

5. El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a **clientes individuales** en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.

6. Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.

7. Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el **medio y largo plazo** y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

Realmente, el marketing relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos. Si no, piense en el tendero de la esquina. Cuando va a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras.

El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener 50 clientes como tiene el tendero, se tienen 1.000, 5.000, 50.000 o 500.000.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Hasta que no han existido las soluciones de CRM y las bases de datos, era inviable conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas
- Maximizar la información del cliente
- Identificar nuevas oportunidades de negocio

- Mejora del servicio al cliente
- Procesos optimizados y personalizados
- Mejora de ofertas y reducción de costes
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM. A continuación, se desarrolla la contribución de Internet al marketing relacional:

1. Importante disminución de los costes de interacción

2. Bidireccionalidad de la comunicación

3. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.

- Inteligencia de clientes
- Públicos muy segmentados.
- Personalización y marketing 1 to 1

1. Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar

2. Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días

3. Mejora de los procesos comerciales.

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología. Estos conceptos se desarrollan a continuación:

1. Estrategia: Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los

requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.

2. Personas: La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

3. Procesos: Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redonda en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

4. Tecnología: También es importante destacar hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

Como resumen, antes de adentrarse en un proyecto CRM es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esa clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.