

1. Indicadores Clave de Satisfacción

Pregunta: ¿Cuáles son los principales indicadores que se utilizan para medir la satisfacción del cliente en plataformas digitales?

Respuesta: Los principales indicadores son el Net Promoter Score (NPS), las encuestas de satisfacción (CSAT), las valoraciones y reseñas de productos, y el Customer Effort Score (CES). Estos indicadores ofrecen una visión clara sobre la percepción del cliente respecto a la experiencia de compra y el servicio recibido.

2. Retroalimentación en Tiempo Real

Pregunta: ¿Qué herramientas digitales permiten recopilar y analizar la retroalimentación del cliente en tiempo real?

Respuesta: Herramientas como chats en vivo, encuestas emergentes en el sitio web, sistemas de reseñas automáticas, y plataformas de redes sociales ofrecen feedback inmediato. También existen software como Zendesk o HubSpot que recopilan y analizan estas interacciones en tiempo real.

3. Redes Sociales como Canal de Monitoreo

Pregunta: ¿De qué manera las interacciones en redes sociales pueden ser utilizadas para monitorear y mejorar la satisfacción del cliente?

Respuesta: Las redes sociales permiten a las marcas interactuar directamente con los clientes, atender sus dudas o quejas, y monitorear el sentimiento hacia la marca mediante menciones, comentarios y valoraciones. Las herramientas de social listening permiten rastrear la percepción general de la marca.

4. Uso de Encuestas Post-Compra

Pregunta: ¿Cómo pueden las encuestas post-compra o de salida en un sitio web ser una fuente eficaz de información sobre la satisfacción del cliente?

Respuesta: Las encuestas post-compra recogen la experiencia del cliente justo después de la interacción con la tienda, proporcionando insights frescos y detallados sobre áreas de mejora. Se puede preguntar sobre la experiencia de compra, el proceso de pago o la calidad del producto, lo que ayuda a identificar problemas específicos.

6. Canales de Atención al Cliente

Pregunta: ¿Cómo influye la calidad de los canales de atención digital en la percepción del cliente y su satisfacción?

Respuesta: Canales eficientes como chats en vivo, correos electrónicos, o chatbots influyen positivamente en la satisfacción del cliente al proporcionar respuestas rápidas y útiles. Si estos canales fallan o no son accesibles, puede generar frustración y una experiencia negativa.

7. Evolución del Cliente Digital

Pregunta: ¿Qué aspectos deben considerarse para adaptar las estrategias de monitoreo a las necesidades cambiantes del cliente digital?

Respuesta: Es fundamental considerar la evolución en las expectativas del cliente, como la demanda de respuestas rápidas, experiencias personalizadas y una mayor presencia en redes sociales. También es importante adaptarse a nuevas plataformas y dispositivos, así como realizar ajustes constantes en función del feedback recibido para mantenerse alineado con las necesidades de los clientes.

Madrid 2007

Alejandro Domínguez Doncel
Silvia Hermo Gutiérrez

Métricas del marketing

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel. 91 452 41 00 - Fax 91 352 85 34

www.esic.es

© Alejandro Domínguez Doncel

ISBN: 978-84-7356-521-9

Depósito Legal:

Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.

Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon

La Morera, 23-25

28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en España

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

Índice

Introducción	15
Capítulo 1. Métricas para la gestión del marketing	17
1. ¿Se puede medir la actividad del marketing?	19
2. ¿Dónde están las métricas? ¿Se pueden agrupar? ¿Qué ventajas obtenemos?	20
3. El mal uso de las métricas	21
4. Métricas para la junta de dirección	27
5. Concepto y empleo de las métricas	28
6. Estructura y elementos del esquema de métricas	29
7. Objetivos del desarrollo de las métricas	30
8. Desarrollo de las métricas	31
9. Proceso de selección de métricas	32
10. Tipo de métricas	33
11. Hacia el cuadro de mando del marketing (CMMK)	34
Capítulo 2. La contribución del marketing	35
Introducción	37
1. La cuenta de resultados y la contribución del marketing	37
2. Costes fijos y costes variables del marketing	41
3. Punto muerto del área de marketing	43
4. Objetivos de beneficio y ventas	45

Págs.

5. Métricas generales del área de marketing	46
Métrica de rentabilidad del área de marketing	46
Métrica de eficiencia del marketing	47
Métrica de eficacia del marketing	47
Métrica de actividad	48
Métrica de productividad	49
Evolución de los gastos de personal	50
Coste medio de personal	50
6. Métricas de calidad	51
Satisfacción de clientes	52
Atención al cliente	54
Servicio postventa	55
Personal	56
7. Métricas de cumplimiento	56
Desarrollo efectivo de los programas de MK	56
Rentabilidad de los programas del plan de MK	57
Eficiencia de los programas	57
Eficacia de los programas	57

Capítulo 3. Métricas de mercado y de cliente. Métricas de valor de marca	61
1. Introducción	63
2. Matriz BCG y métricas de mercado	64
2.1. Cuota de mercado	65
2.1.1. Cuota de mercado en un segmento	67
2.2. Cuota de mercado relativa	67
2.3. Concentración del mercado	69
2.4. Penetración de mercado	70
3. Indicadores de cliente	74
3.1. Eficiencia y eficacia de clientes	75
3.2. Rentabilidad del cliente	75
3.3. Adquisición de clientes	76
3.4. Fidelidad	78
3.5. Satisfacción del cliente	79
3.6. Retención y Churn Rate	81
3.7. Valor del cliente	84
3.8. Funcionamiento de atención al cliente	90

	<u>Págs.</u>
4. El valor de la marca	94
4.1. Cinco indicadores básicos del valor de marca	97
4.2. Reconocimiento de marca en función de unidades o ventas	101
4.3. Diferentes métodos de valoración de marca	103
Capítulo 4. Métricas de distribución y ventas	107
1. Introducción	109
2. Rentabilidad en sala de ventas	110
2.1. Análisis de los costes	110
2.2. Datos básicos a estimar y rentabilidad del espacio	110
2.3. Obtención y análisis del índice de sensibilidad	113
3. Estructura de costes del canal	113
3.1. Análisis de costes fijos	115
3.2. Análisis de costes superficie	117
4. Gestión por categorías	118
5. Estrategias de marketing derivadas de la gestión por categorías	125
6. Previsión de ventas en el canal	126
7. Cuenta de resultados por canal	127
8. Cuenta de resultados por categoría	128
9. ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución	129
10. Cobertura de la distribución	131
11. Peso del canal	132
12. Amplitud del canal	133
13. Cuota en el canal	135
14. Análisis cualitativo del canal	138
15. Métricas de merchandising	139
16. Disponibilidad	141
17. Análisis del stock	143
18. Métricas de logística	144
19. Índices de inventario	147
20. Métricas de ventas	150
21. Métricas generales del área de ventas	151
22. Métricas operativas del área de ventas	154
Capítulo 5. Métricas de producto y precio	159
1. Introducción	161
2. Margen bruto	162

	<u>Págs.</u>
3. Ratio CV	163
4. Rentabilidad de producto	165
5. Eficiencia de producto	166
6. Eficacia de producto	166
7. Punto muerto	171
8. Contribución a beneficio y aceptación de productos	174
9. Desarrollo de nuevos productos. Innovación	179
10. Crecimiento anual	181
11. Clientes por producto	183
12. Precio relativo	184
13. Test de producto	188
13.1. Ajustes del test de producto	189
14. Penetración del nuevo producto	195
15. Canibalización	196
 Capítulo 6. Métricas de publicidad y promoción	 201
1. Impactos y GRP's	203
2. Coste por GRP's	205
3. Cuota de inversión o notoriedad	206
4. Penetración del soporte	206
5. Share of spending (SOS) y Share of voice (SOV)	207
6. Eficiencia de RRPP	209
7. Eficacia de la publicidad	209
8. Promociones	210
 Capítulo 7. Métricas del marketing digital	 213
1. Introducción	215
2. Coste por impresión (CPM)	215
3. Click through rate (CTR)	216
4. Atracción	217
5. Índice de conversión (IDC)	217
6. Repetición	219
7. Fidelización	219
8. Volumen de visitantes comprometidos	220
9. Ventas por visita (Sales per Visit SPV)	221
10. Coste por visita (CPV)	221
11. Coste por respuesta (CPR)	222

	<u>Págs.</u>
12. Coste por pedido (CPR)	223
13. Contribución por orden (CON)	223
14. Retorno de la inversión en marketing digital (ROI)	224
Apéndice	225

Capítulo 3

Métricas de mercado y de cliente. Métricas de valor de marca

1. Introducción
2. Matriz BCG y métricas de mercado
3. Indicadores de cliente
4. El valor de marca

1. Introducción

Los indicadores de clientes son los indicadores más importantes que debe manejar un área de marketing. Ayudan a las empresas a comprender las necesidades del mercado y de sus clientes mediante medidas como pueden ser satisfacción, retención, coste de captación o adquisición y rentabilidad.

Estos indicadores deben traducir las declaraciones de visión y de estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Los indicadores deben identificar los objetivos de cliente y/o de cada segmento seleccionado. La esencia de la estrategia está en elegir qué hacer y también en elegir qué no hacer.

Los clientes siempre mirarán el precio, pero también serán sensibles a ofertas sobre enfoques innovadores y rentables a la hora de seleccionar proveedores. Por lo tanto los indicadores deben centrarse allí donde se está ofreciendo valor al cliente, donde se están estableciendo relaciones de valor añadido. Y esto lo marca la estrategia de la empresa y su ejecución.

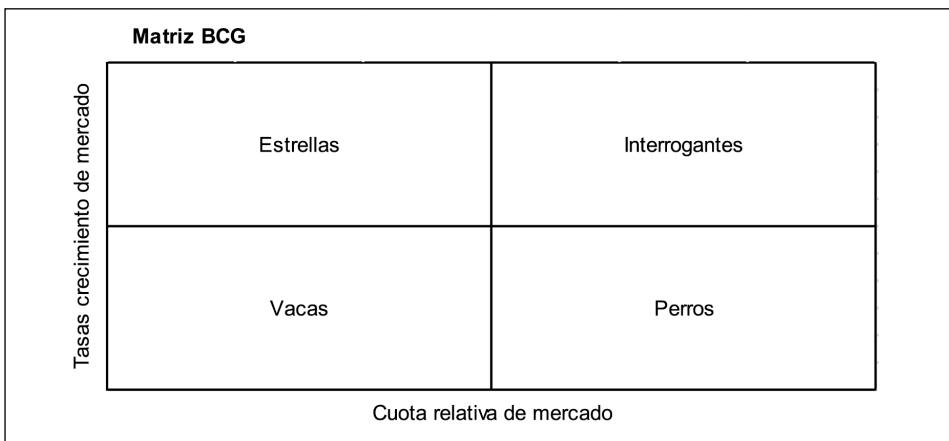
Algunas estrategias van a consistir en atraer clientes que sepan apreciar el valor añadido que les ofrece la marca, aunque no sea al precio más competitivo. Dependerá de la estrategia de marketing al seleccionar mercados y clientes. Los programas de investigación de mercado ayudarán a establecer segmentaciones de clientes y de mercados. Las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas básicas de clientes:

- Medidas genéricas que todas las empresas utilizan: satisfacción, cuota, retención, adquisición, etc.
- Medidas de valor de marca: son medidas diferenciadoras, inductoras para los clientes, es decir, qué es lo que la empresa tiene que ofrecer a sus clientes para conseguir mantener o aumentar las medidas genéricas. Estas medidas capturan las propuestas de valor que la empresa está ofreciendo al mercado.

2. Matriz BCG y métricas de mercado

La matriz BCG de crecimiento-participación de un producto es una herramienta de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio.

Esta matriz sirve fundamentalmente para analizar el atractivo del mercado (tasa de crecimiento) y la cuota de mercado, como medida de competitividad. La matriz desarrolla cuatro cuadrantes, que definen cada uno cuatro situaciones, productos estrella, interrogantes, vacas o perros.



Estrellas:

- Alta participación relativa en el mercado.
- Mercado de alto crecimiento.
- Consumen grandes cantidades de recursos para financiar el crecimiento.

Interrogantes:

- Baja participación en el mercado.
- Mercados creciendo rápidamente.
- Demandan grandes cantidades de recursos para financiar su crecimiento.
- Generadores débiles de efectivo.
- Se debe evaluar si se continúa invirtiendo en este negocio.

Vacas lecheras:

- Alta participación en el mercado.

- Mercados de crecimiento lento.
- Generan más recursos de los que necesitan para su crecimiento en el mercado.
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios.
- Tienen márgenes altos.

Perros

- Baja participación en el mercado.
- Mercados de crecimiento lento.
- Pueden generar pocos recursos o pérdidas.
- En estos productos de debe estudiar su rediseño (de producto o de marketing) o su eliminación.

Nota: La matriz del BCG tiene sus limitaciones, ya que ofrece una foto fija de la situación en un momento determinado. Solo dan orientaciones generales, y algunos productos no encajan específicamente en una de las categorías definidas, pueden estar entre medias de dos. Además existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento, como pueden ser el tamaño del mercado y las diferentes ventajas competitivas. Dos variables que también son muy importantes para tomar decisiones estratégicas.

Para formar una matriz BCG, es necesario calcular la cuota de mercado y apoyar esta métrica con un estudio de concentración de mercado. En los dos puntos siguientes se describe cómo realizar estos cálculos. Otras métricas que se relacionan con el desarrollo de esta matriz estratégica son los indicadores de cliente y los indicadores de valor de marca, que se tratan en este mismo capítulo.

2.1. Cuota de mercado

La cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico.

Este cálculo permite conocer qué cantidad de tarta de mercado tiene la compañía y establecer previsiones de crecimiento. Permite también conocer si estamos robando mercado a la competencia o si la competencia nos lo está robando a nosotros.

$\text{Cuota en unidades} = \text{Unidades vendidas} / \text{Total de unidades vendidas en el mercado}$

$$\text{Cuota en función de los ingresos} = \text{Ventas} / \text{Ventas del mercado}$$

La métrica de cuota de mercado en unidades complementada por la métrica de cuota en función de los ingresos permite evaluar el crecimiento del mercado.

Definir el mercado de forma precisa es de vital importancia a la hora de calcular las cuotas de mercado. Un error en la definición del mercado puede traer como consecuencia una importante desviación en el cálculo de la cuota. Para esto se debe definir el mercado en términos de unidades vendidas por los competidores, ventas realizadas al canal, áreas geográficas donde actúan y periodos de tiempo bien acotados.

Las empresas pueden medir cliente por cliente (en empresas industriales con pocos clientes) o segmento por segmento (en empresas de consumo masivo) la cantidad de negocio que están haciendo o recibiendo de sus clientes. La cuota de mercado es también una forma indirecta de medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios de la empresa y el reconocimiento que hace de la marca.

Como el mercado siempre está cambiando debido a cambios económicos, de modas, tendencias, etc., esta métrica se debe acompañar de las explicaciones necesarias de cómo se ha definido y calculado el mercado. Los responsables de calcular esta métrica deben especificar de forma clara de dónde salen la combinación de datos empleada para definir el mercado (clientes, canales, envíos, zona geográfica de actuación, etc.) y las fuentes de donde se han extraído los datos de la competencia.

Otra cuestión importante es el periodo de tiempo que se ha definido para realizar la métrica. Calcular la cuota de mercado acotando periodos cortos de tiempo puede distorsionarla, por ejemplo, debido a promociones recientes que se hayan realizado. De la misma forma, acotar periodos largos de tiempo puede no dejar ver recientes cambios de tendencia en el mercado.

Tan perjudicial es no detectar una tendencia favorable como desfavorable. Si la tendencia es favorable para la compañía, y ésta no la detecta a tiempo, se puede ver incapaz de reaccionar a las demandas del mercado, porque no pueda fabricar o distribuir a la velocidad demandada, dejando importantes huecos para la competencia.

Ejemplo de cuota de mercado: Supongamos la siguiente tabla, donde el líder de mercado es el producto D, tanto en ventas como en unidades. Supongamos que nuestro producto es el producto A, del que queremos conocer la cuota de mercado. Es el resultado del mercado en un año.

Producto	Unidades vendidas	Ventas
Producto A	10	10.000
Producto B	15	15.000
Producto C	5	5.000
Producto D	25	20.000
Producto E	3	3.000
Total	58	53.000

Cuota de mercado Producto A en unidades = $10.000 / 58.000 = 0,17$

Cuota de mercado Producto A en función de los ingresos = $10.000 / 53.000 = 0,18$

2.1.1. Cuota de mercado en un segmento

Calcular y conocer la cuota que se posee en el segmento puede ser un indicador clave sobre cómo está funcionando el posicionamiento diseñado para ese segmento y si los estudios de mercado previos han sido acertados. Se calcula de la misma forma que la cuota de mercado.

Cuota en el segmento = Ventas en el segmento / Total de ventas en el segmento

2.2. Cuota de mercado relativa

La cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico con relación al líder de la categoría.

Cuota de mercado relativa = Ventas de nuestra marca / Ventas de la principal marca competidora

También se puede utilizar el número de unidades.

Cuota de mercado relativa = Unidades vendidas de nuestra marca /
Unidades vendidas de la principal marca competidora

Ejemplo cuota de mercado relativa: Utilizando la tabla anterior, donde el líder de mercado es el producto D, tanto en ventas como en unidades. Supongamos que nuestro producto es el producto A, del que queremos conocer la cuota de mercado relativa:

$$\text{Cuota de mercado relativa Producto A en ventas} = 10.000 / 20.000 = 0,5$$

Esto quiere decir que el Producto A tiene la mitad de las ventas que el producto líder de su mercado.

$$\text{Cuota de mercado relativa Producto A en unidades} = 10.000 / 25.000 = 0,4$$

Esto quiere decir que el Producto A vende el 60% menos que el líder de su mercado.

Comparando las dos cifras, podemos deducir que el Producto A, vendiendo el 40% de lo que vende el producto líder D, obtiene la mitad de los ingresos de éste, ya que su precio por unidad es superior al del líder.

Hubiéramos llegado a la misma cifra de cuota relativa si lo hubiéramos calculado sobre las cuotas de mercado:

$$\text{Cuota de mercado de Producto A en unidades} = 10.000 / 58.000 = 0,17$$

$$\text{Cuota de mercado de Producto D en unidades} = 25.000 / 58.000 = 0,43$$

$$\text{Cuota de mercado relativa de Producto A en unidades} = 0,17 / 0,43 = 0,4$$

Si comparamos la cuota de mercado en unidades y en ventas del producto A, veremos que la cuota de mercado en unidades es un poco superior a la de ventas, debido a la poca diferencia de precio que existe entre las unidades del producto A y las del producto líder.

$$\text{Cuota de mercado de Producto A en ventas} = 10.000 / 53.000 = 0,18$$

$$\text{Cuota de mercado de Producto D en ventas} = 25.000 / 53.000 = 0,47$$

$$\text{Cuota de mercado relativa de Producto A en ventas} = 0,18 / 0,47 = 0,38$$

2.3. Concentración del mercado

De las medidas de cuota de mercado se puede obtener el índice de concentración de mercado. Las medidas de concentración tratan de establecer el mayor o menor grado de equidad en la distribución total de algún bien, servicio o ingreso monetario (ventas). Son, por tanto, indicadores del grado de distribución de éstos.

El índice de concentración de un mercado muestra el número de participantes y su posición en el mismo. El índice de concentración será mayor cuanto menor sea el número de participantes en dicho mercado y cuanto más desiguales sean sus participaciones. Es una medida del poder de monopolio.

Para medir la concentración se puede utilizar el índice de Herfindahl. Herfindahl e Hirschmann elaboraron un índice de concentración que pondera de manera adecuada el poder de mercado de los participantes. Este índice mide el grado de concentración del mercado como la suma de los cuadrados de las cuotas de mercado. Esta variable muestra el grado de competencia en el mercado estudiado.

Dentro de los valores que puede tomar un índice, existen dos valores extremos que determinan la posición en la que se encuentra el mercado:

- **Concentración máxima:** Cuando uno de los participantes percibe el total del valor del mercado y los demás nada; en este caso existe un reparto no equitativo o concentrado.
- **Concentración mínima:** Cuando el valor del mercado está repartido equitativamente entre todos los participantes.

Ejemplo de concentración de mercado: Continuando con el ejemplo anterior, vamos a estudiar la concentración del mercado de ciclomotores de pequeña cilindrada como muestra la tabla siguiente:

Producto	Unidades ventas	Cuota mercado unid.	Indice Herfindahl	Ventas	Cuota mercado ventas	Indice Herfindahl
Producto A	10	17,24%	0,03	10.000	18,87%	0,04
Producto B	15	25,86%	0,07	15.000	28,30%	0,08
Producto C	5	8,62%	0,01	5.000	9,43%	0,01
Producto D	25	43,10%	0,19	20.000	37,74%	0,14
Producto E	3	5,17%	0,00	3.000	5,66%	0,00
Total	58	100,00%	0,29	53.000	100,00%	0,27

Para calcular el índice Herfindahl tomamos cada cuota de mercado, la elevamos al cuadrado y finalmente las sumamos todas.

Índice H para unidades: $(17,24^2) + (25,86^2) + (8,62^2) + (43,10^2) + (5,17^2) = 0,29$

Índice H para ventas: $(18,87^2) + (28,30^2) + (9,43^2) + (37,74^2) + (5,66^2) = 0,27$

Como indica el índice H, el mercado de ciclomotores está un poco más concentrado en lo que se refiere a unidades vendidas que a ventas. Esto es debido a que aunque el Producto D y el B tienen una elevada cuota de mercado en unidades, el Producto D se vende más barato que el resto, lo que tiende a diluir la concentración.

2.4. Penetración de mercado

La estrategia de penetración en el mercado consiste en el desarrollo del negocio básico: incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales.

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, desarrollando más servicios), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, con promociones.) Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo.

En resumen, la penetración de mercado se refiere a lo que podemos hacer para incrementar las ventas con los clientes que tenemos actualmente a través de los productos que tenemos actualmente.

Existen dos métricas básicas para gestionar la penetración y dos métricas asociadas, relativas al mercado y la marca. Estas métricas deben aplicarse para periodos definidos de tiempo (un año, seis meses...). Permiten apoyar la toma de decisiones sobre si optar por una penetración basada en quitar clientes a la competencia o atraer a clientes potenciales. El mercado se mide en términos de población, es decir, número de personas.

Penetración de mercado = $\frac{\text{Clientes que han comprado el producto en la categoría}}{\text{Mercado de ese producto (en número de personas)}}$

Penetración de la marca: Se deben contemplar los clientes que han comprado un producto de la marca al menos una vez, dentro de la categoría donde compete

con los de otras compañías. Eso permite conocer el potencial para poder atraer a clientes de la competencia.

$$\text{Penetración de la marca} = \frac{\text{Clientes que han comprado algún producto de la marca}}{\text{Mercado de ese producto}}$$

El mercado se entiende como el número de clientes que se estima para el producto o marca. Se puede conocer de forma aproximada el tamaño y el valor del mercado, conociendo los volúmenes de ventas de los principales competidores, sin tener la necesidad de elaborar largos y costosos estudios de mercado.

La diferencia entre penetración de marca y penetración de mercado está en que la métrica que mide la penetración de marca toma en cuenta los clientes que han comprado cualquier producto de la marca a estudiar (hay que tener en cuenta que existen compañías que tienen varios productos diferentes bajo una misma marca paraguas), mientras que la métrica de penetración de mercado toma en cuenta los clientes que han comprado un determinado producto.

$$\begin{aligned}\text{Índice de penetración} &= \frac{\text{Penetración de la marca}}{\text{Penetración de mercado}} \\ \text{Índice de penetración} &= \frac{\text{Clientes que han comprado la marca}}{\text{Clientes que han comprado el producto en la categoría}}\end{aligned}$$

Para acotar el periodo del estudio se debe también tener en cuenta la frecuencia de uso y los hábitos de compra del producto. Si, por ejemplo, son productos de compra bimensual (gel de baño) y se utilizan periodos más cortos de tiempo en las métricas, los resultados pueden inducir a engaño, pensando que los índices están bajando.

De la misma forma, se debe definir el tipo de cliente: Qué número de clientes son activos, si son clientes activos y frecuentes de la marca o si son ocasionales, únicamente atraídos por promociones o acciones especiales.

Ejemplo de penetración de mercado: La empresa Cosméticos del Mar ha comenzado hace tres años la comercialización de productos cosméticos en el mercado y tiene bajo su marca tres productos que compiten en tres categorías diferentes: Cuidado del cabello, Cuidado de la piel y Aseo. El tercer año, el área de marketing realiza un estudio para obtener y analizar: penetración de mercado, penetración de marca e índice de penetración para el mercado. La empresa dispone de la siguiente información del mercado:

Clientes anuales propios	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales
Cuidado del cabello	20.000.000	1,2	16.666.667
Cuidado de la piel	25.000.000	2,3	10.869.565
Aseo	29.000.000	3,4	8.529.412
Clientes de la marca Cosméticos del Mar	74.000.000		36.065.644
Clientes anuales de la categoría			
Cuidado del cabello	100.000.000	1,2	83.333.333
Cuidado de la piel	120.000.000	2,5	48.000.000
Aseo	105.000.000	1,9	55.263.158
Total mercado	325.000.000		186.596.491

Las pautas de consumo de nuestros productos son las mismas que las del mercado, y son las siguientes:

- Cuidado del cabello: 2 al mes
- Cuidado de la piel: 1 al mes
- Aseo: 0,5 al mes

Conociendo las pautas de consumo, podemos conocer el número de clientes anuales de la empresa y el tamaño del mercado.

Clientes anuales propios	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales	Clientes anuales
Cuidado del cabello	20.000.000	1,2	16.666.667	8.333.333
Cuidado de la piel	25.000.000	2,3	10.869.565	10.869.565
Aseo	29.000.000	3,4	8.529.412	17.058.824
Clientes de la marca Cosméticos del Mar	74.000.000		36.065.644	36.261.722
Clientes anuales de la categoría				
Cuidado del cabello	100.000.000	1,2	83.333.333	41.666.667
Cuidado de la piel	120.000.000	2,5	48.000.000	48.000.000
Aseo	105.000.000	1,9	55.263.158	110.526.316
Total mercado	325.000.000		186.596.491	200.192.982

Conociendo el número de clientes y el tamaño del mercado se pueden obtener los índices de penetración, como muestra la siguiente tabla:

Cientes anuales propios	Ventas	Precio unitario	Unidades anuales	Cientes anuales
Cuidado del cabello	20.000.000	1,2	16.666.667	8.333.333
Cuidado de la piel	25.000.000	2,3	10.869.565	10.869.565
Aseo	29.000.000	3,4	8.529.412	17.058.824
Cientes de la marca Cosméticos del Mar	74.000.000		36.065.644	36.261.722
Cientes anuales de la categoría				
Cuidado del cabello	100.000.000	1,2	83.333.333	41.666.667
Cuidado de la piel	120.000.000	2,5	48.000.000	48.000.000
Aseo	105.000.000	1,9	55.263.158	110.526.316
Total mercado	325.000.000		186.596.491	200.192.982
Penetración de la marca por categoría				
Cuidado del cabello				4,16%
Cuidado de la piel				5,43%
Aseo				8,52%
Penetración de mercado por categoría				
Cuidado del cabello				20,00%
Cuidado de la piel				22,64%
Aseo				15,43%
Índice de penetración por categoría				
Cuidado del cabello				20,81%
Cuidado de la piel				23,98%
Aseo				55,21%
Índice de penetración o penetración de marca				18,11%

El análisis de penetración de marca y mercado puede tomarse como base para desarrollar y defender programas estratégicos de producto y distribución, y defender decisiones tácticas, como programas de promoción y precio.

Se debe acompañar este análisis con propuestas de actuación calculadas y documentadas sobre:

- Producto: formatos, ciclo de vida, ventas, inversión directa en MK y ventas.
- Precio: estrategias y tácticas de precio encaminadas a conseguir mayor penetración.
- Distribución: estrategias de distribución.
- Publicidad y promoción: estrategias encaminadas a incrementar las ventas de una forma sostenida.
- Clientes: frecuencia de compra, estacionalidad, si es ocasional por promociones..., clientes activos.

En este caso se observa que la penetración de marca en las tres categorías es muy baja. Esto es debido al poco tiempo que lleva nuestra marca comercializando sus productos en el mercado. En cuanto a la distribución, en la actualidad la escasa distribución de nuestro producto de aseo puede ser un factor importante a la hora de conseguir penetración, tanto de marca como de mercado (acompañar estudio de distribución).

Mientras que la penetración de mercado es aceptable, la penetración de marca no lo es, por lo que habría que pensar en una estrategia de comunicación de reforzamiento de marca.

Se debe estudiar, desarrollando las métricas necesarias, la posibilidad de establecer una serie de programas de promociones para regalar muestras de nuestro gel de baño por la compra de champú, para incentivar el consumo y el conocimiento de la marca en la categoría de Aseo.

Nota 1: No es lo mismo la cosmética de alto nivel que la cosmética de uso diario. En el primer caso la marca tiene mayor importancia que el precio, y viceversa, por lo que se deberían enfocar las estrategias de forma diferente, aunque el fundamento de la medida sea el mismo.

Nota 2: La penetración de mercado es una forma de medir la lealtad a la marca, descontando el efecto promocional en clientes y ventas.

3. Indicadores de cliente

Existen tres indicadores básicos para evaluar clientes: la eficiencia, la eficacia y el retorno de la inversión (ROI). Estas tres métricas permiten conocer el esfuerzo que se hace para conseguir o conservar clientes. Dependiendo del tipo de mercado:

- En consumo: se puede hacer por segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cliente por cliente.
- En empresas industriales: se puede hacer por cliente, ya que se tienen carteras de clientes mucho más reducidas.

3.1. Eficiencia y eficacia de clientes

En las empresas de consumo se puede hacer por segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cliente por cliente. En las empresas industriales sí es posible, al tener carteras de clientes mucho más reducidas.

$$\text{Eficiencia por cliente} = \text{Gastos previstos por cliente} / \text{Gastos reales por cliente}$$

$$\text{Eficiencia de cartera} = \text{Gastos previstos para la cartera de clientes} / \text{Gastos reales realizados sobre la cartera de clientes}$$

$$\text{Eficacia por cliente} = \text{Beneficio previsto por cliente} / \text{Beneficio real por cliente}$$

$$\text{Eficacia de cartera} = \text{Beneficio previsto de la cartera de clientes (actual)} / \text{Beneficio real de la cartera de clientes (actual)}$$

3.2. Rentabilidad del cliente

Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente. Los sistemas de costes basados en las actividades permiten medir la rentabilidad del cliente, el segmento o la categoría.

Tener éxito en los índices centrales del cliente (cuota, retención, incremento y satisfacción) no garantiza la rentabilidad del cliente.

$$\text{Rentabilidad por cliente (ROI)} = \text{Beneficio debido a ese cliente} / \text{Inversión en el cliente.}$$

No todas las demandas de los clientes se pueden satisfacer, ya que pueden ser demasiado caras para la empresa, obligándola a incrementar sus precios si es que el cliente o conjunto de clientes interesa. Puede resultar conveniente utilizar la segmentación ABC para distinguir clientes.

Este tipo de segmentación revelará qué clientes no son rentables, pero habrá que tener en cuenta si son clientes nuevos por explotar o no, y si tienen potencial de crecimiento. Los antiguos clientes no rentables es posible que necesiten un plan para reactivarlos. También es posible que exista algún cliente que, no

siendo rentable económicamente, convenga conservar por los beneficios que puede aportar a la imagen de la compañía.

Clientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

3.3. Adquisición de clientes

La adquisición de clientes como relación entre clientes perdidos y ganados, mide en términos absolutos o relativos la tasa en la que la empresa o unidad de negocio gana nuevos clientes.

El incremento de clientes se puede medir por el número de clientes o por las ventas totales realizadas a los nuevos clientes en los segmentos seleccionados. Se puede utilizar la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos entre el número de información prospectiva recibida. Otra cosa es el coste de captación que se puede calcular tomando los ingresos recibidos del nuevo cliente entre lo invertido en hacerle cliente.

Tasa de adquisición

Permite conocer el número de nuevos clientes en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Tasa de adquisición} = \frac{\text{Número de clientes nuevos en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}}$$

Ingresos de adquisición

Permite conocer el retorno de la inversión, es decir, la cantidad de dinero ingresada por cada unidad invertida.

$$\text{Ingresos de adquisición} = \frac{\text{Ingresos nuevo cliente}}{\text{Inversión directa de captación}}$$

Promedio de adquisición

Permite conocer de forma general cómo está funcionando la estrategia de adquisición, y si su presupuesto se está invirtiendo de forma adecuada. Refleja lo que está costando adquirir a cada uno de los nuevos clientes.

$$\text{Promedio de adquisición} = \frac{\text{Costes de captación}}{\text{Número de clientes adquiridos}}$$

Tasa de conversión

Permite conocer qué número de clientes que se interesaron por el producto finalmente compraron éste. Se puede utilizar también como indicador del esfuerzo de ventas, en contraposición de la métrica del esfuerzo del comercial, basada en los descuentos ofrecidos, que se verá en el siguiente capítulo.

$$\text{Tasa de conversión} = \text{Número de clientes nuevos} / \text{Peticiones prospectivas recibidas}$$

Ejemplo de adquisición de clientes: Un fabricante de coches genera trimestralmente informes sobre el funcionamiento de captación de clientes para su gama de turismos. Por ello necesita generar trimestralmente las tasas de conversión y adquisición de clientes, con el fin de conocer la eficiencia del dinero invertido en estas acciones de Mk.

Su sistema de concesionarios dispone de un avanzado sistema informático que registra cada petición de información recibida de los clientes en forma de presupuesto o cotización sobre cualquier producto. De la misma forma, el sistema registra cada venta realizada y su importe. Por otra parte, el departamento de marketing dispone de un presupuesto de publicidad y promoción por cada línea de producto.

En este caso el departamento de Mk dispone de un presupuesto de 52.500 € el Q1 y de 72.150 el Q2 para publicidad y promociones de la serie de monovolúmenes Escens. También se conocen ya los resultados del primer semestre en cuanto a nuevos clientes que han adquirido algún producto de la serie Escens.

Con toda esta información el departamento de marketing debe consolidar las métricas sobre la captación de clientes en la primera parte del año, para lo que se elabora una tabla con toda la información disponible:

	Q1	Q2	Total Semestre I
Clientes	900	1.200	2.100
Clientes nuevos	300	390	690
Total Clientes	1.200	1.590	2.790
Ingresos nuevos clientes	540.000	663.000	1.203.000
Inversión en captación	52.500	72.150	124.650
Peticiones de información	2.800	3.556	6.356

A continuación se calculan las métricas de adquisición, captación y conversión.

$$\text{Tasa de adquisición} = 690 / 2.790 = 0,2473 * 100 = 24,73\%$$

$$\text{Ingresos de adquisición} = 1.203.000 / 124.650 = 9,65$$

$$\text{Tasa de conversión} = 690 / 6.356 = 10,86\%$$

$$\text{Promedio de adquisición} = 124.650 / 690 = 180,65$$

Estas métricas se pueden llevar a la tabla anterior, de forma que se puede tener todo a la vista de una forma resumida en forma de tabla resumen.

	Q1	Q2	Total Semestre I
Clientes	900	1.200	2.100
Clientes nuevos	300	390	690
Total clientes	1.200	1.590	2.790
Ingresos nuevos clientes	540.000	663.000	1.203.000
Inversión en captación	52.500	72.150	124.650
Peticiones de información	2.800	3.556	6.356
Tasa de adquisición			24,73%
Tasa de captación			9,651022864
Tasa de conversión			10,86%
Promedio de adquisición			180,6521739

3.4. Fidelidad

La fidelidad no implica necesariamente un compromiso. Puede ser simplemente un hábito. Este índice formado por las métricas de satisfacción y retención ayudan a conocer qué porcentaje de clientes lo es por hábito y qué porcentaje lo es por satisfacción o por preferencia. Los estudios de mercado pueden colaborar, intentando diferenciar estas cuestiones.

La tasa de retención de clientes es una medida de la fidelidad. Se debe acotar en periodos de tiempo concretos y sucesivos para permitir estudiar tendencias. Es muy utilizada en servicios financieros y de telecomunicaciones. Los bancos y compañías de seguros saben que sus clientes lo son muchas veces más por un hábito que por satisfacción, ya que existen muchas barreras de salida.

Es difícil conseguir detectar y valorar el nivel de lealtad de los clientes, pero es clave para poder gestionar correctamente de forma distinta los clientes fieles de los clientes mercenarios, que solo se mueven en función de los precios y promociones activas, saltando de marca en marca según su conveniencia. Se puede definir la fidelidad como la combinación entre las estrategias y acciones orientadas a la retención de clientes y la satisfacción de éstos con la marca-producto.

$$\text{Fidelidad} = \text{Satisfacción vs retención}$$

3.5. Satisfacción del cliente

La retención de clientes y su incremento son impulsados por la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente por sí misma no garantiza fidelidad. Se tiene un alto grado de fidelidad si la experiencia de compra tiene un grado muy alto de satisfacción.

Existen gran cantidad de formas de gestionar la satisfacción del cliente, pero para que tenga significado, la empresa deberá definir y determinar dónde va a dar valor añadido al cliente y si este valor añadido va a ser un elemento diferenciador clave, lo que es una decisión estratégica del marketing.

Es mucho más fiable estudiar la satisfacción relativa que la satisfacción neta. Hay que utilizarla en términos relativos con los competidores clave, ya que muchos clientes a los que les gusta la marca X podrían dejarla si les gustara más la marca Y. Son muchas veces las barreras de salida (la inercia, la falta de información y de experiencia sobre el producto, el coste del cambio, etc.) lo que hace que los consumidores se queden con la X aun cuando prefieren la Y.

Satisfacción y preferencia: La profundidad de estos dos parámetros nos muestra el compromiso con la marca, cuya medida es la probabilidad de cambio. El compromiso mide la propensión de los consumidores a quedarse con una marca. Es una métrica específica de la empresa. No es una métrica relativa que se pueda comparar con otras marcas de la competencia. La diferenciación es más un diagnóstico que una métrica.

Es necesario hacer encuestas periódicas de satisfacción de clientes, sobre todo en empresas de consumo. Incrementan el coste, pero la rentabilidad que se puede obtener de la información es alta. Las medidas de satisfacción proporcionan feedback sobre cómo se están haciendo las cosas. Por lo general las medidas

de satisfacción se expresan en forma de escala, como se muestra en la figura 3.x. Estas escalas deben estar calibradas en escalas impares, ya que el valor central indica la falta de posicionamiento sobre la pregunta realizada.

Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

La mayoría de las veces las encuestas de satisfacción, son la forma más frecuente de conocer el grado de satisfacción de un cliente con un producto o servicio. De todas formas, se debe estar muy vigilante sobre el sesgo que toman las respuestas por parte de los clientes que se han prestado a contestar el cuestionario de satisfacción. Es conocido que la mayoría de los clientes que se encuentran cuestionarios sobre satisfacción no las responden en el caso de que su satisfacción haya sido la esperada. Pero si el grado de satisfacción ha sido bajo, la mayoría de los clientes sí completarán el cuestionario.

Ejemplo de grado de satisfacción: El hotel Miramar dispone de una encuesta de satisfacción de clientes sobre los servicios del hotel (servicio de habitaciones, atención en recepción, limpieza, etc.). Las siguientes respuestas son las pertenecientes al servicio de habitaciones, donde se han recopilado en el último trimestre la respuesta de 200 clientes sobre un total de 1.200.

Escala Respuestas (200 clientes) %	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
	1	2	3	4	5
	90 45,00%	59 29,50%	30 15,00%	15 7,50%	6 3,00%

Además, el 70% de los clientes que han respondido como muy insatisfechos han mostrado una reclamación, es decir, 63 clientes. El hotel analiza el grado de satisfacción por dos vías: mide el grado de insatisfacción vía encuesta de satisfacción, y analiza también el grado de satisfacción en función de las reclamaciones que los clientes han puesto en el periodo estudiado.

Se considera que el resto de los clientes, al no rellenar la encuesta, han recibido el trato y servicio esperado, y por lo tanto no están ni satisfechos ni insatisfechos.

$$\text{Grado de satisfacción} = (\text{Clientes que han consumido en el periodo} - \text{Clientes que se han mostrado insatisfechos}) / \text{Clientes totales en el periodo}$$

$$\text{Grado de satisfacción} = (1.200 - 149) / 1.200 = 0,87 = 87,5\%$$

$$\text{Grado de insatisfacción} = \text{Número de clientes que se han mostrado insatisfechos en el periodo} / \text{Clientes totales en el periodo}$$

$$\text{Grado de insatisfacción} = 149 / 1.200 = 0,12 = 12,4\%$$

$$\text{Grado de satisfacción (en función de reclamación)} = (\text{Clientes que han consumido en el periodo} - \text{Clientes que han mostrado alguna reclamación}) / \text{Clientes totales en el periodo}$$

$$\text{Grado de satisfacción (en función de reclamación)} = (1.200 - 63) / 1200 = 94\%$$

$$\text{Grado de insatisfacción (en función de reclamación)} = \text{Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el periodo} / \text{Clientes totales}$$

$$\text{Grado de insatisfacción (en función de reclamación)} = 63 / 1.200 = 5,25\%$$

Las dos anteriores métricas de satisfacción e insatisfacción también están desarrolladas con ejemplos en el capítulo 2 del libro.

3.6. Retención y Churn Rate

Retener a un cliente resulta aproximadamente diez veces más barato que conseguir a uno nuevo. Por eso debe ser una prioridad saber aplicar estrategias de retención y fidelización que consigan mantener y desarrollar a los clientes rentables y fieles.

Las compañías que basan sus estrategias de marketing en la captación compulsiva de clientes, a veces están olvidando que el verdadero reto del marketing empieza cuando se ha captado al cliente. Las cuatro claves de la retención de clientes son:

- **Vinculación.** O nivel de compromiso económico del cliente. Se puede y suele medir en términos de tenencia de productos, de gasto y/o uso de los productos o servicios de la empresa.

- **Riesgo de abandono.** Analizando y comprendiendo tanto las causas como los síntomas a los clientes que han abandonado, podemos predecir e identificar aquellos que seguramente están con nosotros o nos dejarán.
- **Valor de los clientes.** Es imposible retener a todos los clientes. Y nuestros presupuestos no son ilimitados. Por eso es clave elegir bien sobre qué clientes y segmentos actuar y sobre cuáles no. Hay que elegir.

La métrica que mide la retención debe hacerlo para un periodo de tiempo previamente definido.

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Número de clientes retenidos o renovados en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}}$$

$$\text{Coste de retención de clientes} = \frac{\text{Costes de retención}}{\text{Número de clientes retenidos}}$$

Churn Rate es una métrica de fidelidad que complementa la de retención. Mide la atracción. Es muy utilizada por las empresas cuyos clientes necesitan abonarse o suscribirse a un servicio o producto, por lo que se utiliza mucho en compañías de telecomunicaciones y editoriales (compañías telefónicas, de acceso a Internet, publicaciones periódicas, etc.).

El abandono de clientes, debido a la competencia o a la insatisfacción, es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las compañías. Analizar el Churn Rate es necesario para medir:

- El porcentaje de clientes que nos han dejado.
- La calidad y rentabilidad de estos clientes.

Realmente esta métrica debe desencadenar el análisis sobre la calidad y rentabilidad de los clientes que nos abandonan. Ninguna empresa puede permitirse dejar escapar a sus mejores clientes.

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{Clientes que han sido baja en el periodo}}{\text{Clientes al final del periodo}}$$

Ejemplo de retención y abandono: La empresa Teléfonos del Sur necesita elaborar sus planes trienales con el objetivo de mantener a sus clientes más rentables y facilitar la salida a los no rentables. Para ello, el primer paso que necesita dar es conocer sus índices de abandono de clientes y sus tasas de retención,

así como el coste que ello conlleva. Se toma como base los dos años anteriores, con el fin de conocer la tendencia iniciada por los clientes de la compañía. Se calculan las métricas de retención, abandono y coste montando una tabla como la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de retención 2005} &= 1.900 / 2.000 = 95\% \\ \text{Tasa de retención 2006} &= 1.800 / 2.200 = 81,82\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Coste de retención de clientes 2005} &= 300 / 1.900 = 0,16 \\ \text{Coste de retención de clientes 2006} &= 400 / 1.800 = 0,22 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Churn Rate 2005} &= 100 / 2.000 = 5\% \\ \text{Churn Rate 2006} &= 200 / 2.200 = 9,09\% \end{aligned}$$

	Año 2005	Año 2006
Clientes	2.000	2.200
Clientes renovados o retenidos	1.800	1.700
Clientes baja	100	200
Nuevos clientes	200	500
Inversión en mantenimiento de clientes	300	400
Tasa de retención	90,00%	77,27%
Coste de retención de clientes	0,17	0,24
Churn Rate	5,00%	9,09%

Se añade a la tabla la línea de nuevos clientes con el fin de incorporar más información. Estos nuevos clientes se calculan restando los clientes renovados o retenidos de los clientes totales en el periodo estudiado. Como puede verse a simple vista en la tabla, el año 2006 ha sido un mal año, en cuanto a la retención de clientes, ya que ésta ha disminuido 13 puntos, y el abandono también se ha incrementado en 4 puntos. Así mismo el coste de retención, es decir, lo que la compañía ha tenido que invertir en no perder clientes, se ha incrementado, pasando de 0,17 u.m. a 0,24.

El siguiente análisis que se debe realizar es la calidad de los clientes perdidos o no retenidos. Esto va a permitir terminar de estudiar si las estrategias de retención puestas en marcha son correctas. En el caso de que los clientes no retenidos no sean clientes estratégicos o importantes, es posible que la estrategia sea la correcta, el objetivo no tuviera en cuenta la pérdida de estos clientes. Por ejemplo, analizar si los clientes pertenecen al tipo de segmentación ABC, realizada por la importancia de los clientes para la empresa.

3.7. Valor del cliente

El objetivo básico de implementar una filosofía y una estrategia CRM (Customer Relationship Management), es conseguir una mayor fidelización de los clientes.

Nota: CRM es administración basada en la relación con los clientes. Es un modelo de gestión basada en la orientación al cliente.

Para conseguirlo se realizará un programa y se utilizará la tecnología para conseguir que nuestros clientes permanezcan con nosotros. Los clientes son esenciales para la recuperación de la inversión y el mantenimiento de la empresa.

Utilizando la información que se tiene y se puede procesar, construiremos una base de conocimiento para diseñar y adaptar servicios/productos a las necesidades de nuestros clientes. Esto lleva a poder planificar e implementar estrategias de venta cruzada.

Identificaremos a los clientes que generan mayor valor para la empresa y a los futuros clientes que pueden llegar a generarnos valor. El valor del cliente será el margen total de contribución que nos aporta en relación a la cantidad de compras realizadas, menos los costes ocasionados. También deberemos tomar en cuenta el espacio de tiempo en que se han producido esas compras.

El valor de vida de un cliente viene definido por los ingresos medios que una determinada clase de cliente genera durante el periodo medio de la relación, siendo valorados contablemente los mismos al día de hoy.

La aplicación de una filosofía CRM prácticamente permite realizar estos cálculos de una forma individualizada. En cualquier caso, conocer el valor medio de vida de los clientes buenos, regulares y malos nos permite definir variables imprescindibles en una campaña de marketing, como son el coste límite de adquisición de un nuevo cliente (nunca superior a su valor de vida) o el coste límite de fidelización.

Medir los beneficios financieros que esperamos obtener por la fidelización de nuestros clientes, nos permitirá justificar la importante inversión realizada, necesaria para llevar a cabo la estrategia de CRM. Al cuantificar los resultados esperados estamos proporcionando métricas que permitirán evaluar el impacto de los programas y acciones de atención al cliente, convirtiendo datos abstractos en datos útiles sobre los que poder actuar. Para poder contrastar todos estos datos tendremos que tener presentes dos conceptos:

- El valor presente neto: Valoración del flujo de caja a lo largo del tiempo en dinero hoy.
- Valor esperado: Probabilidad de un cierto éxito multiplicado por los beneficios que obtendremos gracias a él.

Ejemplo de valor de cliente: La empresa AlfaBeta nunca ha tenido una estrategia de retención de clientes. En este momento sus responsables de marketing se están planteando desarrollar una estrategia a cinco años para incrementar la fidelidad de sus clientes. Antes de desarrollar esta estrategia deben realizar una proyección del valor del cliente en la actualidad.

Lo que la empresa A conoce es que sin implementar ninguna estrategia específica de retención de clientes, el 70% de los de mayor valor repiten al año siguiente, mientras que el 30% nunca repite. La siguiente tabla muestra el resto de la información que maneja la empresa. La tasa de interés se estima en el 4%.

Datos manejados	
Clientes año 1	1.000
Precio promedio por unidad	30
Prom. de unidades vendidas al año por cliente	5
Promedio de compra anual por cliente	150
Tasa de retención de clientes sin estrategia	70%
% costes	5%

La solución consta de tres partes:

1. Cálculo del valor del cliente en la actualidad, sin que exista ninguna estrategia de retención.
2. Cálculo del valor del cliente con una estrategia de retención definida.
3. Comparación del valor del cliente, con estrategia y sin estrategia.

Primera parte: Con los datos que posee la empresa se puede calcular el valor del cliente (ingresos medios) a cinco años sin que exista una estrategia de retención de clientes.

1. Lo primero que se tiene que calcular es la tasa de descuento a partir del tipo de interés previsto.
 - La tasa de interés del mercado se puede adaptar en función de condiciones del negocio y el mercado.

- La tasa de descuento sirve para traer a valor presente los beneficios generados por los clientes leales a través del tiempo.
- La tasa de descuento del primer año siempre será igual a 1, porque es el presente.

La tasa de descuento se calcula con la fórmula: $D=(1+i)^n$, donde

i = tasa de interés

n = número de años

Tasa de interés: 4%	
Tasas de descuento	
Año 1	1
Año 2	1,07123
Año 3	1,10872
Año 4	1,14752
Año 5	1,18769

2. Se tienen que calcular los ingresos de los clientes en los 5 años.

- Clientes: Número de clientes de cada año. Los del año 1 son un dato de arranque. A partir del año 2 se calculan en función de la tasa de retención y referencia.
- Tasa de retención: Porcentaje de clientes que continúan comprando de un año a otro.
- Ventas anuales promedio: Se calcula multiplicando el precio promedio por unidad por el promedio de unidades vendidas por cliente.
- Ingresos totales: Se calcula multiplicando el número de clientes de cada año por las ventas anuales promedio.

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos Totales					
Cientes	1.000	700	490	343	240
Tasa de Retención	70%	70%	70%	70%	70%
Ventas Anuales Promedio	€150	€150	€150	€150	€150
Ingresos Totales	€150.000	€105.000	€73.500	€51.450	€36.015

3. Se calculan los costes

- % de costes: Porcentaje de costes que implica la venta y/o la operación del negocio. En este caso se estiman en un 5%.
- Se calcula multiplicando los ingresos totales por el porcentaje de costes.

Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% de Costes	5%	5%	5%	5%	5%
Costes Totales	€7.500	€5.250	€3.675	€2.573	€1.801

4. Se calculan el beneficio y el valor de vida del cliente.

- Beneficio bruto: Se calcula restándole los costes totales a los ingresos totales.
- Tasa de descuento: Sirve para traer a valor presente los beneficios generados por los clientes leales a través del tiempo. $D=(1+i)^n$
- Beneficio valor presente neto: Se calcula dividiendo el beneficio bruto de cada año entre la tasa de descuento.
- Beneficio acumulado: Se calcula sumándole los beneficios de los años anteriores al beneficio de cada año.
- VVc por cliente: Representa el valor presente neto del beneficio que generaría un cliente promedio en un determinado periodo de tiempo.
- Se calcula dividiendo beneficio acumulado entre el número de clientes del año 1.

Beneficio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Bruto	€142.500	€99.750	€69.825	€48.878	€34.214
Tasa de descuento	1,000	1,0712	1,1087	1,1475	1,1877
Beneficio valor presente neto	€142.500	€93.118	€62.978	€42.594	€28.807
Beneficio Acumulado	€142.500	€235.618	€298.596	€341.190	€369.997
VVC por cliente	143	236	299	341	370

Segunda parte: Cálculo del valor del cliente con una estrategia de retención definida. Se calcula el valor del cliente (ingresos medios) a cinco años existiendo una estrategia de retención de clientes, que supone aumentar esa retención en un 5%; es decir, se pasa del 70% de retención al 75%. En resumen, los objetivos son: incrementar 5% la tasa de retención, con respecto a la tasa anterior, mediante programa de lealtad, logrando una tasa de referencia del 5% los primeros 2 años y de 7% los siguientes 3.

Datos manejados	
Cientes año 1	1.000
Precio promedio por unidad	30
Prom. de unidades vendidas al año por cliente	5
Promedio de compra por cliente	150
Tasa de retención de clientes con estrategia	75%
% costes	5%

La empresa ha definido una estrategia de retención de clientes. Esa estrategia pretende, manteniendo los costes en el 5%, incrementar un 5% la tasa de retención de clientes. Es decir, conseguir que un 75% de los clientes actuales repitan compra, o que un 5% de los clientes provengan de la recomendación de los actuales. Otras preguntas que debe contestar el planteamiento de la nueva estrategia son:

- ¿Qué pasaría si los costes se incrementan hasta un 10% debido al mayor coste de los programas en los que se basa la estrategia de retención de clientes?
- ¿Dónde está el límite de la inversión en la nueva estrategia de retención de clientes?

Para obtener la solución se procede siguiendo los mismos pasos que en la primera parte.

1. Lo primero que se tiene que calcular es la tasa de descuento a partir del tipo de interés previsto. En este caso es la misma que en la primera parte: se espera que se mantenga el tipo de interés.
2. Se tienen que calcular los ingresos de los clientes en los 5 años.
 - Clientes: Número de clientes de cada año. Los del año 1 son un dato de arranque. A partir del año 2 se calculan en función de la tasa de retención y referencia.
 - Tasa de retención: Porcentaje de clientes que continúan comprando de un año a otro.
 - Tasa de referencia: Porcentaje de clientes referenciados por los clientes actuales o incremento de clientes que repiten compra.
 - Ventas anuales promedio: Se calcula multiplicando el precio promedio por unidad por el promedio de unidades vendidas por cliente.
 - Ingresos totales: Se calcula multiplicando el número de clientes de cada año por las ventas anuales promedio.

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos Totales					
Clientes	1.000	800	640	525	430
Tasa de Retención	75%	75%	75%	75%	75%
Tasa de Referencia	€0	€0	€0	€0	€0
Ventas Anuales Promedio	€150	€150	€150	€150	€150
Ingresos Totales	150.000	120.000	96.000	78.720	64.550

3. Se calculan los costes

- % de costes: Porcentaje de costes que implica la venta y/o la operación del negocio. En este caso se estiman en un 5%.
- Se calcula multiplicando los ingresos totales por el porcentaje de costes.

Costes					
% de Costes	5%	5%	5%	5%	5%
Costes de la estrategia	€7.500	€6.000	€4.800	€3.900	€3.200
Costes Totales	€15.000	€12.000	€9.600	€7.836	€6.428

4. Se calculan el beneficio y el valor de vida del cliente.

Beneficio					
Beneficio Bruto	€135.000	€108.000	€86.400	€70.884	€58.123
Tasa de descuento	1,000	1,0712	1,1087	1,1475	1,1877
Beneficio valor presente neto	€135.000	€100.819	€77.928	€61.771	€48.938
Beneficio Acumulado	€135.000	€235.819	€313.747	€375.518	€424.456
VVC por cliente	135	236	314	376	424

Tercera parte: Comparación del valor del cliente, con estrategia y sin estrategia; análisis del resultado

Ingresos por clientes totales: Se calcula multiplicando la diferencia por el número de clientes actuales para tener una idea de los beneficios que generaría la estrategia.

	Sin estrategia	Con estrategia
Año 1	€ 142,5	€ 135,0
Año 2	€ 235,6	€ 235,8
Año 3	€ 298,6	€ 313,7
Año 4	€ 341,2	€ 375,5
Año 5	€ 370,0	€ 424,5

Con estrategia (año 5)	€ 424,5
Sin estrategia (año 5)	€ 370,0
Diferencia	€ 54,5
Ingresos x clientes totales	€ 54.459,0

Todo indica que si se mantienen los costes bajo control en el 5% y se consigue incrementar la tasa de retención otro 5%, los ingresos se incrementarán un 14,5%. Se deberá calcular si un incremento en los costes como consecuencia del desarrollo de la estrategia podrían soportar este incremento de los beneficios. O qué desviación de incremento de costes es soportable para mantener en beneficio a la estrategia formulada.

- ¿Qué pasaría si los costes se incrementan hasta un 10% debido al mayor coste de los programas en los que se basa la estrategia de retención de clientes?
- ¿Dónde está el límite de la inversión en la nueva estrategia de retención de clientes?

3.8. Funcionamiento de atención al cliente

La atención al cliente se puede medir a través de un conjunto de métricas, que se aplicaran en función de la estrategia de la empresa. Estas métricas son:

- Tasa de devoluciones.
- Tiempo medio de devolución.
- Tasa de reclamaciones o consultas.
- Tiempo medio de contestación de reclamación o consulta.
- Servicio postventa.
- Coste de atención al cliente.

La eficiencia en la gestión de devoluciones se puede medir como el tiempo medio que se invierte en la gestión de devoluciones. En estos casos se tienen que establecer parámetros, que pueden ser impuestos por la empresa o tomados del mercado como referencia.

Tiempo medio de devoluciones = $\frac{\text{Tiempo total dedicado a la gestión de devoluciones}}{\text{número de devoluciones}}$

Control del número de devoluciones (tasa de devoluciones) = $\frac{\text{número de devoluciones}}{\text{número total de productos vendidos}}$

¿Por qué asociar las devoluciones con la atención al cliente? Porque las devoluciones están asociadas a tres áreas de la empresa: Producción, Ventas y Marketing. Los resultados de los índices se deben cotejar con otras medidas de estas áreas para descubrir cuáles son las causas de índices superiores a los esperados de devoluciones.

- El área de Ventas: un índice de devoluciones superior al esperado, puede estar indicando que la calidad de la venta es muy baja. Es decir que se deja producto en depósito o se presiona demasiado al cliente para que tramite un pedido o una compra que al poco tiempo rechaza.
- El área de Producción: un índice de devoluciones superior al esperado puede estar indicando que la calidad del producto no es la esperada y demandada por el mercado. Lo que puede poner en la pista de problemas con el desarrollo y producción del producto.
- El área de Marketing: un índice de devoluciones superior al esperado puede estar indicando que esta área puede haber realizado mal los estudios de mercado lanzando un producto que el mercado no demanda o directamente rechaza.

La tasa de reclamaciones-consultas se puede medir como método indirecto que permite detectar problemas con el producto o con el servicio ofrecido. Esta medida se puede desarrollar para cada producto, línea de producto o familia. Se debe definir previamente lo que se considera una reclamación o consulta sobre el producto.

$$\text{Tasa de reclamaciones - Consultas} = \frac{\text{número de reclamaciones}}{\text{número total de productos vendidos}}$$

$$\text{Tiempo medio de contestación de reclamación - consulta} = \frac{\text{Tiempo total dedicado a la atención de reclamaciones}}{\text{número de reclamaciones}}$$

Se pueden utilizar dos métricas de uso general para gestionar el servicio postventa y la atención al cliente.

$$\text{Eficacia del servicio postventa} = \frac{\text{Coste servicio postventa}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Coste por cliente} = \frac{\text{Gastos de la atención al cliente}}{\text{Número de clientes}}$$

La atención al cliente también está relacionada con la eficiencia de la gestión logística, lo que hace que se deban desarrollar un conjunto de métricas a nivel táctico. Las métricas desarrolladas para la gestión de la logística están explicadas en el siguiente capítulo.

Ejemplo del funcionamiento de la atención al cliente: El sistema de atención al cliente de la empresa Bombas Acuáticas está formado por el área de postventa, que se encarga de atender las reclamaciones y devoluciones del producto de los clientes. Para gestionar su trabajo utiliza una serie de métricas y de este modo rentabilizar al máximo su labor, al mismo tiempo que trata de ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Estas métricas se analizan de forma trimestral y anual, con el fin de ir corrigiendo posibles deficiencias y desviaciones del presupuesto en el servicio que se presta a los clientes.

Definir lo que es una reclamación o consulta sobre el producto pertenece al área de atención al cliente y le cuesta a la empresa 100.000 € al año, coste que se ha mantenido durante los dos últimos años.

Esta empresa realiza su servicio de atención al cliente analizando las devoluciones, las consultas y reclamaciones atendidas, y la eficacia y el coste de dichas acciones. Comenzando por las devoluciones, analiza el tiempo en horas que el departamento ha calculado para gestionar las devoluciones, la cantidad de producto vendido y las unidades que finalmente han devuelto los clientes. Para analizar la evolución anual del departamento se toman dos años consecutivos y se calculan las métricas de devolución de producto:

Tiempo medio de devolución (2005) = $1.800 \text{ horas} / 6.250 \text{ unidades devueltas} = 0,29 * 60 = 17,4 \text{ minutos}$

Tiempo medio de devolución (2006) = $1.400 \text{ horas} / 4.000 \text{ unidades devueltas} = 0,35 * 60 = 21 \text{ minutos}$

Tasa de devoluciones = $6.250 / 125.000 = 0,05 * 100 = 5\%$

Tasa de devoluciones = $4.000 / 145.000 = 0,027 * 100 = 2,75\%$

Cuadro resumen de métricas de devoluciones:

Devoluciones	Año 2005	Año 2006
Tiempo de gestion de devoluciones (h)	1.800	1.400
Productos vendidos	125.000	145.000
Unidades devueltas	6.250	4.000
Tiempo medio de devolución (h)	0,29	0,35
Tasa de devoluciones	5,00%	2,76%

Como puede apreciarse en el cuadro resumen, durante el 2006 el tiempo empleado en gestionar devoluciones se ha reducido considerablemente a pesar de haber incrementado las ventas. Esto se debe a que las unidades que los clientes han devuelto han disminuido también de forma considerable.

Sin embargo, el tiempo medio dedicado a cada devolución se ha incrementado, posiblemente porque el departamento ha quedado sobredimensionado. La consecuencia es que probablemente se esté trabajando más relajadamente, dedicando más tiempo al mismo trabajo.

La tasa de devoluciones se debe estudiar junto con las métricas de ventas dedicadas a la calidad de las ventas, con el fin de descubrir qué porcentaje de las devoluciones se debe a la presión ejercida por los departamentos de ventas sobre los clientes. Como puede verse en el cuadro resumen, la tasa de devoluciones ha disminuido casi un 55%. De continuar con esta tendencia de forma sostenida, se deberá plantear asignar más trabajos de valor añadido al área o bien redimensionarla.

Una vez calculadas las métricas de devolución de producto, pasamos a calcular las métricas del trabajo dedicado a la atención de consultas y reclamaciones.

Tasa de reclamaciones – Consultas (2005) = $2.500 / 125.000 = 2\%$

Tasa de reclamaciones – Consultas (2006) = $2.200 / 145.000 = 1,52\%$

Tiempo medio de contestación de reclamación - Consulta (2005) = $2.200 / 2.500 = 0,88$

Tiempo medio de contestación de reclamación - Consulta (2006) = $1.900 / 2.200 = 0,86$

Cuadro resumen de métricas de reclamaciones-consultas:

Reclamaciones - Consultas	Año 2005	Año 2006
Número de reclamaciones	2.500	2.200
Tiempo de atención a las reclamaciones (h)	2.200	1.900
Tasa de reclamaciones	2,00%	1,52%
Tiempo medio de contestación	0,88	0,86

Como puede verse en el cuadro resumen, durante el 2006 la tasa de reclamaciones se redujo 0,48 puntos y el tiempo medio dedicado a atender la contestación también disminuyó de forma poco significativa. Es interesante observar

cómo el número de reclamaciones disminuye, pese a que se han incrementado las ventas un 16%. Además el número de reclamaciones se redujo un 12%, lo que puede poner sobre la pista de que las cosas en las principales áreas implicadas: producción, marketing y ventas están funcionando de forma correcta.

Por último se calcula la eficacia del servicio y el coste por cliente, aplicando las métricas correspondientes:

$$\text{Eficacia servicio postventa (2005)} = 100.000 / 1.500.000 = 6,67\%$$

$$\text{Eficacia servicio postventa (2006)} = 100.000 / 1.900.000 = 5,26\%$$

$$\text{Coste por cliente (2005)} = 100.000 / 72.000 = 1,39$$

$$\text{Coste por cliente (2006)} = 100.000 / 75.000 = 1,33$$

Cuadro resumen de métricas de reclamaciones-consultas:

Eficacia - Coste	Año 2005	Año 2006
Coste servicio postventa	100.000	100.000
Ventas	1.500.000	1.900.000
Número de clientes	72.000	75.000
Eficacia servicio postventa	6,67%	5,26%
Coste por cliente	1,39	1,33

Como puede verse en el cuadro resumen, durante el 2006 la eficacia del servicio postventa medida en términos de coste de servicio ha disminuido el segundo año, ya que para un incremento de las ventas del 26% el coste del servicio de postventa ha permanecido igual. Eso ha supuesto así mismo que el coste por cliente haya disminuido de 1,39 u.m. a 1,33 u.m.

4. El valor de la marca

La marca dispone de un valor propio, independiente del valor del producto. La marca y el producto forman dos componentes distintos de la oferta de las empresas. Esta separación ha dado origen al concepto de valor de la marca.

Una adecuada gestión del valor de la marca puede contribuir al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los consumidores, lo que provocaría el incremento de los ingresos potenciales de la empresa debido a la menor sen-

sibilidad al precio de los consumidores, que perciben un mayor valor en la marca.

Las métricas que más se utilizan a la hora de describir los activos, son las que hacen referencia al valor de la marca y a la reputación. El valor de la marca es un intangible difícil de medir desde el punto de vista financiero.

El principio básico de la toma de decisiones estratégicas del marketing debe basarse en el valor de la marca. Los indicadores que componen el valor de la marca deben ser centrales. Son los que van a permitir la gestión de la marca y el posicionamiento, y por tanto los que aseguran el margen a largo plazo.

El valor de la marca va más allá de la cuota de mercado, del beneficio anual y de las ventas a corto plazo. Complementando a los cinco indicadores principales que componen el valor de la marca, existen otros cinco que también complementados en función del posicionamiento, y que se pueden generar estableciendo investigación del mercado, porque las actitudes y el comportamiento del consumidor son cada vez más determinantes en la valoración de la marca. La distribución de las responsabilidades del valor de la marca quedan repartidas de forma general como sigue.

Componentes del valor de marca	Áreas de responsabilidad
Canal (distribuidores)	Marketing / Logística /att. cliente
Cliente final	Marketing / Ventas / logística /att. cliente
Empleados	Recursos humanos / Marketing
Medios de comunicación (medios concretos, periodistas y mass media)	Marketing (Publicidad y RRPP)
Accionistas	Relaciones con los inversores / Marketing
Proveedores	Compras / Marketing

Como puede verse en la tabla anterior, la complejidad, tanto del mercado como del funcionamiento de las compañías, hace que los componentes que dan valor a una marca se dispersen por diferentes áreas, con diferentes responsabilidades. Es el interés compartido por el valor de la marca lo que está haciendo que se colabore en unir estas responsabilidades. Estas diferentes medidas también ayudan a establecer prioridades en la distribución de recursos.

Dependiendo de donde se esté haciendo el mayor esfuerzo en inversión y de la estrategia adoptada, se decidirá qué componentes se deben medir y gestionar de manera formal, cuáles de manera informal y cuáles no se medirán. De todas formas existen graves inconvenientes a lo hora de valorar una marca:

- Es subjetiva: La elección de la metodología de valoración de la marca siempre es subjetiva. Las métricas no son capaces de detectar cambios sutiles en la actividad del marketing. Los cambios sobre la marca se producen de forma lenta y no se hacen evidentes a corto plazo. El posicionamiento es un proceso lento, que se debe monitorizar a medio y largo plazo.
- Los supuestos cambian: Estimar el estado actual de la marca y proyectarlo sobre el futuro es pura conjetura. Las proyecciones sobre tasas de interés e inflación futuras no son controlables ni predecibles.
- La valoración de la marca no es adecuada como una medida única para el valor de la marca. La relación entre una marca y sus consumidores es muy compleja. Se necesitan estudios de mercado continuos y bien planificados. Hay que recordar que la contabilidad tradicional tiene grandes lagunas para clasificar y medir los intangibles.

Calidad por cantidad: Un solo indicador no es suficiente. Las métricas deben ser suficientes en función de la estrategia adoptada y estar equilibradas. La relevancia y la diferenciación forman el binomio donde se sustenta el valor de la marca. Lo que interesa en un proyecto de gestión integral de marketing es la calidad de las métricas (salen, muchas veces de forma lógica, como consecuencia de haber comprendido y comunicado la estrategia) y no su cantidad. Ciertas métricas necesitan estar balanceadas. Por ejemplo, el precio relativo con la estrategia de precios y la satisfacción relativa del cliente.

Nunca se sabe a ciencia cierta qué hacer, pero la experiencia y el comportamiento del mercado indican lo que se debe evitar. Se debe insistir en lo que funciona y se debe rechazar lo que no, siempre buscando nuevos enfoques y formas para hacer marketing. El fracaso en marketing es hacer lo que hacen los competidores.

El objetivo de este apartado del libro es enseñar a crear una aproximación al valor de la marca con métricas que están al alcance de la mayoría de los departamentos o áreas de marketing. Y es que no se necesitan presupuestos astronómicos y dirigir el marketing de grandes compañías para conocer, al menos de forma aproximada, cómo evoluciona y gestionamos nuestra propia marca.

Existen en el mercado empresas que se dedican a establecer el valor de la marca mediante una serie de procedimientos desarrollados por ellas, como son las empresas británica Interbrand o Young & Rubicam. En el apartado “Diferentes métodos de valoración de marca” se describen de forma breve algunos de los métodos de estas empresas.

4.1. Cinco indicadores básicos del valor de marca

El objetivo es crear nuestro propio índice de valor de marca con las siempre limitadas herramientas que tenemos a nuestro alcance, para poder seguir y gestionar su evolución a lo largo del tiempo.

La frecuencia para medir el valor de la marca varía de unas empresas a otras y de unos sectores a otros. Las hay que lo hacen trimestralmente y las hay que lo hacen de forma anual. El valor de la marca no se puede medir de forma directa, no existe una medida de su valor. Lo que sí se puede hacer es medir estímulos, percepciones y comportamientos de forma indirecta a través de medidas que se puedan desarrollar con datos concretos disponibles, bien recogidos de forma directa por la empresa, bien a través de estudio de mercado.

- **Estímulos:** Se pueden medir a través de la cantidad de publicidad y comunicaciones, que son la guía principal del valor de la marca. Son los medios que más peso tienen a la hora de crear posicionamiento.
- **Percepciones:** Es lo que está directamente en la cabeza del consumidor, notoriedad, calidad percibida, satisfacción. Son respuestas muy cualitativas y poco fiables.
- **Comportamiento:** Se puede medir a través de las ventas, cuota de mercado, precio relativo, beneficios de los clientes, retención, fidelidad, penetración, si la marca apela a usuarios frecuentes u ocasionales, etc. Son medidas mucho más fiables que las anteriores, ya que se pueden usar datos concretos.

Todas estas métricas pueden ser relativas respecto a los competidores (cuota de mercado, precio relativo). Estas métricas también se pueden expresar sobre el mercado como medidas absolutas (ventas, notoriedad). Las más fiables son las relativas, ya que dan una imagen sobre cómo está la marca y la compañía con respecto a la competencia.

La mejor forma de conocer la orientación de un negocio es hacer medidas regulares acerca del valor de la marca. Y esto es algo que la dirección de marketing debe fomentar.

El valor de la marca es garantía del beneficio futuro. Lo que se ha hecho en el pasado determina nuestro presente, y lo que estemos haciendo en la actualidad determina el futuro. Hay que recordar que el valor de la marca y el posicionamiento son labores que implican plazos largos. El valor de la marca tiene cinco indicadores básicos:

1. Cuota de mercado: Se puede calcular en función de los ingresos o de las unidades vendidas.
2. Fidelidad: Como la combinación de retención y satisfacción del cliente.
Fidelidad = Retención + Satisfacción del cliente.
3. Precio relativo: Tomado en base a los precios de la competencia o a la cuota de mercado. Explicado y desarrollado en el capítulo 5.
4. Calidad relativa percibida: Como la penetración de la marca por categoría, mercado, etc.
5. Disponibilidad: Como porcentaje medio de puntos de venta que disponen de la marca. El valor estará en función de la estrategia de distribución.

$$\text{Valor de marca} = \text{Cuota de mercado} * \text{Índice de fidelidad} * \text{Precio relativo} * \text{Calidad relativa percibida} * \text{Disponibilidad}$$

La metodología Moran de evaluación de marca establece al menos tres de estos indicadores para obtener el valor de la marca.

1. Cuota o penetración de mercado-marca.
2. Fidelidad (Retención + satisfacción).
3. Precio relativo.

$$\text{Valor de marca} = \text{Cuota de mercado} * \text{Índice de fidelidad} * \text{Precio relativo}$$

Tanto si se utiliza el modelo de las cinco métricas como si se opta por la metodología Moran, el objetivo es establecer comparaciones año a año para buscar la combinación más efectiva entre los parámetros que componen el valor de la marca.

Todas las métricas que componen el valor de la marca están desarrolladas a lo largo del libro. Para facilitar las cosas al lector se detallan nuevamente:

- Cuota.
- Fidelidad.
- Precio relativo.
- Calidad relativa.
- Disponibilidad.

Cuota:

$$\text{Cuota en función de los ingresos} = \text{Ventas} / \text{Ventas del mercado} = \%$$

Fidelidad:

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Número de clientes retenidos o renovados en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}} = \%$$

$$\text{Grado de satisfacción} = \frac{(\text{Clientes que han consumido en el periodo} - \text{Clientes que se han mostrado insatisfechos})}{\text{Clientes totales en el periodo}}$$

Precio relativo:

$$\text{Precio Relativo} = \text{Cuota de mercado en ingresos} / \text{Cuota de mercado en unidades} = \%$$

Calidad relativa:

$$\text{Penetración de la marca} = \frac{\text{Clientes que han comprado algún producto de la marca}}{\text{Mercado de ese producto}}$$

Disponibilidad:

$$\text{Disponibilidad en punto de venta} = \frac{\text{Puntos de venta que tienen el producto}}{\text{Total puntos de venta del canal}} = \%$$

Ejemplo de valor de marca: La pequeña empresa de reproductores musicales pipok realiza anualmente un seguimiento de su valor de marca basado en cinco métricas que su departamento de marketing puede gestionar anualmente. Compite en el mercado con otros reproductores musicales y dispositivos multimedia. La marca pipok lleva ya cinco años en el mercado con su producto, que siempre ha sido más caro que la competencia, ya que se ha buscado un posicionamiento más exclusivo, buscando también canales de distribución muy determinados y una calidad de producto y servicio superior al resto de competidores.

En función de este posicionamiento se determina la importancia o peso que tiene cada una de las métricas utilizadas para calcular el índice de valor de marca, determinándose de la siguiente forma:

Peso de métricas	Peso
Cuota de mercado	15
Índice de fidelidad	20
Precio relativo	5
Calidad relativa percibida	30
Disponibilidad	30

- Cuota: Se le estima un peso del 15%, debido a que el posicionamiento de exclusividad y calidad del producto no busca de forma explícita realizar grandes campañas promocionales para conquistar grandes cuotas de mercado. Otra cosa es que la compañía las vaya conquistando apoyada en el posicionamiento del producto.
- Fidelidad: Se le estima un peso del 20%, debido a que la marca busca crear comunidades de usuarios en torno al producto, convirtiendo a estos clientes en apóstoles del mismo.
- Precio relativo: Se le estima un peso del 5%. El precio no es un valor relevante para los clientes, que buscan exclusividad y calidad por encima de todo. Se calcula el precio relativo en función de la cuota de mercado.
- Calidad relativa: Se le estima un peso del 30%. La calidad es uno de los principales valores de la marca, y se estima desencadenante del índice de fidelidad.
- Disponibilidad: Se le estima un peso del 30%. Como utilizan canales muy exclusivos, y nada masivos, es de vital importancia que el producto esté en todos y cada uno de los puntos de venta que conforman el canal.

Con estos valores, ya clasificados y calculados, la empresa genera este cuadro para analizar el comportamiento del valor de la marca el año 2006.

Valor de Marca	Año 2005	Año 2006	Peso	Valor de marca 2005	Valor de marca 2006
Cuota de mercado	20,00%	25,00%	15	3,00	3,75
Índice de fidelidad	70,00%	75,00%	20	14,00	15,00
Precio relativo	45,00%	50,00%	5	2,25	2,50
Calidad relativa percibida	18,00%	23,00%	30	5,40	6,90
Disponibilidad	70,00%	72,00%	30	21,00	21,60
Total	0,79%	1,55%	100	45,65	49,75

El valor de la marca durante el último año se ha incrementado 4,1 puntos, debido fundamentalmente a que los parámetros más importantes en los que se basa la marca, se han incrementado de forma clara: la fidelidad se ha incrementado un 5%, la calidad relativa percibida un 5% y la disponibilidad de producto un 2%.

Resumen recordatorio del modelo de valor de marca:

- Este modelo busca establecer comparaciones año a año para buscar la combinación más efectiva entre los parámetros que componen el valor de la marca.
- Es un modelo que necesita tiempo, por lo que debe ser respaldado por el comité de dirección.
- Es necesario que el comité haya aprobado el método de valoración de marca y las métricas a utilizar.
- Calidad y cantidad. Un solo indicador no es suficiente. Las métricas deben ser suficientes en función de la estrategia adoptada.
- La relevancia y la diferenciación forman el binomio donde se sustenta el valor de la marca.
- Ciertas métricas necesitan estar balanceadas (equilibradas). Por ejemplo, el precio relativo con la estrategia de precios y la satisfacción relativa del cliente.

4.2. Reconocimiento de marca en función de unidades o ventas

Un método sencillo y rápido para realizar una aproximación al reconocimiento de marca es utilizar las unidades vendidas de cada marca dentro de una sola categoría o utilizar su volumen de ventas. Es una forma sencilla de medir la lealtad a la marca si no se dispone de información más avanzada. Por otra parte, si se dispone de información más avanzada, estas métricas pueden servir como apoyo e iniciación a estudios más elaborados.

$$\text{Reconocimiento de la marca en unidades} = \frac{\text{Unidades vendidas de la marca}}{\text{Unidades vendidas de la categoría}}$$

$$\text{Reconocimiento de marca en euros} = \frac{\text{Ventas de la marca}}{\text{Ventas totales de la categoría}}$$

Ejemplo de reconocimiento de marca: Supongamos la categoría de detergentes para lavavajillas, donde compiten tres productos: Lavabien, Lavamejor y Lavanormal, cuyas ventas anuales, en dinero y unidades, en dicha categoría, quedan reflejadas en la siguiente tabla:

Producto	Unidades vendidas en la categoría	Ventas
Producto Lavabien	10	16.000
Producto Lavamejor	40	60.000
Producto Lavanormal	5	5.000
Total categoría	55	81.000

Para obtener una aproximación al reconocimiento de marca bastará con aplicar las dos métricas explicadas en este punto, creando una tabla resumen de reconocimiento de marca.

Reconocimiento Lavabien (unidades) = $10 / 55 = 18,18\%$
 Reconocimiento Lavabien (euros) = $16.000 / 81.000 = 22,62\%$

Reconocimiento Lavamejor (unidades) = $40 / 55 = 72,73\%$
 Reconocimiento Lavamejor (euros) = $60.000 / 81.000 = 71,43\%$

Reconocimiento Lavanormal (unidades) = $5 / 55 = 9,09\%$
 Reconocimiento Lavanormal (euros) = $5.000 / 81.000 = 5,95\%$

Reconocimiento de marca:

	En unidades	En €
Producto Lavabien	18,18%	22,62%
Producto Lavamejor	72,73%	71,43%
Producto Lavanormal	9,09%	5,95%
	100,00%	100,00%

Como puede observarse en el cuadro resumen, es el producto Lavamejor el que mayor reconocimiento de marca tiene, debido a que este producto es el que mayores ventas mantiene en la categoría. Antes de realizar este estudio, se ha observado que las ventas de las tres marcas no están distorsionadas por campañas promocionales ni de otro tipo que pudieran dar resultados engañosos. También se pueden realizar estos cálculos basados en ventas medias a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

4.3. Diferentes métodos de valoración de marca

Existen otros métodos y modelos de valoración de marca que se exponen a continuación.

- Modelo Interbrand
- Modelo Brand Asset Valuator (BAV)
- Modelo Branddoctors
- Modelo Value Sales Ratio

Modelo Interbrand (www.interbrand.com)

Interbrand, una internacional de origen inglés, genera una encuesta que considera tanto el potencial negocio como la percepción de los clientes. Brand Equity es definido a través del fortaleza de marca compuesto por siete parámetros, los cuales son ponderados para llegar a la valoración global de la siguiente forma:

- Liderazgo 25%
- Estabilidad 15%
- Atracción del mercado 10%
- Internacionalidad 25%
- Tendencia 10%
- Apoyo económico 10%
- Protección 5%.

Como consideración final respecto a este método de evaluación, si bien es una de las propuestas más completas, combinando factores financieros, económicos y de marketing, hay que decir que requiere una exhaustiva dedicación y estructura para obtener resultados de valor.

Modelo Brand Asset Valuator (BAV) (www.y&r.com)

Diseñado por Young & Rubicam Inc., este modelo se sostiene agrupando las diferentes percepciones en cuatro grandes pilares de evaluación para la marca. El modelo descansa sobre dos ejes de análisis de la marca, surgidos básicamente de estudios de mercado:

- Estatura (conocimiento + estima)
- Fortaleza (relevancia + diferenciación).

Para valorar económicamente estos conceptos, el modelo ha sido desarrollado sobre bases de cálculo multivariable o multiatributo. Según BAV, las marcas se construyen como:

- Conocimiento.
- Como la culminación de los esfuerzos de construcción de marca: relacionado a la experiencia de los consumidores.
- Estima.
- Respeto, agradecimiento y reputación: relacionado con la completa satisfacción de la promesa, percibida por el consumidor.
- Relevancia.
- Relacionado con el uso de las 5 P's de marketing: relacionado con ventas.
- Diferenciación.
- Las bases para la elección del consumidor: la esencia de la marca.

Modelo Branddoctors

Este modelo deriva su nombre de la consultora homónima (www.branddoctors.com), que propone un esquema totalmente enfocado desde la óptica del consumidor y más específicamente sobre la lealtad del cliente. Analíticamente, se expresa de la siguiente manera:

$$EQ = L \times Prel$$

donde EQ es el valor del capital de marca, L es un índice de lealtad (calculado mediante encuestas anuales), y Prel es el precio relativo al consumidor respecto al precio promedio de la categoría. Desde un enfoque netamente orientado al consumidor, la utilización de la lealtad como único factor de relevancia en el análisis es simplificar una preferencia que habitualmente resulta más compleja.

Modelo Value Sales Ratio

Damodaran afirma que “uno de los beneficios de tener una marca respetada y reconocida es que las compañías pueden cobrar mayores precios por los mismos productos o servicios, generando mayores márgenes de rentabilidad y aumentando el ratio Valor / Ventas y el valor de la firma”.

En ese sentido, cuanto más importante sea el incremento en el precio que una empresa pueda cobrar, mayor será el valor de su marca. Bajo este supuesto, el valor de una marca puede ser expresado de la siguiente manera:

$$\text{Valor de marca} = [(\text{Valor} / \text{Ventas})_m - (\text{Valor} / \text{Ventas})_g] * \text{Ventas de la marca}$$

Donde:

- $(\text{Valor} / \text{Ventas})_m$ representa la métrica de valor de mercado de la compañía con beneficio de marca con respecto a sus ventas.
- $(\text{Valor} / \text{Ventas})_g$ representa la misma métrica pero para una compañía que comercializa un producto genérico (sin beneficio de marca).

La diferencia entre las métricas, multiplicado por el nivel de las ventas de la empresa con beneficio de marca, dará una aproximación del valor asociado a la misma. La métrica Valor / Ventas es un indicador frecuentemente utilizado en análisis bursátil y de evaluación, que puede obtenerse fácilmente del análisis de balances. El nivel de la métrica depende principalmente de tres variables:

- Margen operativo después de impuestos.
- Tasa de crecimiento.
- Tasa de descuentos.

Es decir, que si una firma tiene beneficio de marca, debería tener una ratio V/S más alta que el de una empresa genérica del mismo sector, debido a que la marca le permite tener mejores márgenes de ganancias y/o tasas más altas de crecimiento esperado y/o riesgo o tasas de descuento más bajas.

Precaución: No todos los mercados cuentan con productos genéricos comparables y aunque contaran con ellos, los atributos físicos, como diseño y calidad, seguramente formarán parte de lo que se atribuye como premio en el precio, dificultando la obtención aislada del valor de la marca.

Diagnóstico Organizacional

Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital

Elizabeth Vidal Arizabaleta



ECOE EDICIONES



Elizabeth Vidal Arizabaleta

Escritora colombiana oriunda de Palmira (Valle). Adelantó estudios de Psicología y Antropología a nivel de pregrado y cuenta con una maestría en economía. Realizó entrenamiento intensivo en Planeación y Gobierno y Planeación Estratégica Situacional con la Fundación Altadir en Isla Negra (Chile). A lo largo de su trayectoria profesional, se ha desempeñado en cargos de dirección y como asesora y consultora de varias entidades públicas y privadas, tanto nacional como internacionalmente. También fue distinguida con el *Premio Nacional de Investigación en Medicina del Trabajo*. Se encuentra en la actualidad dedicada a la consultoría, la investigación y la docencia universitaria.

Entre sus publicaciones se destacan los siguientes artículos: *Gerencia y axiología: de la lógica competitiva externa a la lógica asociativa interna*. *Organizaciones perversas y vacíos en la capacidad de dirección*. *¿Gerentes premodernos, modernos o posmodernos?*. *Liderazgo y capacidad de dirección*. *Género, educación y progreso*, y el libro *Dirección Organizacional*.

Diagnóstico Organizacional

Evaluación sistémica del desempeño
empresarial en la era digital

Elizabeth Vidal Arizabaleta

Vidal Arizabaleta, Elizabeth
Diagnóstico organizacional / Elizabeth Vidal Arizabaleta. -- 2º. Ed. --
Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004
332 p. : il. ; 24 cm.
Incluye bibliografía
Incluye glosario
ISBN 978-958-648-371-1
1. Organización 2. Investigación organizacional 3. Cambio
organizacional 4. Auditora interna I. Tít.
658.402 cd 19 ed.
AHW2302

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Colección: Textos universitarios
Área: Contabilidad, auditoría y control
Primera edición: Bogotá, D.C., agosto de 2000
Segunda edición: Bogotá, D.C., mayo de 2004
Reimpresión: Bogotá, D.C., septiembre de 2005
ISBN: 978-958-648-371-1

© Elizabeth Vidal Arizabaleta
E-mail: evidala@cable.net.co
© Ecoe Ediciones
E-mail: correo@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, fax. 3461741

Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero.
Autoedición: Magda Rocío Barrero
Carátula: Patricia Díaz
Fotolito: Imagen Gráfica Ltda.
Impresión: Digiprint Editores
Calle 63 bis No. 70-49, Tel. 4307050

Impreso y hecho en Colombia

DEDICATORIA

A Rubby y Jaime, mis viejos

RECONOCIMIENTOS

Elaborar este texto me demandó una considerable cantidad de tiempo en los últimos cinco años y no tengo la pretensión de que sea una obra acabada. Su elaboración requirió que Humberto, mi esposo, y Nathalia, mi hija debieran comprender y soportar mis continuas ausencias mentales y emocionales. Sentirlos allí siempre junto a mí, me dió coraje para atreverme a exponer estos pensamientos, bajo la enorme responsabilidad personal y social que compromete no sólo quien escribe, sino también a sus seres queridos.

Conté además con el afortunado criterio de varios de mis colegas y amigos, en particular del Dr. Hernán Darío Bernal, a quien con el atosigado afán encomendaba algunos de los borradores que iba produciendo. A él gracias por sus gozosas impertinencias, la calidez y la calidad de sus aportes.

También, la oportuna intervención de mi director editorial, el Dr. Carlos Alzate, evitó con mesurado estilo que cometiera mas inconscientes atropellos al lenguaje.

Y, sin duda, los y las asistentes a mis cursos, seminarios y conferencias (ejecutivos, estudiantes, docentes, trabajadores), han sido quienes en este trasegar, han ayudado en múltiples ocasiones a mejorar la validez y confiabilidad de sus contenidos y a corregir el rumbo; ellos y ellas saben de mi agradecimiento y espero que así lo sientan.

Elizabeth Vidal Arizabaleta

TABLA DE CONTENIDO

Presentación	XVII
PRIMERA PARTE. BASES DEL PROCESO DIAGNÓSTICO	1
CAPÍTULO 1. ¿Qué ha cambiado en la economía, la industria y las organizaciones del siglo XXI?	3
1.1 La Economía digital	5
1.2 La Industria en Redes	8
1.3 Las organizaciones de la era digital	11
Resumen	16
CAPÍTULO 2. El proceso diagnóstico	19
2.1 Concepto	20
2.2 Principios rectores	20
2.3 Fuentes	21
2.4 El Proceso diagnóstico	22
Resumen	25
CAPÍTULO 3. ¿Qué y cómo medir?	27
3.1 ¿Qué medir?	28
3.2 Los indicadores de gestión (¿cómo medir?)	31

3.2.1	Los Indicadores de resultado o indicadores efecto	31
3.2.2	Clases de indicadores	34
	Indicadores de eficiencia	34
	Indicadores de eficacia	35
	Indicadores de efectividad	36
3.2.3	Los inductores de la actuación o indicadores causa	37
3.2.4	Los indicadores necesarios	37
	Resumen	39

CAPÍTULO 4. Los modelos de gestión	41
4. Los modelos de gestión	42
4.1 Los modelos deductivos	44
4.1.1 El modelo 1-2	44
4.2 Los modelos inductivos	45
4.2.1 Modelo tradicional DOFA	45
4.2.2 Método de análisis de problemas o método MAP	48
4.3 Modelos intermedios	67
4.3.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> o Cuadro de Mando Integral (CMI)	67
Resumen	74

SEGUNDA PARTE. AUDITORÍA EXTERNA	77
---	-----------

CAPÍTULO 5. Evaluación del entorno	79
5.1 Proceso de evaluación del entorno	81
5.2 Fase del negocio (como categoría financiera)	82
5.3 Identificación de las fuerzas externas clave	83
5.3.1 Resumen de la auditoría de las fuerzas externas clave	86
5.4 Evaluación de la cadena productiva y del <i>Cluster</i>	86
5.4.1 La cadena productiva	86
5.5 Matriz de perfil competitivo-MPC	97
5.6 Síntesis del proceso de auditoría externa. Matriz de evaluación de factores externos. Matriz EFE	99
Resumen	101

TERCERA PARTE. AUDITORÍA INTERNA	103
---	------------

CAPÍTULO 6. Evaluación del direccionamiento estratégico ..	105
6.1 La misión	106
6.2 La visión	109

6.3	La cultura de las organizaciones	113
6.3.1	Concepción tradicional	113
6.3.2	Cultura y cambio cultural. Concepción de Maturana	116
6.4	Las políticas	121
6.5	Los objetivos y metas	121
6.6	Evaluación de la gerencia general	123
6.7	¿Qué es una estrategia?	125
6.7.1	Estrategias competitivas genéricas	127
6.7.2	Estrategias singulares	132
6.7.3	Diseño, monitoreo y evaluación de las estrategias	137
6.8	Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción (PEYEA)	140
	Caso: La Alianza Summa	146
	Resumen	154
CAPÍTULO 7. Evaluación y monitoreo financiero		157
7.1	El modelo tradicional de la contabilidad financiera	158
7.1.1	Interpretación de estados financieros	161
7.1.2	Análisis financiero	164
7.2	Predictores de la fragilidad financiera de una empresa	176
7.3	Temas financieros estratégicos en el cuadro de mando integral	177
7.4	El modelo actual y los activos intangibles	182
7.4.1	Tipo de activos intangibles	182
7.5	Impacto de la era digital en las finanzas de las organizaciones .	186
	Resumen	188
CAPÍTULO 8. Evaluación y monitoreo del cliente		189
8.1	Análisis tradicional	190
8.1.1	Identificación de las necesidades del cliente	190
8.1.2	Métodos de investigación de mercados	192
8.1.3	Tipos de segmentación integral	192
8.2	El cliente en el cuadro de mando integral	195
8.3	El cliente en la red	198
8.4	Gerencia de las Relaciones con el Cliente-CRM	199
	Resumen	204
CAPÍTULO 9. Procesos internos		205
9.1	Modelo tradicional. La cadena de valor de Porter	206
9.1.1	Logística interna	207
9.1.2	Producción (operaciones)	217

9.1.3	Logística externa	224
9.1.4	Mercadeo, precios, ventas, promoción y publicidad	226
9.1.5	Análisis del sitio Web	234
9.2	Los procesos internos en el Cuadro de Mando Integral	243
9.2.1	El Proceso de innovación. Creación de valor en el largo plazo	245
9.2.2	Los Procesos operativos. Creación de valor en el corto plazo	250
9.2.3	El Servicio posventa	256
9.2.4	Indicadores e inductores genéricos en la perspectiva de procesos internos	257
	Resumen	259
CAPÍTULO 10. Formación y crecimiento Gestión humana		261
10.1	Los procesos tradicionales del área de gestión humana	263
10.1.1	Procesos de vinculación de personal	263
10.1.2	Procesos de desarrollo de personal	266
10.1.3	Procesos de bienestar	277
10.2	Formación y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral	280
	Resumen	292
	Síntesis de la auditoría interna	293
CAPÍTULO 11. Guía para elaborar el informe final		295
11.1	Consideraciones para el análisis de caso	295
11.2	Instructivo	296
11.3	Formatos de salida	297
11.3.1	Opción 1: Modelo DOFA	297
11.3.2	Opción 2: Modelo MAP	297
11.3.3	Opción 3: Modelo BSC	298
11.3.4	Graficación de resultados	300
Glosario de términos		303
Bibliografía		307

TABLAS

Tabla 1.1	Diferencias entre bienes tangibles y bienes digitales	6
Tabla 2.1	Evolución del proceso diagnóstico	23
Tabla 3.1	Aspectos a medir	29
Tabla 3.2	Medidas del impacto de gestión (efectividad)	36
Tabla 3.3	Distribución total de indicadores	38
Tabla 4.1	Modelos de gestión	43
Tabla 4.2	Pautas de acción gerencial	43
Tabla 5.1	Matriz MPC	98
Tabla 5.2	Matriz EFE	100
Tabla 6.1	Enfoque sobre cultura organizacional	114
Tabla 6.2	Casos particulares de cultura	119
Tabla 6.3	Estrategias singulares	132
Tabla 6.4	Factores en una matriz PEYEA	142
Tabla 7.1	Razones de rentabilidad para los accionistas	165
Tabla 7.1.1	Otras razones de rentabilidad	173
Tabla 7.2	Otras razones financieras	174
Tabla 7.3	Temas financieros estratégicos	181
Tabla 8.1	La perspectiva del cliente. Indicadores centrales	196
Tabla 8.2	Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente	196
Tabla 9.1	Fijación de precios en la red	230
Tabla 9.2	La perspectiva del proceso interno. Indicadores centrales	258
Tabla 10.1	Procesos de gestión humana	263
Tabla 10.2	Niveles de dominio de la competencia - AMOD	273
Tabla 10.3	Niveles de dominio de la competencia - SCID	274
Tabla 10.4	Indicadores e inductores centrales de formación y crecimiento	286
Tabla 11.1	Consolidado del desempeño de la organización	300

FIGURAS

Figura 2.1	Procesos diagnóstico	24
Figura 3.1	Mapa organizacional	30
Figura 4.1	Esquema tradicional de gestión	44
Figura 4.2	Matriz DOFA	47
Figura 4.3	Mapa de la estrategia de un Banco	72
Figura 4.4	Mapa matricial diagnóstico	73
Figura 5.1	Cluster por niveles	95
Figura 5.2	Microcluster de las cajas de cartón	96
Figura 6.1	Cambio cultural	118
Figura 6.2	La matriz PEYEA	141
Figura 7.1	Trayectoria del análisis financiero	158
Figura 7.2	Posibles acciones por objetivo financiero	180
Figura 8.1	Valor agregado al cliente	197
Figura 9.1	Cadena de valor genérica de Porter	206
Figura 9.2	Función de producción (Operación)	218
Figura 9.3	Los procesos internos. La cadena de valor en el CMI	244
Figura 10.1	El análisis funcional de las competencias	271
Figura 10.2	El proceso de evaluación por competencias	272
Figura 10.3	Niveles de dominio de la competencia. Sistema Inglés y	
	Mexicano	275
Figura 10.4	Cobertura del puerto de trabajo estratégico	289

RECUADROS

Recuadro 5.1 Caracterización de algunas cadenas	92
Recuadro 7.1 El monitor de activos intangibles	185
Recuadro 8.1 Tendencias del consumidor en los últimos 10 años	200
Recuadro 9.1 Logística. Casos empresariales	213
Recuadro 9.2 ¿Cómo se hace mercadeo realmente?	240

OTROS

Criterios para la selección de problemas	51
Formato 1. Descripción del problema	55
Formato 2. Árbol del problema	56
Formato 3. Diseño de la situación objetivo	57
Formato 4. Árbol de la situación objetivo	59
Formato 5. Causas críticas	60
Formato 6. Plan de acción	62
Formato 7. Acciones y responsables	63
Formato 8. Presupuesto	64
Formato 9. Análisis de vulnerabilidad	66
Resumen de la identificación de la cadena productiva	91
Ejemplos de perfiles de estrategias	144
Ejemplo matriz PEYEA de un Banco	145
Participación de las aerolíneas en el mercado aéreo regular	152
Otras razones financieras	174
Instrumento de medición de clima organizacional IMCOC	281
Evaluación del desempeño organizacional	301

PRESENTACIÓN

Comenzamos el siglo XXI con hechos sociales, económicos, políticos, comerciales y tecnológicos, que tan sólo veinte años atrás, tal vez la mayoría de nosotros, no nos llegamos a imaginar.

En efecto, sólo por mencionar algunos de los hechos más relevantes, a principios de los ochenta, los computadores personales entraban en escena; el mundo concentraba su atención en el descenso económico de Estados Unidos y en la carrera armamentista; el control numérico y el diseño asistido por computador en el campo de la producción era aclamado en todas partes del mundo; Peters y Waterman inician la popularización de las lecturas sobre gerencia con su *Best seller: En busca de la Excelencia* (1982); Michael Porter explica los principios básicos de la competitividad y la estrategia; entre 1983 y 1987 el sistema industrial japonés es admirado y seguido en la mayoría de los países del mundo (calidad total, círculos de calidad, *Total Control Quality*-TQC).

Ya hacia finales de los ochenta el mundo era otro: fin de la guerra fría; las mujeres conforman el 40% de la fuerza laboral; la fórmula favorita fue “menos Estado y más mercado”; se debilitan cada vez más las bases de la organización autoritaria; surgen los mercados “libres”, etc.

Los noventa se caracterizan fundamentalmente por el descenso de la inflación a costa de un alto desempleo en el mundo; organizaciones flexibles, inseguridad e inestabilidad laboral, precarización del trabajo, surgimiento del comercio electrónico (*e-business, e-commerce*), organización virtual; énfasis contradictorios en gestión humana y logro del valor económico agregado al tiempo; énfasis en operacio-

nes de toma hostil y en operaciones comerciales que aseguren un liderazgo de tipo mundial.

Desde un entorno tan turbulento, la labor de diagnóstico no sólo ha cambiado, sino que es cada vez más difícil. La velocidad de los cambios desafía nuestra propia velocidad para capturarlos, comprenderlos y reinterpretarlos de acuerdo con nuestras realidades locales. Por eso el diagnóstico ha perdido el papel de mecanismo estático de evaluación, para convertirse en insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales.

Los instrumentos de diagnóstico también deben cambiar. De la misma forma que las «sanguijuelas» desaparecieron de las prácticas médicas (por lo menos), el diagnóstico por áreas funcionales separadas, tampoco revela ya el estado general de la organización. Sabemos hoy que evaluar la integración en cadenas productivas, diferenciar y considerar el estado de nuestra cadena de valor interna (tanto primaria como de apoyo), apreciar la dimensión de la organización que aprende y gestiona el conocimiento, son buena parte de las nuevas competencias y habilidades requeridas para la comprensión de la organización actual.

Con base en las reflexiones anteriores, puede pensarse que el diagnóstico organizacional es fundamental para aquellos que desean la apropiación práctica del saber administrativo.

Este libro recoge, actualiza y reorganiza los elementos considerados en la publicación anterior **Diagnóstico Organizacional Parte I**. Sus principios rectores son: **primero**, “toda práctica sin teoría es una barbarie”, por lo que hemos profundizado en las bases teóricas y conceptuales tan desdeñadas en la literatura administrativa contemporánea; **segundo**, “todo exceso de información es desinformación” con el fin de lograr economicidad, racionalidad, sistematicidad y utilidad de y en el proceso diagnóstico; **tercero**, “evaluar y monitorear en contexto”, pues no tiene sentido hoy en día desconocer las dinámicas locales y globales en las que se inserta la organización; y **cuarto**, “conocer es realizar diferenciaciones en el lenguaje”, razón por la cual hacemos énfasis en el uso apropiado de las categorías y conceptos que son la base para entender nuestras prácticas de trabajo en la organización.

Está dividido en tres partes. En la primera se presentan las bases del proceso diagnóstico y está compuesto por cuatro capítulos. El capítulo 1 ¿Qué ha cambiado en la economía, la industria y las organizaciones del siglo XXI?, presenta un acercamiento a los principales cambios en la economía, la industria y las organizaciones, causados en su mayoría por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC's). El ca-

pítulo 2, El proceso Diagnóstico, muestra el enfoque del proceso diagnóstico propuesto por la autora; el capítulo 3, ¿Qué y cómo medir?, expone los indicadores de gestión, diferenciando entre los indicadores de resultado o indicadores efecto y los indicadores causa (inductores) y los aspectos relacionados con qué y cómo medir en las perspectivas propuestas por la autora. En su capítulo 4, aventura una presentación sobre modelos de gestión, desde el más tradicional, hasta el más moderno denominado sistema integrado de gestión o Balanced ScoreCard, desde los cuales la labor diagnóstica tiene significaciones diferentes.

La segunda parte del libro, se refiere a la auditoria externa que se desarrolla en el capítulo 5, e incluye el análisis de competitividad. La tercera parte, corresponde a la auditoria interna y comprende los capítulos 6 a 10, presentándose en cada uno de éstos propuestas de instrumentos e indicadores para auditar el direccionamiento estratégico y las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento (humana). En su último capítulo, se presenta una guía para la entrega del informe final diagnóstico.

Con estos contenidos espero que usted obtenga un espectro más o menos amplio para evaluar el desempeño de las organizaciones, sean éstas tradicionales o pertenecientes a la nueva economía o economía digital. Sin embargo, es preciso insistir en que éstos son apenas instrumentos guía, que en ningún caso podrán reemplazar su capacidad de previsión, su intuición, su “olfato” para tomar decisiones y mucho menos su creatividad y capacidad para innovar. Tenga siempre en cuenta, en todo caso, que usted podrá mejorar cualquier teoría o procedimiento, sólo cuando tenga un amplio dominio teórico y práctico de los modelos sobre los cuales se basa. El riesgo del eclecticismo o de tomar llanamente partes de teoría o métodos para fusionarlos, no sólo los puede deformar, sino que en últimas, lo puede llevar a perderse del objetivo que usted buscaba. La única condición para crear, está en su capacidad para establecer nuevas relaciones entre eventos ya existentes. De lo contrario, tendrá usted una amalgama amorfa de teorías, modelos y métodos, que no lo llevarán a ninguna parte. Recuerde siempre que el respeto por el autor, se expresa inequívocamente en la medida en que conociéndolo en profundidad, podemos tomar distancia de él para re-crear conocimiento.

Cualquier inquietud, duda o sugerencia será recibida con gusto por la autora en el correo electrónico: evidala@cable.net.co

La autora

LOGROS ESPERADOS

Con el estudio y la aplicación de las pautas que en este texto se proponen, se pretende desarrollar competencias y habilidades relacionadas con:

- **El manejo efectivo de información:** convertir mucha información primaria, en poca y relevante información primaria.
- **Habilidades analíticas**, pues en la mayoría de los casos los analistas organizacionales no superan el nivel descriptivo (de conteo) de las situaciones.
- **Habilidades para el pensamiento complejo**, que facilite el desarrollo del pensamiento sistémico, es decir holístico, capaz de analizar la organización como un todo.
- Experticia en el manejo de las herramientas de diagnóstico.
- Desarrollo de habilidades para el análisis de problemas y la toma de decisiones.
- Fortalecimiento de competencias para la dirección y planeación de organizaciones.

*Primera
parte*

BASES DEL

PROCESO

DIAGNÓSTICO

¿QUÉ HA CAMBIADO EN LA ECONOMÍA, LA INDUSTRIA Y LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI?

OBJETIVO

Contextualizar la naturaleza de los cambios vividos en la última década del siglo XX, con el fin de cimentar las bases del conocimiento actual y los posibles escenarios de acción de la gestión futura en las organizaciones del siglo XXI.

La economía, la industria y la organización de principios de siglo XXI, se encuentran en remesón. En lo externo, por la inestabilidad que le imprime el controvertido proceso de globalización hegemónica y la consiguiente fragilidad de los mercados locales. Las modificaciones estructurales en este contexto, se manifiestan en un predominio del capital financiero especulativo, el surgimiento de una economía digital y en redes que vuelve a cuestionar los principios de la mano invisible y por lo tanto, el sistema de competencia perfecta; la consolidación gradual de un nuevo sector industrial liderado por las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones-NTIC's, lo que ha influido en que cada vez sean más difusas las fronteras en los sectores tradicionales de producción de bienes y servicios y en el surgimiento de comunidades de negocios electrónicos con la consecuente recomposición de las formas de intermediación y de una fuerza de trabajo cada vez más en línea.

En lo referido a la gestión interna de las organizaciones, la planeación estratégica sigue siendo un recurso cognitivo escaso a nivel de las pequeñas y medianas empresas y más aún del sector informal de la economía, que sumados son cerca del 80% del origen de la riqueza y de la producción de bienes y servicios en América Latina.

Si bien, en los textos de administración de la última década se encuentra algún avance en la forma de percibir las organizaciones y su funcionamiento, lo que se plantea en la teoría, escasea en la práctica. Ha pasado casi un siglo desde que surgieran los postulados de la administración científica de Taylor hasta llegar a modernas sistemas integrales de gestión, pasando por reingeniería, empoderamiento, tablero de control, etc. Lo que continúa siendo un lugar común, es que éstos siguen siendo conocimiento exótico fuera de las aulas de clase –y del mundo de las grandes corporaciones transnacionales–, incluso para las propias universidades, que como es del decir popular “no consumen lo que producen”.

Así, encontramos esquemas de gestión intrínsecamente contradictorios pues las organizaciones no hacen lo que dicen que piensan. Por ejemplo, se “modernizan” creyendo que la adquisición de tecnología, “mágicamente” las hará más productivas y competitivas; se dicen participativas, pero máximo lo son en la consulta mas no en la decisión; hacen reingeniería y reducen costos pero su éxito es de vuelo corto. Los datos indican que estos procesos de cambio no permanecen en el tiempo, ya que la organización ha movido todo su “sistema inmunológico” para que esto sea así. Las razones de esta reiterada situación están asociadas más con que se hace caso omiso de que el primer y necesario cambio debe ser en el modelo mental del dirigente, sus formas de pensar y los conceptos de persona, de sociedad, de organización que tiene en su cabeza. Inclusive tiene que ver con lo que “la felicidad” es para unos y otros.

Esta es la lección que me deja un examen acucioso de más de trescientas organizaciones. Si no pensamos primero en cambiar nosotros mismos, no podremos cambiar a los demás y mucho menos obtener los logros que queremos, ya que ellos están relacionados con la armonía de los seres humanos entre sí y de éstos con la naturaleza. Ningún sistema de gestión que haga caso omiso de esto sobrevivirá en el tiempo. Pero acostumbrarnos a un sistema ganar-ganar nos llevará, me temo, el doble del tiempo y esfuerzo que el que nos ha tomado la costumbre milenaria donde siempre que alguien gana, otro pierde.

Veamos entonces los principales cambios en contexto, en pleno inicio del Siglo XXI.

1.1 LA ECONOMÍA DIGITAL

La economía digital o nueva economía como indistintamente se le conoce, puede entenderse como el conjunto de cambios cualitativos y cuantitativos que en los últimos 15 años han transformado la estructura, el funcionamiento y las reglas de la economía. Se basa en la innovación tecnológica que se incorpora a la producción de bienes y servicios que se ofrecen y demandan en una sociedad determinada y funciona a través del trabajo en redes interconectadas capaces de generar valor y crear riqueza. La nueva economía también es una *economía del conocimiento*, con base en la aplicación del *Know How* de los seres humanos a todas las cosas que se producen y la forma como se elaboran.

Un nuevo bien: el bien digital¹

En la economía tradicional, el flujo de información tanto como la producción es física: dinero en efectivo, cheques, conocimientos de embarque, transmisores de radio o señales de televisión análogas, documentos, mapas, bienes o servicios, etc. En la nueva economía, la información en todas sus formas es digital, reducida a *bits* almacenados en computadores. Aparece entonces un nuevo bien, el *bien digital* diferente de los demás bienes que hasta ahora conocemos y que está introduciendo fuertes cambios en el sistema de mercado.

En la siguiente tabla se observa una comparación entre las principales características de los bienes tangibles y de los bienes digitales.

1 Un bien digital no puede considerarse como un activo intangible pues, a diferencia de los últimos, los bienes digitales tienen precio fijado en condiciones de competencia imperfecta.

Tabla 1.1 Diferencias entre bienes tangibles y bienes digitales

Categoría de análisis	Bienes tangibles	Bienes digitales
Producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Átomos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bytes
Funcionamiento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La “mano invisible” del mercado funciona. Competencia perfecta. El mercado fija el precio del bien y hay supuesta maximización del beneficio social. ▪ Consumo uno a uno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia imperfecta. El beneficio es más individual que social. ▪ Consumo masivo. No excluye a ninguna clase o persona de su usufructo porque el bien es el mismo para todos (Ej.: un paquete de software).
Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para asignar derechos de propiedad. No hay certeza sobre los usos presentes y futuros del bien, porque la asimetría de la información es mayor. ▪ Los derechos de propiedad son claramente asignables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afecta la privacidad. Miles de datos privados de las personas, circulan por la red mundial de información, sin que éstas hayan autorizado su uso.

Fuente: Vidal, E. *Notas de investigación 2002*.

De acuerdo con la anterior diferenciación, tres conceptos asociados con el funcionamiento de los bienes tangibles en una economía tradicional, resultan cuestionados². Estos son: la exclusividad, la rivalidad y la transparencia.

La exclusividad. Si bien en el sector de producción de bienes de una economía, el consumo es uno a uno, no sucede lo mismo con los bienes digitales, producidos por los sectores basados en la información: los usuarios de un bien digital no pueden excluir de su uso a otras personas. Por ejemplo, la red mundial de información *World Wide Web* (w.w.w. por sus siglas en inglés) es usada por muchas personas al mismo tiempo. Igualmente, los bienes digitales no excluyen de su uso o consumo a las personas por características de sexo, edad, localización geográfica. Si bien tienen acceso a ellos como en cualquier otro caso quienes tengan los medios económicos para adquirirlo, el bien digital es el mismo, con las mismas características para una persona rica que para una persona pobre. Cuando se adquiere la propiedad de un bien digital, no se puede reclamar el uso exclusivo de este bien,

2 DeLong, A. & Froomkin Tomado del artículo titulado *The Next Economy?* en la web, *Draft*, noviembre 2, 1998, Versión B191997-1998

salvo –por supuesto–, que una persona u organización tengan los derechos de propiedad exclusivos sobre dicho bien, sea porque da respuesta a una necesidad particular o porque no es del interés de la persona o de la organización, su distribución o consumo masivo. En este caso, las licencias para el uso, son parte de las formas para ejercer el control de la privacidad del uso. Pero en general, los bienes digitales, no tienen esta característica, porque todos conservan los derechos de propiedad intelectual.

Así, sin exclusividad entre productores y consumidores, la relación es más un intercambio de dotaciones que una clara relación de compra y venta. Se infiere que simultáneamente el comprador y el vendedor desarrollan las mismas funciones de ofrecer y demandar. El consumidor o cliente era concebido antes como un individuo estático en una transacción³; ahora es un jugador activo, es un co-creador de valor, un colaborador, y un competidor.

Una de las consecuencias de esta nueva forma de relación entre productores y consumidores, es que se afecta la asignación eficiente de recursos, la asignación y la función de los precios y se altera la relación monetaria de intercambio. Lo anterior significa que no se da equilibrio en el mercado, no se presenta el óptimo (maximización del beneficio, disminución del costo) y por lo tanto no se logra maximizar el bienestar social, ya que los pagos que se realizan por un bien (hecho a la medida) en la teoría de la competencia perfecta, no logran un nivel óptimo de producción. En este caso, cada persona sólo se ayuda a sí misma.

En ausencia de exclusividad el sistema de mercado tampoco cuenta con herramientas eficaces para saber cuál es la demanda y qué es exactamente lo que se demanda.

Rivalidad. Un sistema de mercado en competencia perfecta, está caracterizado por la competencia para limitar el ejercicio del poder económico privado, por el disfrute de un bien para un usuario, por precio igual al costo marginal, por los retornos a los inversionistas correspondientes al valor social agregado por la industria, y, por los incentivos apropiados por innovar y desarrollar nuevos productos. En la nueva economía el uso y disfrute de la información no genera rivalidad, es decir, muchas personas pueden consumir el bien digital al mismo tiempo e igual precio; así si el costo marginal se acerca a cero y si el precio se iguala al costo marginal, el productor resultaría en quiebra, lo cual, obviamente, no sucede.

3 Prahald y Ramaswamy. *Co-opting Customer competence*. En: *Harvard Business Review*, january-february 2.000, pp. 79-87

Recrear la rivalidad para los datos digitalizados puede ser difícil, sin un sistema de acceso confiable (sistemas criptográficos analógicos, por ejemplo). En otros casos, habría que prevenir el uso de los datos simultáneamente, lo que aún resulta más difícil. Imponer la rivalidad donde no es natural encontrarla, es cargar un costo social innecesario. El mercado de los bienes digitales podría hacerse funcionar como un mercado tradicional, pero esto por definición no es un óptimo, ya que la rivalidad artificialmente asegurada puede hacer que lo que algunos usuarios pagan por el bien sea mayor que el costo marginal de producir otra copia, que posiblemente no obtendrán, además porque tampoco la necesitarían.

Transparencia. En una economía competitiva, los compradores saben qué es lo que quieren y qué es lo que están comprando. Esto no ocurre cuando se adquieren bienes digitales. Cuando se compra un paquete de software no se sabe a ciencia cierta qué usos se le van a dar y que beneficios presentes o futuros puede reportar, tampoco se tiene una idea clara acerca del apoyo que el fabricante dará. En este mercado se presenta alta incertidumbre para los compradores. Existen asimetrías en la información y es de suponer que los fabricantes retienen información por los costos de inversión. El paradigma neoclásico tradicional no puede en este caso explicar cómo los consumidores deciden o hacen sus elecciones.

Desde el punto de vista de los consumidores, los vendedores y la economía como un todo, los productos que son iguales, deben sobrevivir si se les realiza un mismo escrutinio. El problema sin embargo, es cómo extender esta lógica a la transparencia para el consumidor. La respuesta es fundamentalmente política. Esto depende de hasta qué punto se reconoce la privacidad como un fin en sí mismo y no como un bien intermedio, que por lo tanto puede comercializarse. En nuestro países este problema no ha sido enfrentado del todo por las autoridades. La información que aparece en la base de datos cuando realizamos alguna transacción bancaria o comercial, es vendida a terceros sin ningún escrúpulo o permiso por parte del afectado.

En consecuencia, los bienes digitales introducen sustanciales interrogantes en la interpretación de las economías de mercado referidas al bienestar del consumidor. El papel regulador del Estado no es aún claro para este tipo de bienes, pero es de esperarse que en el futuro, la contribución de la regulación estatal a la economía digital ayude a la democratización de la información, a la creación de bienestar colectivo y al incremento de la productividad y la competitividad.

1.2 LA INDUSTRIA EN REDES

Es probable que la digitalización haya tenido el efecto más profundo y significativo en todo tipo de industrias desde la cinematografía hasta los servicios finan-

cieros, produciendo impactos significativos en la estructuración de los negocios, entre los que cabe mencionar: Fronteras industriales difusas (convergencia), recomposición de las formas de intermediación; y, formas de hacer negocios a través de la red o *e-business*. Observemos estos cambios un poco más de cerca.

Fronteras industriales difusas

Las fronteras industriales son cada vez mas difusas, Por ejemplo, es cada vez mayor la convergencia entre los sectores de la computación, las comunicaciones, la electrónica de consumo y el entretenimiento que también han impactado significativamente la industria del aseo personal y las tecnologías farmacéuticas, incluidos los ensayos clínicos; del mismo modo es cada vez mayor la convergencia entre el sector de la construcción y la ergonomía, la arquitectura y la electrónica; es también mayor la afinidad entre la producción de software con la genética, la producción de cereales, la química, la electrónica; así mismo, la industria automotriz es una mezcla de materiales, electrónica y *software*, combinadas con ingeniería mecánica tradicional.

Como resultado de esta convergencia, muchas de las fronteras industriales se están diluyendo. Para autores como Tapscott, la nueva economía representa la aparición de un nuevo sector industrial: la industria de la multimedia interactiva.

Los límites difusos sugieren que:

- No hay competidores claramente identificables.
- Los competidores seleccionarán oportunidades a partir de sus propios puntos de ventaja. Dell Computer puede por ejemplo pasar de PC a TV, mientras que Sony o Philips pasarían de TV-PC.
- Por lo tanto, habrá múltiples rutas de migración. La competencia por esas “rutas de migración” puede ser tan crítica como el resultado de la competencia en sí misma.
- En el panorama competitivo que regirá las próximas décadas, el tamaño no será sinónimo de influencia en la industria. Del mismo modo, una posición dominante no da derechos. Probablemente, hasta sea una desventaja. No hay posiciones competitivas permanentes.
- Los límites entre competidores, clientes, proveedores y colaboradores, son muy porosos.

Recomposición de las formas de intermediación

Con las superautopistas de información, la distancia entre el productor y el cliente, usuario o consumidor final, se ha acortado en ciertos sectores. Se espera

que este proceso tenga enormes consecuencias en la estructura tradicional de costos de las industrias, tales como, por ejemplo, los costos de ventas, administrativos, inventarios y de cuentas por cobrar, ya que se presume su disminución.

Tendencias e-business

El *e-business* está logrando una transformación fundamental en el comercio entre empresas, conocido como *Business to Business* o B2B, y está llevando los negocios de un estadio de optimización individual a uno de optimización de negocios en la red, lo que puede contribuir a generar ventajas competitivas.

En las nuevas formas de composición de los sectores económicos se observan **conglomerados virtuales en la red** como expresión de la reorganización de los mercados (los metamercados) y de la conformación de comunidades virtuales de valor agregado. Veamos.

Los metamercados

Corresponden a la unión de industrias o grupos empresariales que desarrollan un portafolio de productos y servicios en la web, donde su oferta de valor integra todas las necesidades de una comunidad empresarial. Los casos más claros son las diferentes iniciativas desarrolladas alrededor del mundo: 50 multinacionales de productos de consumo masivo como Procter & Gamble, Nestlé USA, H.J. Heinz, Bestfoods, Kraft Foods y Unilever, entre otras, decidieron crear un mercado global de Internet para el sector denominado eCPG.net (*Consumer Products Goods*), conscientes de que esta nueva forma de hacer negocios les permitirá proveer una oferta global e innovadora para sus proveedores, clientes y nuevos segmentos de mercados. Cuanto más grande sea el metamercado, mayor será la agilidad para desarrollar y lanzar nuevos *e-markets* y construir sinergias en la funcionalidad de los existentes, lo cual se reflejará en:

- Amplia base de clientes que crean una alta dependencia del *e-market* y fácilmente pueden trasladarse a otros *e-markets*.
- Distribución eficiente de los costos de investigación y desarrollo.
- Eficiencias operacionales vía servicios compartidos del *back office*.
- Mayor profundidad de conocimiento de la industria y recursos disponibles para desarrollar el mercado.
- Desarrollo de contratos y alianzas con los proveedores con una alta posición competitiva.

Comunidades virtuales de valor agregado-CVA

Son comunidades de comercio que agrupan varias organizaciones (normalmente competidoras) para usar las fuerzas de la concentración del poder de compra y/o venta y que se especializan en bienes y servicios directos o indirectos de una categoría específica de compradores. Por ejemplo, Chemdex.com y Plastics.net, entre otros. Las CVA se pueden crear en torno a mercados verticales (específicos de un subsector económico o industrial) y a mercados horizontales. Las CVA están cambiando la forma de hacer negocios y han empezado a hacer que el concepto de convergencia sea una realidad. Las CVA son la alternativa electrónica a la *mergermania* (manía de fusiones). Se espera como beneficios de las CVA:

- Desarrollo de una red de negocios versus un negocio individual.
- Nuevas eficiencias del mercado y procesos para la cadena de oferta de la industria.
- Soluciones de abastecimiento completas en forma integral.
- Administración de una plataforma central para automatización de transacciones.
- Alcance extendido del mercado.
- Desarrollo colaborativo de una oferta de productos específicos para una industria.

1.3 LAS ORGANIZACIONES DE LA ERA DIGITAL

Las organizaciones de la era digital están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento, recogidas por Kaplan y Norton en su libro “Cuadro de Mando Integral”⁴. Estas hipótesis resumen los principales cambios en el direccionamiento y formas de evaluar las organizaciones y obtener ventajas competitivas, en la que hemos llamado era digital.

Funciones y finanzas cruzadas

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, mercadeo y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia: la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta. La organización de la era digital

4 Kaplan y Norton. *Cuadro de Mando Integral*, pp. 16-20

funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales.⁵ Combina los beneficios de la especialización dimanante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero.⁶ Un indicador financiero como el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE-*Return on employed capital*) podía encaminar el capital interno de una organización hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas.

Sin embargo, la aparición de la era digital en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las organizaciones ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

Los vínculos con los clientes y proveedores

Las organizaciones de la era industrial trabajan con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las utilidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en coste, calidad y tiempos de respuesta.

La segmentación de los clientes

Las organizaciones de la era industrial prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos producidos en cadena, de allí la famosa frase de Henry Ford: “Pue-

5 J. Champy y M. Hammer, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993)

6 Ver A.D. Chandler: *The visible hand: The Managerial Revolution in American Business*. (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1977)

den tenerlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro”. Una vez que los clientes han satisfecho sus necesidades básicas de ropa, cobijo, comida y transporte, exigen soluciones más individualizadas para sus necesidades. Las organizaciones de la era digital deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costos que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.⁷

Escala global

Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las organizaciones extranjeras, más eficientes y sensibles. Las organizaciones de la era digital compiten contra las mejores organizaciones mundiales. Las grandes inversiones que exigen los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todo el mundo, que proporcionen unos rendimientos adecuados. Las organizaciones de la era digital han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

Innovación

Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica. Las organizaciones que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las organizaciones pertenecientes a los sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos, es la máxima importancia para un éxito a largo plazo.

7 Las organizaciones de la era industrial utilizaron los procesos tradicionales de producción y de prestación de servicios, para suministrar los diferentes modelos y opciones a diversos consumidores. Este enfoque de alto coste no se hizo visible hasta el desarrollo de los sistemas de costes basados en las actividades, a mediados de los años 80s; Ver R. Cooper y R. S. Kaplan, *Measure Costs Right: Harvard Business Review* (sep.-oct./1988): pp. 96-103. Ahora las organizaciones reconocen que, o bien, deben conseguir un mayor enfoque en los segmentos de clientes que elijan servir, o desplegar unos procesos de productos y prestación de servicios, basados en la tecnología, que permitan proporcionar una gran variedad de resultados con un bajo coste de recursos.

Trabajadores de nivel

Las organizaciones de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual –gerentes e ingenieros– utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las organizaciones de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes. Realizaban tareas y procesos bajo la supervisión directa de ingenieros y gerentes. A finales del siglo veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: ingeniería, *marketing*, dirección y administración. Incluso los individuos que siguen estando involucrados en la producción directa y en la prestación de servicios son valorados por sus sugerencias sobre la forma de mejorar la calidad, reducir los costos y reducir los tiempos de los ciclos. Como el gerente de una renovada fábrica de motores Ford dijo: “las máquinas están diseñadas para que funcionen de forma automática. El trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad, y no limitarse a contemplar cómo las piezas van pasando ante ellos. Aquí consideramos que la gente es solucionadora de problemas, no costos variables”.⁸

Así se reconoce que todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la organización de la era digital. Este reconocimiento es lo que algunos autores han denominado como la era del conocimiento y más específicamente, trabajadores del conocimiento.

El entorno de la era digital tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades. La habilidad de una organización para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.⁹ Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;

8 R.S. Kaplan y A. Sweeney, *Romero Engine Plant*, pp. 9 – 194 – 032 (Boston: Harvard Business School, 1994).

9 H. Itami. *Movilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass: *Harvard University Press*, 1987.

- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmento de clientes seleccionados como objetivo;
- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Hasta aquí se puede ver cómo el flujo de información a través de la red mundial de datos, o red mundial de trabajo, para otros, ha afectado todo tipo de negocios y actividades del quehacer humano. Aspectos sobre la forma como se deben atrapar no sólo las mentes sino también los corazones de los consumidores, la reorganización de los mecanismos de distribución, la forma como se han de redefinir los precios, el cambio de la cultura y autoridad corporativas, la integración de la vida personal y la laboral, son entre otras, las grandes preocupaciones del nuevo juego.

Finalmente y para complementar, Chuck Martin en su libro *Las siete cibertendencias del siglo XXI*, aplica el término cibereconomía para describir los principales cambios que la introducción de la *World Wide Web* tiene en para la organización y la economía, tales como:

- La organización se prepara para crear, administrar y emplear el flujo de información, estableciendo claramente quien tendrá el control del medio. De allí que la oficina sin documentos impresos se convierte en una meta al alcance, pues las grandes organizaciones no necesitarán invertir en grandes moles que alberguen a sus empleados, quienes por la vía de la red se entrelazan a distancias diferentes pero en tiempos reales.
- Surge la organización libro abierto. Desaparecen los límites de las organizaciones y el mundo exterior, incluidos los proveedores y los consumidores.
- Los productos se convierten en mercancías tipo comodidad. La forma como se establece el valor de los productos se instaura bajo nuevas dinámicas (precio flexible).
- La tendencia a efectuar cualquier tipo de relaciones laborales o comerciales en tiempo real es cada vez mayor: por ejemplo, se agrega el conocimiento en tiempo real fortaleciendo la recolección de información y la toma de decisiones; el aprendizaje se lleva a cabo en tiempo real, todo el tiempo.
- Nuevas maneras de comprar o vender creando un consumidor en línea.
- Surge una nueva fuerza laboral en línea.

De este modo, el vínculo entre los actores que intervienen en la red mundial configura nuevas relaciones con:

El cliente, ya que de acuerdo con las posibilidades de interactividad que éste tenga con la organización a través de su página web de presentación, tendrá diferentes niveles de participación y diálogo propendiendo por una relación organización–cliente más cercana;

El empleado: se considera que la web y la intranet tienen capacidad para mejorar las relaciones laborales y propiciar el *empoderamiento* de sus empleados para que gestionen, aprendan y crezcan. De manera importante, esta relación permitirá mantener en línea los objetivos de la compañía acorde con las necesidades de los clientes.

El proveedor–distribuidor–socio: bajo estos nuevos canales de comunicación las organizaciones podrán establecer diferentes tipos de actividades como por ejemplo las de tipo comercial convirtiendo los actores participantes en parte integral de la organización.

Así, no importa quien compra, es decir si es el consumidor final o si la compra se realiza negocio–negocio (*Bussines to Bussines* ó B2B). Lo que sí constituye un factor de importante cumplimiento es la apertura de la organización, que se convierte en el escenario donde se dan cita vendedores, compradores, proveedores, socios, y donde cada uno busca encontrar lo que necesita.

RESUMEN

Las modificaciones estructurales del siglo XXI en el contexto económico global, se manifiestan en un predominio del capital financiero especulativo y el surgimiento de la economía digital y en redes, lo que vuelve a cuestionar los principios de la mano invisible del mercado y por lo tanto, el sistema de competencia perfecta. Resultan así cuestionados tres conceptos asociados con el funcionamiento de los bienes tangibles en una economía tradicional: exclusividad, rivalidad y transparencia. Dichos conceptos tienen una significación diferente en el caso de los bienes digitales, siendo en algunos casos ventajosa y en otros aún no tanto.

De otra parte, la consolidación gradual de un nuevo sector industrial liderado por las relativamente recientes tecnologías de la información y las telecomunicaciones-NTIC's, ha influido en que cada vez sean más difusas las fronteras en los sectores tradicionales de producción de bienes y servicios y en el surgimiento de comunidades de bienes electrónicos, con la consecuente recomposición de las formas de intermediación

y de una fuerza de trabajo cada vez más en línea. En las nuevas formas de composición de los sectores económicos se observan conglomerados virtuales en la red, como expresión de la reorganización de los mercados (metamercados) y de la conformación de comunidades virtuales de valor agregado.

En las organizaciones del siglo XXI, se destacan como principales tesis de su deber ser: funciones y finanzas cruzadas, vínculos estrechos con los clientes y proveedores, cuidadosa segmentación de clientes, escala global, trabajadores de nivel y en línea, e innovación.

EL PROCESO DIAGNÓSTICO

OBJETIVO

- Ejercitar las habilidades de análisis, innovación, creatividad y aplicación de la teoría y la técnica del diagnóstico organizacional.
- Considerar las variables externas e internas que influyen en las operaciones de la organización y la realización de su visión y de su misión.
- Analizar y evaluar la empresa sistémicamente teniendo en cuenta la gran responsabilidad social que tiene frente a sí misma y de cara al entorno.

2.1 CONCEPTO

En términos muy sencillos definiremos el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.

El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero. Nosotros jugamos, pero el otro también juega. Esta es la esencia de la planeación bajo incertidumbre, diferente por esencia de la planeación determinística en la que los planes se realizan desde un escritorio por una persona o equipo obteniendo como producto un “plan libro”, aséptico en su tecnicidad, pero despojado del análisis de la influencia de las circunstancias y las situaciones que la existencia y decisiones del (os) otro (s) en su situación concreta, tiene en la propia situación interna.

En este sentido, el diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

2.2 PRINCIPIOS RECTORES

Primero. **“Toda práctica sin teoría es una barbarie”**, por lo que hemos profundizado en las bases teóricas y conceptuales, tan ausentes en la literatura administrativa contemporánea.

Segundo. **“Todo exceso de información es desinformación”** (Beer) con el fin de lograr economicidad, racionalidad, sistematicidad y utilidad de y en el proceso diagnóstico.

Tercero. **“Evaluar y monitorear en contexto”**, pues no tiene sentido hoy en día desconocer las dinámicas locales y globales en las que se inserta la organización.

Cuarto. **“Conocer es realizar diferenciaciones en el lenguaje”** (Maturana), razón por la cual hacemos énfasis en el uso apropiado de las categorías y conceptos que son la base para entender nuestras prácticas de trabajo.

Quinto. “**Todo diagnóstico es situacional**”, lo que implica reconocer que en el proceso influyen las circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y personales de quienes participan en el proceso. Todos tenemos marcos de referencia personales diferentes para analizar las situaciones porque las experiencias y formación, los sentimientos y emociones de cada persona son diferentes, lo que no hace más “subjetivo” el proceso. A diferencia del pasado en que el proceso diagnóstico era huérfano, no tenía responsables y presentaba como resultados una descripción de aspectos a mejorar, el proceso diagnóstico hoy es exigente en la necesidad de la participación activa en el proceso de todos los niveles jerárquicos de la organización, como también en la necesidad de “polo a tierra” a través del constante monitoreo del entorno.

2.3 FUENTES

El modelo contra el cual comparamos la situación actual, es la que algunos autores llaman el “marco teórico” del diagnóstico. Éste puede derivarse de por lo menos cinco fuentes:

- La primera, son **las teorías o modelos** acerca del “deber ser” de todos los procesos y procedimientos que involucran la acción de una organización. Por ejemplo, si la teoría declara que la gestión del área humana está compuesta por los procesos (en este caso variables de estudio), selección, reclutamiento, contratación, inducción, etc., nosotros lo que hacemos en el diagnóstico es comparar si la organización está dentro de dichas pautas o no.
- La segunda, es **el plan estratégico**. Si existe es muy importante comparar lo planeado contra lo ejecutado. Allí encontraremos otro saldo que va consolidando nuestra labor diagnóstica.
- La tercera, son las **agremiaciones** de cada sector y las **entidades reguladoras de vigilancia y control** estatal (las superintendencias, por ejemplo).
- La cuarta, es la que proporcionan los estudios de **Benchmarking**, es decir los datos comparativos de las empresas del mismo sector o subsector de la industria y los servicios.
- La quinta fuente, son los **comportamientos históricos** de la organización en un período dado, que para efectos del diagnóstico, si se usa como única fuente, es un análisis podríamos decir “incestuoso” o en palabras más coloquiales un análisis “yo con yo”, cuyos resultados son de dudosa objetividad y utilidad.

Lo ideal es que estas fuentes se usen complementaria y no alternativamente en el proceso diagnóstico. Entre más formas de contrastación tengamos, mayor seguridad obtendremos para el diagnóstico, la identificación de problemas y la toma acertada de decisiones.

2.4 EL PROCESO DIAGNÓSTICO

En el pasado, el proceso diagnóstico se realizaba por áreas funcionales separadas y en organizaciones con estructuras jerárquicas poco flexibles, mando y control determinado, funciones separadas, etc. En la tabla 2.1 se observa la evolución del proceso diagnóstico.

Los cambios fundamentales del proceso diagnóstico se centran en: **primero**, la inclusión del **análisis del entorno** y su impacto en la organización, proceso que se originó aproximadamente a mediados de los años 60, donde se encuentran los primeros registros del análisis DOFA¹. Su uso actual indica la importancia y perdurabilidad de esta herramienta que como ninguna otra, ha sido ampliamente utilizada y lo sigue siendo. El **segundo** hecho que marca una pauta esencial en el giro del proceso de diagnóstico, diseño e intervención organizacional, es el análisis del **direccionamiento estratégico**, de naturaleza vital para la el desempeño a largo plazo; un **tercer** hecho es la evaluación de la **cadena de valor** que se inicia con Porter a mediados de los setenta y que también guarda hoy, no sin discusión, inusitada vigencia; un **cuarto** hecho, es la inclusión de los **activos intangibles** en la perspectiva del análisis financiero; un **quinto** hecho es la importancia dada a la investigación de las necesidades y expectativas de los **clientes** en la gestión de hoy; **sexto**, la importancia relativa del área de **gestión humana** y el trabajo en equipo, y por último un **séptimo hecho**, es el impacto de los **sistemas de información y la tecnología** tanto al interior de las organizaciones (los llamaría *e-process*) como en el comercio y en los negocios entre empresas y entre éstas y sus clientes por Internet (*Ver tabla 2.1 página siguiente*).

Se puede deducir entonces, que si en la actualidad los cambios en las demandas del entorno exigen en general, una organización más ágil, con una veloz capacidad de respuesta y trabajadores cada vez más cualificados, para el análisis organizacional es fundamental desarrollar nuevas categorías que den buena cuenta de los cambios sufridos al interior de la organización. Entre ellas, el análisis por funciones cruzadas, cadena productiva y cadena de valor son categorías relativamente nuevas para explorar la organización de acuerdo con las necesidades y complejidad actual.

En el gráfico No. 2.1 se propone el proceso diagnóstico para ser desarrollado en seis pasos generales. Como se observa, el proceso tiene un punto de partida

1 Ansoff, I. es uno de los primeros que reporta esta metodología en la publicación de su libro *Business Strategic* en 1966; otro reporte de su uso se encuentra en Tilles, S. *Making Strategic* en 1966. Su sigla en inglés es SWOT *Strenghts, Weaknesses, Oportunities and Threats*. Se encuentra también como TOWS matrix

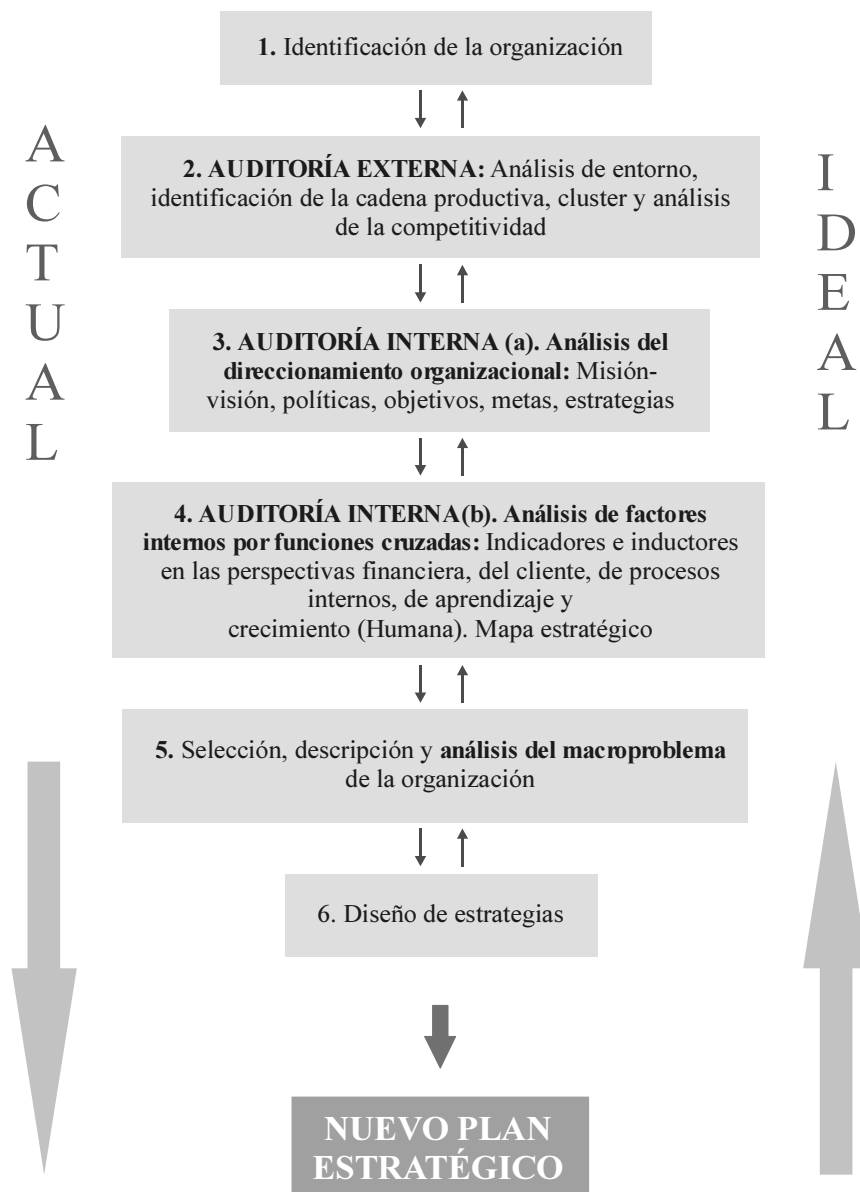
Tabla 2.1 Evolución del proceso diagnóstico

Antes	Ahora
	1. <i>Evaluación del entorno</i> Fuerzas externas, cadenas productivas y clusters, competitividad.
1. <i>Procesos administrativos</i> Planeación, organización, control	2. <i>Direccionamiento estratégico:</i> Misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias, <i>e-process</i> .
2. <i>Finanzas</i> Contabilidad, costos, análisis financiero, cartera, presupuestos, auditoría	3. <i>Finanzas</i> Contabilidad, costos ABC, análisis financiero, finanzas cruzadas, activos intangibles.
3. <i>Producción</i> Materias primas, programación y control, producción, métodos de distribución en planta, mantenimiento, control de calidad, seguridad industrial.	4. <i>Procesos internos (cadena de valor)</i> Procesos de innovación, procesos operativos (fabricación, diseño, logística interna, logística externa), Procesos posventa.
4. <i>Mercadeo</i> Investigación de mercados, precios, publicidad y promoción, canales de distribución, fuerza de ventas.	5. <i>Cliente</i> Sistema de investigación de mercados, <i>Customers Relationships Managements</i> -CRM, Satisfacción del cliente.
5. <i>Recursos humanos</i> Reclutamiento y selección, inducción, capacitación y entrenamiento, clasificación y valoración de cargos, administración de salarios, bienestar, salud ocupacional.	6. <i>Formación y crecimiento (humana)</i> Selección y evaluación por competencias, indicadores de productividad, retención-rotación, satisfacción. inductores: cualificación y recualificación de trabajadores, sistemas de información, empoderamiento, motivación.

que es la situación actual para ser confrontada o contrastada con la situación ideal o situación objetivo a la que se pretende llegar. Nótese que desde este enfoque no tenemos como fuente del proceso diagnóstico sólo la actuación pasada de la organización, sino también aquella a la que se quiere llegar. De otra parte, una diferencia fundamental con los procesos de diagnóstico tradicionales, es que en este texto el diagnóstico es concebido como un insumo, no como un punto de llegada de final único, a partir del cual una vez identificados los factores externos e internos clave, se procede al diseño del nuevo Plan Estratégico.

De suma importancia resulta entonces, concebir el proceso diagnóstico dentro de un modelo de indagación inductivo que facilita el análisis (el proceso diagnóstico en sí mismo) y la síntesis (que se expresa en la selección y formulación del macroproblema de la organización y en el consecuente diseño de la estrategia y los planes de acción).

Figura 2.1 Proceso diagnóstico



En los capítulos siguientes se desarrolla cada uno de estos pasos. Al final de cada parte del libro se propone una matriz para sintetizar la información relevante, que servirá para el proceso de análisis por funciones cruzadas.

Práctica

Obtenga un diagnóstico realizado por cualquier organización y analice sus puntos débiles y fuertes en relación con la teoría expuesta en este capítulo.

RESUMEN

El diagnóstico es: un **proceso** de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. La indagación por las tendencias y la prospectiva de cada sector deben también ser parte del estudio diagnóstico. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico; el diagnóstico es un **medio**, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un **insumo** para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero; es un **componente** de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

El proceso diagnóstico consta de seis pasos: 1. Identificación de la organización. 2. Auditoría externa. 3. Auditoría interna: (a) análisis del direccionamiento estratégico. 4. Auditoría interna (b) análisis de factores internos por funciones cruzadas. 5. Selección, descripción y análisis del macroproblema. 6. Diseño de estrategias y nuevo Plan estratégico.

¿QUÉ Y CÓMO MEDIR?

OBJETIVO

- Comprender el concepto de indicador, su uso, potencia y limitaciones para evaluar el desempeño de las organizaciones.
- Establecer diferenciaciones entre indicador de resultados o indicador efecto e inductor de la actuación o indicador causa.
- Establecer las áreas de medición necesarias para comprender el funcionamiento sistémico de la organización.

3.1 QUÉ MEDIR?

El panorama económico mundial de principio del siglo XXI, proporciona un escenario posible con predominio de eventos tales como rentabilidad moderada, alta presión para nuevas inversiones, crecimiento de las presiones sociales, tributarias y de cambios tecnológicos, y cambio continuo de las estructuras de mercado.

En este escenario, las organizaciones deben intensificar los cálculos de previsión por sobre los de predicción, dada la alta interdependencia de las economías del mundo y la incertidumbre política continuamente creada por la situación internacional. Esto a la par significa –para los propósitos de este libro–, que los instrumentos de medición e indicadores, deben ser los necesarios y suficientes para dar buena cuenta de la marcha de la organización. Su exceso o defecto, inducirán a tomas de decisión equivocadas o a omisiones imperdonables. Aquí vale entonces repetir que debemos comportarnos como estrategas, aguzando nuestras capacidades de análisis y evaluación de la evolución de las tendencias y de las señales que emite el sistema como un todo.

Del mismo modo, hemos de intensificar nuestros esfuerzos por estudiar y seleccionar cuidadosamente, qué de la avalancha de modelos de gestión surgidos en otros contextos y desarrollados fundamentalmente para organizaciones transnacionales, pueden ser adaptados para el nuestro y, preferiblemente, buscar nuestros propios modelos de gestión, dada nuestra estructura y posibilidades de desarrollo del aparato productivo nacional.

En este capítulo nos concentraremos en qué y cómo medir y en cómo recoger la información en forma sistematizada. Concretamente, los aspectos a medir se observan en la tabla 3.1: *de la página siguiente*.

De otra parte en la Gráfica 3.1 Mapa organizacional, se observa prácticamente todo lo que debemos estudiar en la organización. Este mapa nos indica con claridad, tanto el entorno como las variables internas de la organización y las variables de resultados esperados en términos de impacto institucional y social. Usted podrá armar su mapa base después de haber abordado con suficiencia el conocimiento de la organización y de su entorno. La ventaja de esta forma de presentación, es que le permitirá observar de una sola vista, las principales características de su organización.

En este momento es importante que usted diferencie entre el mapa organizacional y el mapa estratégico. El **mapa organizacional**, es solamente un esquema gráfico de la organización que describe la topografía de la misma, es decir la organización como tal y su sistema de industrias relacionadas y de apoyo, con el impacto

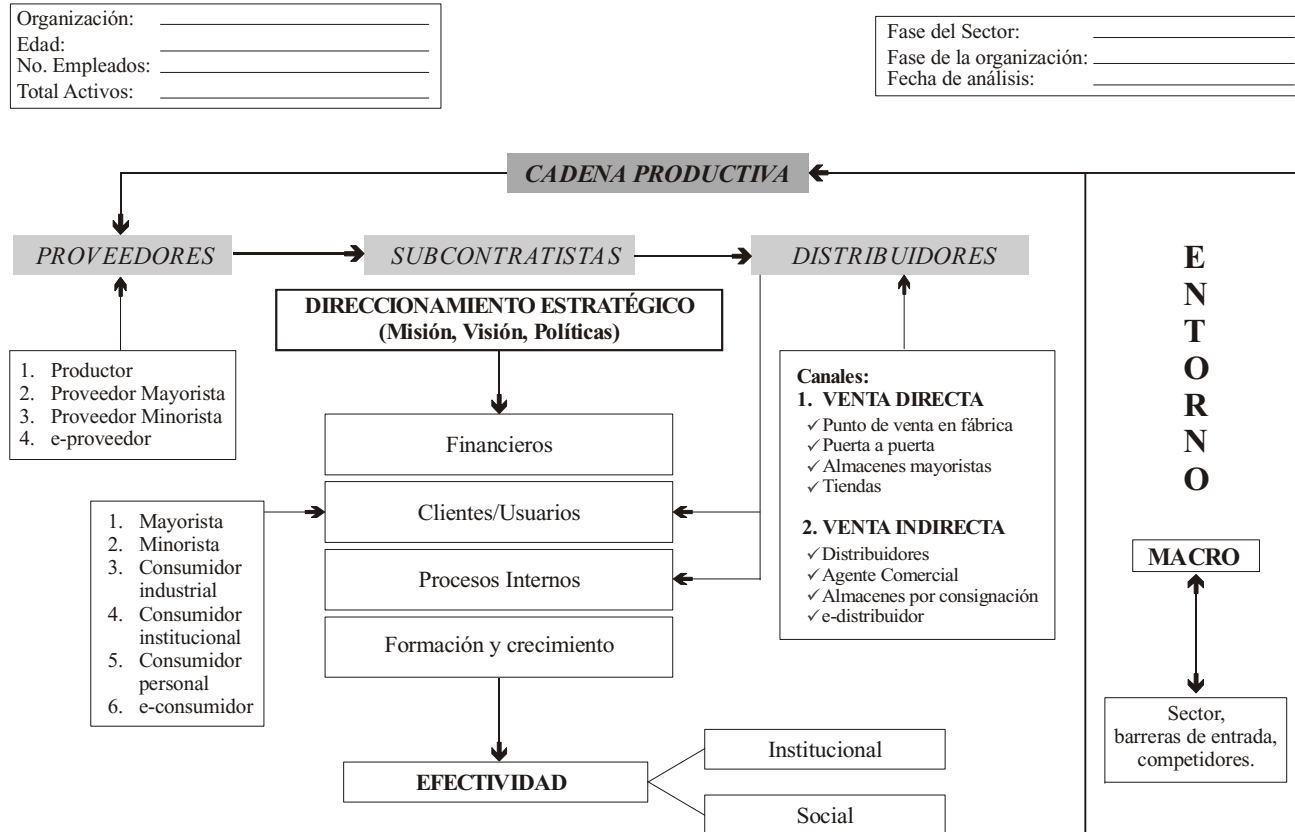
institucional concreto que la misma logra teniendo en cuenta su responsabilidad social. El **mapa estratégico**, es un diseño causa-efecto que delinea la (s) ruta (s) que seguirá la organización, como consecuencia del proceso diagnóstico y de la identificación de sus principales problemas.

Aparte de los elementos ya mencionados, el diagnóstico de la organización se hará por funciones cruzadas desde las seis perspectivas que muestra la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Aspectos a medir

Aspecto a medir	Instrumentos
1. Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las fuerzas externas clave. ▪ Análisis de la cadena productiva y del <i>cluster</i> al que pertenece la organización. ▪ Matriz de perfil competitivo-MPC. ▪ Síntesis: matriz evaluación de factores externos-EFE.
2. Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas, cultura. ▪ Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA. ▪ Cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento-OAR.
3. Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balance general. ▪ Estado de resultados. ▪ Presupuesto. ▪ Indicadores e inductores.
4. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de investigación de mercados-SIM. ▪ Cuestionario de satisfacción del cliente. ▪ Indicadores e inductores.
5. Procesos internos (cadena de valor)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores e inductores ▪ Cuestionario: ¿Cómo está la logística en su empresa?
6. Formación y crecimiento (humana)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores e inductores ▪ Evaluación por competencias. ▪ Cuestionario de clima organizacional.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Síntesis evaluación de factores internos matriz EFI.
SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (Análisis DOFA, BSC-Mapa estratégico o análisis MAP)	

Figura 3.1 Mapa organizacional



Fuente: Vidal, E. *Notas de Clase*. Sep - oct. de 2000

3.2 LOS INDICADORES DE GESTIÓN. (Cómo medir)

Kaplan y Norton han introducido una diferenciación significativa en el concepto de indicadores: los **indicadores de resultado** o indicadores efecto y los **inductores** de la actuación o **indicadores causa**. En los párrafos siguientes nos concentraremos en los primeros que son los de uso común.

3.2.1 LOS INDICADORES DE RESULTADO O INDICADORES EFECTO

Los indicadores numéricos son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.

A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la **actuación pasada** de la organización. Son, por lo tanto, indicadores de resultados o indicadores efecto.

Por su expresión numérica pueden inducir la sobrevaloración de lo cuantitativo, en detrimento de los componentes más sutiles e intangibles de la organización, por lo que sólo a partir de indicadores no es posible establecer las acciones correctivas que se deben adoptar. Es necesario complementarlos con el estudio de las causas que produjeron el resultado, lo cual implica la observación de una o varias áreas. esto quiere decir realizar el análisis por funciones cruzadas y establecer los respectivos inductores de la actuación.

Requisitos de los indicadores

Debido a las limitaciones señaladas, es necesario tomar algunas precauciones para evitar el riesgo de hacer interpretaciones erróneas. El uso adecuado de los indicadores supone que cumplan ciertos requisitos, tales como:

- Deben ser **contrastables**: de todos, es el requisito más importante. Todo indicador debe tener una fuente de verificación o contrastación, de acuerdo con las fuentes que fueron enunciadas anteriormente.
- Deben ser **explícitos**: todo indicador debe quedar taxativamente descrito.
- Deben ser **periódicos**: como son parte del sistema de gestión, debe establecerse su monitoreo periódico, de acuerdo con los objetivos y metas del plan estratégico.
- Deben ser **complementarios**: un indicador aislado no revela la complejidad de los problemas de una organización; sólo es una señal entre un conjunto complejo de síntomas de la *salud* de una organización.

- Deben ser **relevantes**: los indicadores cumplen la función de ser orientadores de la gestión. Un exceso de indicadores puede dificultar el proceso de toma de decisiones y confundir a la gerencia sobre la naturaleza real del proceso que se está estudiando.

Utilidad de los indicadores

Los indicadores permiten:

- Obtener información significativa sobre los aspectos críticos claves de la organización, mediante la relación de dos o mas datos.
- Expresar gráficamente el análisis de la evolución de los resultados.
- La observación específica de una o más áreas funcionales.
- Medir una dimensión particular de la acción administrativa.
- El análisis de las cualidades básicas de los criterios de evaluación.
- Formular hipótesis sobre los resultados de las acciones para mejorar el desempeño.

Configuración de los indicadores

Los indicadores suelen estar configurados por una o más de las formas que se describen a continuación. Sin embargo, el analista debe recordar siempre que un porcentaje o una razón dada por sí sola no es un indicador en el sentido riguroso del término y que para serlo debe estar siempre contrastado con otra cifra histórica o en relación con otra empresa del mismo sector, etc., (ver requisitos de los indicadores).

- a. **Razón o ratio**: se calcula a partir de un numerador y de una base o denominador y se expresa generalmente en las mismas unidades. Ejemplo:

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- b. **Tasa**: son razones en las cuales los elementos del numerador y del denominador difieren en sus unidades. Ejemplo:

$$\text{Productividad mano de obra} = \frac{\text{No. de unidades producidas}}{\text{No. horas-hombre trabajadas}}$$

- c. **Porcentaje**: permite conocer el valor relativo de una parte, cuando al total se le ha asignado el valor del 100%. Ejemplo:

$$\text{Porcentaje productos defectuosos} = \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Unidades producidas}} \times 100$$

- d. **Números índice:** expresan los cambios relativos de una variable comparada con una base a la cual se atribuye el valor de 100. Proporcionan un método simple para componer cambios periódicos, o de lugar a lugar.

Los más comunes son los índices de precios (IPC), los de cantidad, que miden el volumen físico de producción, y los de valor que combinan la cantidad con el precio.

Para construir el índice, se escoge el período base, se divide el valor de cada período entre la cifra base y se multiplica su resultado por 100.

- e. **Promedios:** existen diferentes conceptos para promedio, ningún promedio se puede utilizar indistintamente para cualquier caso. Los promedios más usuales son:

- **La media:** se obtiene sumando los valores de un conjunto y dividiendo el total entre el número de valores sumados.

$$X = \sum n_{i,j} / N$$

Ejemplo:

No. Pedidos (n)	Enero	Febrero	Marzo	Total	Media
	10	25	35	70	= 70/3 = 33,33

Donde: n = suma de los pedidos

N = número de meses

- **La mediana:** en un conjunto de datos es el valor central en orden de tamaño si el número de datos es impar; o la media aritmética de los dos valores centrales si el número de datos es par.

Ejemplo 1: 14.0, 17.3, 19.2, 19.6 y 2.99

La mediana de éste conjunto es **19.2**

Ejemplo 2: 14.0, 17.3, **19.2**, **20.6**, 19.6 y 2.99

La Mediana de este conjunto es de **19.9**

- **La moda:** es el valor que se presenta, el mayor número de veces en un conjunto, es decir el que más se repite.

Ejemplo 40, 80, 10, 80, 15, 80, 38, 45, 80, 20

La moda en este conjunto es: **80**

- f. **Variación porcentual:** cambios relativos (crecimiento o decrecimiento) de una variable en un lapso determinado. Ejemplo:

$$\Delta\% = \text{Dato período final} - \text{dato período base} / \text{dato período base} \times 100$$

	Año 1	Año 2	$\Delta\%$
Precio de un par de zapatos	20.000	160.000	$= \frac{(160.000 - 20.000)}{20.000} \times 100$ $= 700$

El precio de los zapatos entre el año 1 y el año 2 ha subido un 700%

3.2.2 CLASES DE INDICADORES

Indicadores de eficiencia

Eficiencia es un concepto relativo, que exige que sea evaluado en relación con algo o con alguien. Mide el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio. No es eficiencia por ejemplo, el número de estudiantes atendidos por profesores de tiempo completo, o el salario total pagado por número de trabajadores. Estos son sólo datos que pueden formar parte de un indicador.

Las principales características de los indicadores de eficiencia son:

- Están relacionados con aspectos internos de la organización.
- Están dados por el número de unidades producidas por unidad de recurso utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso.
- Es dada como una medida del manejo de los recursos presentes en el proceso tales como: materiales humanos, tecnológicos, económicos y logísticos.
- En resumen, la eficiencia está dada por las unidades producidas por unidad de insumo, sobre las unidades esperadas por nivel de insumo, multiplicado por cien. Estas unidades esperadas son con respecto a algún **nivel de referencia**.

Ejemplos:

Eficiencia del recurso material

¿Cuál es la eficiencia en el manejo de recursos, si se tiene una producción de 10 unidades por metro y se espera producción de 15 unidades por metro?

$$\text{Eficiencia} = (10 / 15) \times 100 = 67\%$$

Eficiencia en el manejo de maquinaria

¿Cuál es la eficiencia en el manejo de una máquina, si se obtiene una producción de 266 metros por cada hora máquina y se espera una producción de 250 metros por cada hora máquina?

$$\frac{266}{250} * 100 = 106,4\%$$

Indicadores de eficacia

Se entiende por eficacia el logro de los resultados propuestos. Desde la óptica del proceso debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y clientes y es éste último el que determina el logro de resultados. La eficacia mide también la capacidad de innovación.

La eficacia está relacionada con la cadena de valor del producto o servicio ofrecido por la organización y frecuentemente es medida por indicadores en la perspectiva del cliente aunque no se reduce a ésta.

Son **atributos del producto/servicio** entre otros:

Calidad: se calcula por el porcentaje de aceptaciones, rechazos o devoluciones que de nuestro producto o servicios hagan los clientes o usuarios.

Precio: tiene que ver con la relación costo/beneficio. Esta medida está dada por la percepción que tiene el cliente del **beneficio** que le produce nuestro producto o servicio. Si la relación es mayor que uno, el cliente seguirá comprando.

Oportunidad: cumplimiento en el tiempo de entrega de los productos solicitados por el cliente. Se mide como el porcentaje de despachos que están dentro o fuera del tiempo pactado con el cliente.

Confiability (garantía): tiene que ver con la atención posventa. Está relacionada con la garantía del bien o servicio de que éste funcionará adecuadamente y con la calidad y suficiencia de la información que el cliente recibe para hacer buen uso del producto o servicio. Se mide por el porcentaje de reclamos recibidos, garantía hechas efectivas.

Comodidad: facilidad del cliente para acceder a los productos y servicios de la empresa. Se mide con encuestas de satisfacción. Por ejemplo, cajeros cerca al hogar, facilidad de acceso, etc.

Amabilidad: porcentaje de satisfacción del cliente por la atención dada por el personal de la organización. Ejemplos: atención, rapidez, cordialidad, etc.

Indicadores de efectividad

Efectividad es la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Podría decirse que es más que el resultado de la eficacia y la eficiencia. Se relaciona con aspectos internos y externos. Pueden observarse algunos ejemplos en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Medidas del impacto de gestión (efectividad)

Institucionales	Sociales
<p>Rendimiento: desempeño obtenido por todo el sistema, con respecto a un desempeño esperado.</p> <p>Ejemplo: Rendimiento = 80 %, ya que: Producción último período: 2.000 unidades Producción programada: 2.500 unidades</p> <p>Productividad: desempeño del sistema en conjunto con respecto a un desempeño teórico o estándar esperado.</p> <p>Ejemplo: Productividad = 75% ya que, Producción último período: 3.000 unidades Producción posible: 4.000 unidades</p> <p>Competitividad: desempeño de los diferentes recursos de todo el sistema, con respecto al desempeño de la mejor competencia, con los mismos recursos.</p> <p>Ejemplo: Competitividad = 42,8% ya que, Producción último período: 3.000 unidades Mejor competencia: 7.000 unidades</p>	<p>Participación: porcentaje de participación de la organización dentro de las demandas existentes en un mercado definido.</p> <p>Ejemplo: Participación = 10%, ya que, Demanda del mercado: 30.000 unidades Producción: 3.000 unidades</p> <p>Crecimiento: variación porcentual de la demanda entre dos o más periodos ($\% = \frac{\text{período final} - \text{período inicial}}{\text{período inicial}} * 100$)</p> <p>Ejemplo: Crecimiento = 15, 4% ya que, Producción último período: 3.000 unidades Producción período anterior: 2.600 unidades</p> <p>Cobertura: relación entre las unidades vendidas y las unidades necesitadas por todo el sector.</p> <p>Ejemplo: Cobertura = 7,5% ya que, Producción último período: 3.000 unidades Necesidades del sector: 40.000 unidades</p>

3.2.3 LOS INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN O INDICADORES CAUSA

Un sistema de indicadores permite monitorear si el negocio está bajo control. Hace referencia a las medidas típicas de resultado (rentabilidad, satisfacción del cliente, etc.). Así, los indicadores de resultado (efecto) sin los «inductores de la actuación» (causa), no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una identificación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

Los inductores de la actuación, son indicadores causa y también lo son de previsión. Un inductor puede ser causa para el logro de un indicador financiero, pero puede ser en sí mismo también un indicador que, a su vez, tiene sus propios inductores. Los inductores de la actuación tienden a ser específicos para una organización o área en particular.

3.2.4 LOS INDICADORES NECESARIOS

En realidad no podría establecerse un número ideal de indicadores, puesto que esto también depende del tipo de organización y de la turbulencia de su entorno. El sentido común nos indica que hay que tener los indicadores necesarios y suficientes para evaluar si la estrategia de la organización, lleva al cumplimiento de objetivos y metas en todas sus áreas. Esto parece dispendioso, pero es menos complicado y lento de lo que parece.

La historia de la evaluación del desempeño de las organizaciones, deja en claro que los indicadores financieros han sido hasta ahora, los indicadores por excelencia para evaluar el desempeño global de la organización. Sin embargo, metodologías más recientes tales como el *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) han sugerido desarrollar indicadores para cuatro perspectivas de la organización.

La propuesta de distribución de indicadores del desempeño organizacional que —de acuerdo con la experiencia de la autora—, recoge en mayor medida y de forma más integral la complejidad de la organización y su entorno se observa en la tabla 3.3.

Si bien, pueden ser otros los porcentajes en cada una de estas perspectivas, esto dependerá de la naturaleza y complejidad de la organización evaluada. Con respecto a la forma de evaluar del pasado, esta distribución de indicadores, ya significa un avance en cuanto a la forma de estructurar un sistema de indicadores equilibrado del desempeño total de la organización.

Ahora bien, saber cuáles son los indicadores suficientes y necesarios, es también un arte. Un indicador innecesario es factor de desgaste y de costos. Como un ejemplo un tanto descabellado de lo anterior, podríamos preguntarnos si en un carro, un “testigo” de la cantidad de barro en las ruedas sería de evidente utilidad para su conductor y su desempeño general.

Tabla 3.3 Distribución total de indicadores

Perspectiva	Porcentaje	Agrupamiento
Cadena productiva y <i>Cluster</i>	10%	Externos 30%
Entorno	10%	
Competitividad	10%	
Direccionamiento	10%	Internos 70%
Financiera	15%	
Clientes	15%	
Procesos Internos	15%	
Formación y Crecimiento (Humana)	15%	

Del mismo modo, no se puede generalizar ni sugerir un número cualquiera de indicadores porque esto, como siempre, dependerá de las características de la organización, de su entorno, etc.

Práctica:

- *De un grupo indiferenciado de indicadores, identifique aquellos que son de eficiencia, los que son de eficacia y los que son de efectividad.*
- *Realice un ejercicio de indicadores e inductores, tomando cualquier área de la organización.*

RESUMEN

Los **indicadores** numéricos son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos. A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la **actuación pasada** de la organización. Son por lo tanto indicadores de resultados o indicadores efecto. Éstos pueden ser de eficiencia (miden el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio), de eficacia (el logro de los atributos de los resultados propuestos) y de efectividad (medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles).

Los **inductores de la actuación**, son indicadores causa y también lo son de previsión. Un inductor puede ser causa para el logro de un indicador financiero, pero puede ser en sí mismo también un indicador que, a su vez, tiene sus propios inductores. Los inductores de la actuación tienden a ser específicos para una organización o área en particular.

Una organización debe aprender a identificar y seleccionar el conjunto de indicadores e inductores equilibrados y suficientes para medir el logro de su gestión.

LOS MODELOS DE GESTIÓN

OBJETIVO

- Introducir al lector en la comprensión de los modelos de gestión en los cuales se insertan sus prácticas y se desarrolla su acción en el día a día, con el fin de guiar el proceso diagnóstico de forma sistémica y proactiva.
- Formar antes de actuar, diagnosticar, diseñar e intervenir.

4. LOS MODELOS DE GESTIÓN

Es común encontrar en nuestros países que la gerencia se desarrolla de un modo extraordinariamente intuitivo y creativo, ocupándose poco de la teoría que sustenta su práctica. Sin embargo mejorar la formación gerencial para elevar la capacidad de gestión se ha revelado en diferentes estudios como una de las debilidades de la gerencia (ver por ejemplo, el estudio *Monitor* realizado en varios países suramericanos).

Así, el empirismo de nuestra práctica gerencial puede ser enriquecido con la formación como el proceso más potente para abrir nuevos caminos, que sin duda garantizará buena parte del mejoramiento de la productividad y la competitividad. Si de hecho somos buenos en lo que hacemos con muy poca formación, sería de esperarse que enriquecer la capacidad de gestión, con educación y más educación llevaría a un crecimiento sostenido en el largo plazo, superando la visión rentística y eficientista del corto plazo. Es así como se puede medir el éxito, pues es en el largo plazo donde se define la supervivencia y el crecimiento de la organización.

La observación de los procesos de diagnóstico, diseño e intervención en más de trescientas organizaciones grandes, pequeñas y medianas, ha llevado a la autora a apreciar que en el funcionamiento del día a día, los empresarios bien sea de forma tácita o explícita operan bajo modelos de gestión frecuentemente deductivos y bajo concepciones determinísticas y normativas cuando lo que predomina es la alta incertidumbre o incertidumbre dura en los negocios. Así mismo, los modelos de gestión son descriptivos (no vinculan el análisis causa-efecto), deductivos (van de lo general a lo particular) y están volcados hacia el interior de la organización (desconocen los cambios del entorno), lo que plantea ventajas y desventajas.

Los modelos descriptivos en general, suelen hacer una indagación cuyo resultado es un listado de objetivos a seguir durante un año, sin estudio de la relación causa-efecto ni análisis de viabilidad, es decir, sin estudio estratégico, lo cual aclararemos más adelante. Los modelos deductivos se caracterizan por un método de indagación de lo general a lo particular y los modelos inductivos por un método de indagación de lo particular a lo general. Mintzberg y Bryan (1993) indican que “la administración de arriba hacia abajo es fundamentalmente deductiva; la administración de abajo hacia arriba es fundamentalmente inductiva”. Estos autores exponen que en la administración deductiva la administración de alto nivel define y clasifica las premisas de las decisiones, diseñan las estructuras y asignan los recursos desde las oficinas centrales; el liderazgo también es de arriba-abajo y la información se mueve de los niveles más altos a los más bajos.

En la administración inductiva la creación organizacional de información comienza con la visión del individuo; la tecnología es considerada como la interacción

entre la gente y los sistemas de información; los recursos son asignados de tal manera que promueven la interacción lo que requiere de un liderazgo que acompañe al individuo, al grupo y a la organización en cada uno de sus pasos y la autonomía es conferida a todos aquellos que trabajan como emprendedores en cualquier nivel de la organización¹

En la tabla siguiente se muestran modelos de acción gerencial colombiana, tal y como la autora los ha encontrado en su “estado natural”. Vale acotar, que en particular los modelos deductivos son mas propios de pequeñas y medianas empresas.

Tabla 4.1 Modelos de gestión

Modelos deductivos	Modelos inductivos	Intermedio
Tradicional: modelo 1-2	Planeación tradicional: DOFA Método de análisis de problemas-MAP	<i>Balanced Scorecard</i>

En la acción de dirección y planeación estos modelos se revelan siguiendo las pautas que se observan en la Tabla 4.2. En los numerales siguiente efectuamos una exposición más cercana de cada uno de ellos.

Tabla 4.2 Pautas de acción gerencial

Modelos deductivos	Modelos inductivos
<div>Plan (1) ↑ Establecimiento de la Misión-Visión, Estrategias objetivos, indicadores, metas. (2)</div>	<div>Establecimiento de la Misión-Visión Análisis de problemas Definición de acciones, objetivos y metas para enfrentar problemas Plan Estrategias ↓ Plan → Estrategias</div>

1 Mintzberg y Bryan. *El proceso estratégico*, pp. 143 - 147

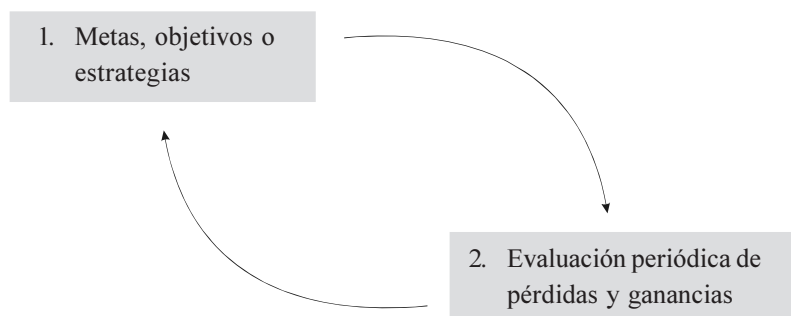
4.1 LOS MODELOS DEDUCTIVOS

4.1.1 EL MODELO 1-2

Es frecuente encontrar que las organizaciones desarrollan sus esquemas de gestión siguiendo un modelo que, en general, comienza por definir las metas u objetivos organizacionales en el corto plazo (regularmente a un año) y, los hacen sinónimos de estrategia. A partir de este patrón, que le podemos denominar Modelo 1-2, hacen seguimiento de sus logros a través de la contabilidad tradicional, esto es, mirando su estado de resultados mes a mes y corrigiendo el rumbo, si en particular la facturación cae. La figura 4.1 ejemplifica la ruta tradicional con la que planean y ejecutan sus acciones las organizaciones.

Si bien este modelo tiene la ventaja aparente de ser descomplicado y rápido, las desventajas pueden ser mayores ya que al desconocer los aspectos problemáticos relacionados con el sector o que son resultantes de la misma forma de operar la organización, quien toma las decisiones puede tener un gran margen de error en sus resultados.

Figura 4.1 Esquema tradicional de gestión



Fijar el rumbo de una organización con base exclusivamente por ejemplo, en el resultado de sus ventas, no sólo hace tomar decisiones equivocadas sino que limita la posibilidad operacional de la empresa. Un decisor, requiere de información pertinente, adecuada y oportuna que le dé mayor grado de certeza a su acción y menor margen de error. Ya hemos dicho en otra oportunidad, que el techo de la calidad de gestión está dada por la selección de problemas que un dirigente haga, o sea, que el directivo no puede equivocarse sobre el problema o los problemas que elige enfrentar. Tener un sólo indicador, en este caso el de ventas, reduce tanto las opciones estratégicas como las posibilidades de un crecimiento sostenido en el largo plazo.

4.2 LOS MODELOS INDUCTIVOS

4.2.1 MODELO TRADICIONAL DOFA

La conocida matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas o DOFA identifica tanto **factores externos** (amenazas y oportunidades) como **internos** (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización. En ambos casos, plantea un procedimiento inductivo de gestión como lo veremos más adelante.

El procedimiento comúnmente usado para construir una matriz DOFA, es el siguiente:

Auditoría externa

- Los miembros de la organización hacen una lista de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno, Aquí se analizan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales, medioambientales, etc.
- De acuerdo con el sector económico al que pertenece la organización se le asigna un peso relativo a cada fuerza, para calificar la organización con respecto a dicho factor.
- El resultado de esta evaluación se vierte en una matriz de evaluación de factores externos o matriz EFE, también llamada por otros autores análisis PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales Tecnológicos)². Un tratamiento más extenso de la evaluación del entorno se puede estudiar en el capítulo 5.

Auditoría interna

- Los participantes generalmente efectúan un examen de las fortalezas y debilidades de la organización por áreas funcionales. (Área financiera, humana, planeación, etc.) o en forma general de la organización.
- Habitualmente de acuerdo con el sector económico al que pertenece la organización se le asigna un peso relativo a cada factor interno, para calificarla con respecto a dicho factor.
- El resultado de esta evaluación se vierte en una matriz de Evaluación de Factores Internos o Matriz EFI (Ver Capítulo 10).

2 Ver Jonson y Schols. *Dirección estratégica*, p. 75

Diseño de acciones estratégicas

Realizados los exámenes anteriores, se procede a cruzar cada una de las cuatro variables como se observa en la gráfica 4.2. De dicho análisis cruzado se obtienen las estrategias de la siguiente forma:

- Estrategias FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- Estrategias FA: usar las fortalezas para evitar las amenazas
- Estrategias DO: superar las debilidades aprovechando las oportunidades
- Estrategias DA: reducir las debilidades y evitar las amenazas

Infortunadamente, la popularización del uso de esta herramienta ha hecho que se la utilice como una simple “lluvia de ideas”, sin rigor ni sistematicidad alguna, que la mayoría de las veces, ni siquiera llega al diseño de las actividades estratégicas, elemento que por lo menos, orientaría la acción en el corto plazo. El aporte del análisis DOFA tiene que ver principalmente, con que comienza identificando los PROBLEMAS concebidos estos en su doble acepción: como obstáculos **evitables** (porque de lo contrario forman parte del “paisaje”) y como oportunidades. Si no se pierde de vista esta contribución, el análisis DOFA puede prestar un gran servicio a los directivos que deseen planificar sin mayor complejidad y a un ritmo mayor de velocidad.

Sin embargo, es necesario insistir, en que la almendra del asunto no es sólo identificar los problemas, es también darles importancia y valor para enfrentarlos en el tiempo (priorizarlos), pues nada se saca con un listado descriptivo de problemas (o de objetivos) *a tempore*, que vistos independientemente los unos de los otros, pueden obstaculizarse entre sí. En verdad, un estratega debe considerar un nivel explicativo o causa-efecto, superando el nivel descriptivo que ofrece la DOFA en su primer momento.

Nota técnica

No todas las debilidades se superan usando las fortalezas, ni aprovechando las oportunidades se superan todas las amenazas. Los sistemas organizacionales operan bajo incertidumbre dura, lo cual hace casi imposible que se tenga todo el conocimiento requerido, que se controlen todas las situaciones o que se evite el “error humano”, a la hora de realizar apreciaciones situacionales.

Figura 4.2 Matriz DOFA

FUTURO →

**P
R
E
S
E
N
T
E**
↓

<div> <div>ANÁLISIS EXTERNO</div> <div>ANÁLISIS INTERNO</div> </div>	OPORTUNIDADES 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	AMENAZAS 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	
	FORTALEZAS 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	ESTRATEGIAS (FA) Usar las fortalezas para evitar las amenazas 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
	DEBILIDADES 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	ESTRATEGIAS (DO) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	ESTRATEGIAS (DA) Reducir las debilidades y evitar la amenazas 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

4.2.2 EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS O MÉTODO MAP¹

Este método, bastante desconocido en nuestro medio, fue creado y desarrollado por el chileno Carlos Matus Romo a mediados de los ochenta y ha sido difundido bajo el nombre de Método Altadir de Planificación Popular o método MAPP. Sin embargo, su uso se ha venido generalizando y hoy en día es empleado no sólo como método para el análisis de problemas comunitarios o de base, sino también por organizaciones de pequeña y mediana complejidad de todos los sectores económicos, adquiriendo simplemente la denominación de método de análisis de problemas-MAP, que se describirá más adelante.

Con respecto al análisis DOFA, el MAPP es más potente por cuanto no se limita a la descripción, sino que avanza a la explicación de los problemas, proveyendo además una excelente y rigurosa metodología para el desarrollo del Plan estratégico y la conformación misma de la estrategia por vía inductiva. En los párrafos siguientes, se despliega todo el método, exponiéndolo a través de un caso.

El método MAP se basa en los principios de la planeación estratégica situacional, que pueden ser sintetizados así:

- PRIMERO: en una organización existe un número de personas que organizan su trabajo y lo planifican desde distintas perspectivas, de allí que ningún actor tenga asegurada la capacidad de controlar todas las variables envueltas en el proceso de dirección.
- SEGUNDO: toda explicación es situacional. Es decir, cada uno de los actores se inserta de manera diferente en la realidad, adhiere a distintas ideologías, tiene intereses e intenciones diferentes, cuenta con distintas capacidades, habilidades y competencias y valora las situaciones desde esa perspectiva y según sus propios valores, ideologías e intereses. En consecuencia, la realidad puede ser explicada en forma diferente por cada uno de estos actores sociales y esa explicación particular será el fundamento de su acción.
- TERCERO: estos actores sociales son creativos y, por tanto, nadie puede predecir sus comportamientos sino, apenas, **preverlos** y prepararse para reaccionar velozmente ante las contingencias que se originan en esa creatividad de los actores sociales que interactúan en un sistema plagado de incertidumbre.
- CUARTO: debe abarcar, necesariamente, el problema de sortear las restricciones y vencer las resistencias (conscientes e inconscientes) de los otros al plan y al trabajo propio.

1 Matus, Carlos. *El método MAPP*, Bogotá, 1994

- QUINTO: dirigir, planificar y evaluar son procesos incesantes y continuos en los cuales se repiten constantemente el cálculo, la acción, la evaluación de resultados y la corrección de las decisiones y acciones. El plan puede estar siempre listo, pero, al mismo tiempo, debe estar siempre haciéndose.

Quien pretende actuar en una realidad concreta y cambiar los resultados insatisfactorios que observa en esa realidad, debe comenzar por conocerla y formular un modelo explicativo de ella desde su propia perspectiva. Esto lleva al actor a enunciar un conjunto de **oportunidades**, pero también a señalar **problemas**, o discrepancias entre la realidad y una norma que acepta como válida. Esos problemas son ordenados de acuerdo con la importancia o **valor** que ellos tienen para el actor y la **prioridad** que éste le asigna a su enfrentamiento. En esto consiste la explicación situacional que hace un actor en función de su acción.

A partir de la reconstrucción del proceso causal que genera lo que el actor ha definido como problemas y de la identificación de sus **causas críticas**, el actor diseña los medios que estima necesarios para alterar la situación actual hasta convertirla en una situación objetivo que se propone alcanzar en un horizonte de tiempo determinado.

Criterios para la identificación y selección de problemas

Este material está diseñado para guiar la identificación, selección y análisis de los problemas que en la organización se consideren más relevantes. Ayuda a pensar sistémicamente, crea una disciplina de discusión en grupo y permite identificar soluciones creativas. No requiere conocimientos académicos previos, pero exige la capacidad de salir de lo casuístico y anecdótico para integrar la lógica casual con el conocimiento y vivencia particular de la realidad. Esta forma de realizar análisis es exigente en participación de todos los trabajadores para garantizar resultados altamente efectivos.

Una de las primeras preguntas que surgen al hacer diagnóstico es ¿a qué nivel de la organización los problemas deben ser enfrentados?. Una de las posibles respuestas a dicha pregunta, es **que los problemas deben ser enfrentados allí donde tienen alto valor y alta importancia para las personas que los enfrentan**. Por ejemplo, un hueco en la vía a mi casa, no tiene alto valor ni alta importancia para, digamos, el ministro de transporte, tampoco para el alcalde mayor, pero tiene un poco más de valor e importancia para el alcalde local, aún más para una junta administradora local y mucho más para la junta de vecinos, los que seguramente con mucha diligencia abordarán un problema que en otros niveles resulta insignificante. Así el problema del estado y calidad de las vías debe ser pensado globalmente y resuelto localmente, bajo el principio de que los problemas

sólo pueden ser eficazmente enfrentados en el nivel donde tienen alto valor e importancia. De lo contrario, como no hay directo doliente, el problema pasa desapercibido hasta que su dimensión es de tal naturaleza, que entonces su solución requiere de un gasto mucho más alto del que habría demandado si se hubiera atendido oportunamente. Ello indica que esta especie de principio de descentralización para la toma de decisiones apunta directamente a la efectividad de la organización.

En la tabla de la página siguiente se señalan los principales criterios para seleccionar problemas. Veamos algunos ejemplos de su funcionalidad.

Si un problema tiene alto valor, se puede solucionar en el corto plazo, se cuenta con el control recursos y los actores de poder apoyan, el costo de postergación del enfrentamiento del problema es alto; si el problema seleccionado no exige innovación y el impacto para la organización es equilibrante, entonces el problema puede ser seleccionado para buscar las acciones de corto, mediano y largo plazo que lograrían desarraigarlo de la organización.

Los criterios atrás señalados no son normativos y tampoco agotan el espectro del análisis estratégico. Sólo son una guía para la acción del gerente quien deberá considerar, además, el peso que tiene el problema seleccionado en el conjunto de problemas para la organización. Esto indica también que los criterios de selección no deben ser aplicados a problemas aislados, sino que debe evaluarse el conjunto de problemas seleccionables, en una visión sistémica, es decir, teniendo en cuenta la totalidad de la organización.

Pasos generales

El método para el análisis de problemas MAP, es un método en realidad bastante útil y novedoso, que trabaja con técnicas participativas y de discusión en grupos. Se desarrolla a través de los siguientes pasos :

1. Selección de los problemas y definición del actor² que declara el problema
2. Precisión del problema (descripción)
3. Explicación del problema (análisis de causas que explican los descriptores; árbol explicativo) e identificación de las consecuencias o impacto del problema si no se ataca a tiempo.
4. Diseño de la situación objetivo
5. Selección de las causas críticas

1 Actor: persona u organización que **controla** recursos importantes para la gestión de una organización, por lo que puede apoyar u obstaculizar la gestión.

6. Selección y diseño de planes de acción (para atacar las causas críticas del problema)
7. Definición de responsables
8. Presupuesto
9. Análisis estratégico de viabilidad
10. Análisis de vulnerabilidad
11. Petición y rendición de cuentas

En el caso que se expone a continuación se esclarece la metodología del método MAP en su totalidad.

Criterios para la selección de problemas

Criterios	Para pensar estratégicamente
Valor e importancia del problema	¿Para quién tienen mayor valor e importancia los problemas seleccionados? Piense en el valor de los problemas postergados versus el valor de los problemas seleccionados ¿Cuál tiene mayor impacto en la organización?
Tiempo de maduración de los resultados	¿Cómo es la proporción de problemas cuyos resultados maduran dentro de su período gerencial, en relación con los que maduran fuera de dicho período?
Recursos que demanda su solución	¿Tiene control de los recursos críticos (de poder, económicos, de conocimientos, de capacidades organizativas) para solucionarlo?
Gobernabilidad (control)	¿Cuáles son las características de los actores que lo apoyan y cuáles las de los actores que se oponen a sus planes?
Costo de postergación de los problemas no seleccionados	¿Cómo es el balance entre los recursos que exige su pronta solución, en relación con los recursos que demandaría su postergación?
Exigencia de innovación o continuidad	¿Cómo es la proporción de problemas que exigen continuidad frente a los que exigen innovación?
Impacto en la organización	¿Los problemas seleccionados en el momento actual son coherentes con el direccionamiento de largo plazo y el plan estratégico de la organización? ¿Su impacto es equilibrante o desequilibrante para la organización?

Estudio de caso: desabastecimiento de agua potable en el barrio “La Sed”

Antecedentes

El barrio “La Sed” nació por la vía de las invasiones de terrenos rurales, y allí se asentaron, en cualquier orden y sin los servicios mínimos, numerosas familias de origen campesino. Allí habitan alrededor de tres mil personas entre las cuales el sesenta por ciento (60%) vive en estado de pobreza crítica, mientras el cuarenta por ciento restante (40%) percibe ingresos que apenas cubren sus necesidades de subsistencia. Se trata de familias cuyos ingresos no alcanzan para dar el pago inicial del plan de vivienda de interés social.

Debido a la escasez de viviendas de interés social el municipio de Las Aguas, al cual pertenece el barrio “La Sed”, ha crecido mucho y muy desordenadamente en los últimos años, pues muchas personas han construido viviendas, sin ningún tipo de permiso o regulación, con materiales de desecho provenientes de construcciones que se realizan en otras áreas de la ciudad. Los vecinos se dividen, según la época en que invadieron los terrenos que hoy ocupan, en dos bandos: antiguos y nuevos invasores. Entre ambos hay rivalidad y distintos objetivos. Los invasores originarios responden al liderazgo de la junta de vecinos. Los invasores recientes siguen, en cambio, al grupo de los Morales, el cual persigue ocupar los terrenos, aún vacíos, que la junta de vecinos ha reservado para parque del barrio y centro comunitario. El comité de toma de terrenos J.J. Fuentes, nombre de un dirigente muerto en el desalojo de una invasión, organiza en el municipio de Las Aguas la toma periódica de terrenos. Esa es su actividad política y para ella cuenta con el apoyo de cuatro concejales de la asamblea municipal.

Todos los servicios públicos son insuficientes para la población del barrio, pero el desabastecimiento de agua potable constituye la mayor preocupación de los vecinos, pues genera tales condiciones de insalubridad en las viviendas, escuelas y establecimientos comerciales, que sus pobladores viven bajo la constante amenaza de contraer enfermedades de distinta naturaleza. Además, la falta de agua ha traído como consecuencia el deterioro de la armonía vecinal, pues los vecinos que no cuentan con el servicio de agua en sus casas acuden a la única toma pública que existe en la zona para llenar baldes y cacerolas, lo cual genera grandes aglomeraciones de personas en pugna por aprovechar las escasas horas en que el barrio puede proveerse de este vital elemento. En varias oportunidades se han presentado disputas, algunas bastante violentas, a causa del desorden que impera frente a la toma pública de agua.

Existe una asociación de vecinos, creada hace varios años por iniciativa de los pobladores más antiguos de barrio, cuya junta directiva está integrada por las personas más respetadas del sector. Con el tiempo, la junta de vecinos ha perdido la confianza de los habitantes del barrio, debido a la acumulación de problemas y su escaso poder organizativo.

Pasos

Se constituyó un equipo de trabajo con miembros de la junta de vecinos. Con la asesoría de un profesor, la Junta inició la tarea de hacer un plan para enfrentar los problemas.

Para el análisis del problema se practicaron los siguientes pasos :

Paso 1. Selección de los problemas

En una encuesta, la junta de vecinos pidió a los pobladores que distribuyeran treinta puntos entre los problemas locales que los afectaban, de acuerdo con la importancia y la prioridad que le asignan a su enfrentamiento. Luego, en una asamblea de la Asociación de Vecinos, se decidió elaborar un plan para enfrentar los seis problemas que resultaron con la más alta puntuación promedio:

Problema 1	Desabastecimiento de agua potable.
Problema 2	Inseguridad personal.
Problema 3	Desnutrición infantil.
Problema 4	Deficientes servicios de salud.
Problema 5	Contaminación ambiental
Problema 6	Pobreza crítica y desempleo

La junta de vecinos decidió comenzar el plan por el problema desabastecimiento de agua potable, y abordar más adelante los otros. El problema seis tuvo la mayor votación, pero al mismo tiempo, fue considerado muy complejo y difícil de abordar por los vecinos en cooperación con el municipio.

Paso 2. Precisión del problema (descripción)

Un problema se precisa mediante su descripción. La descripción de un problema expresa los **síntomas** del mismo. Estos síntomas se enumeran como un conjunto de descriptores de los hechos que verifican la existencia del problema.

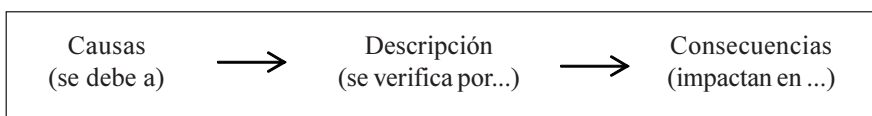
Entonces, **DESCRIPCIÓN** = (d1, d2, d3)

donde d1, d2 y d3 son los hechos necesarios y suficientes para describir el problema.

Un último descriptor de problema, es el denominado descriptor de tendencia, que muestra la situación de cada descriptor en el tiempo a través de flechas convencionales:

- Descriptor estable en el tiempo →
- Descriptor con tendencia a mejorar ↓
- Descriptor con tendencia a empeorar ↑

La descripción de un problema debe diferenciarse de sus **causas** y de sus **consecuencias**. El diagrama siguiente ayuda a aclarar estas ideas:



De otra parte, la descripción de un problema cumple las siguientes funciones :

- a) Cierra las diversas interpretaciones del nombre del problema a una sola, aquella que enuncian y denuncian los hechos que manifiestan y verifican la existencia del problema; este cierre de varias interpretaciones a una permite que el grupo que analiza el problema esté seguro que estudia un mismo y único problema.
- b) Precisa **lo que debe ser explicado**, es decir identifica los **hechos** que verifican la existencia del problema y cuyas causas deben ser enumeradas, explicadas y relacionadas.
- c) Constituye una referencia para estudiar la evolución del problema, es decir sus tendencias a empeorar o mejorar; el monitoreo de la descripción del problema informa sobre su evolución.
- d) Constituye una referencia para evaluar el impacto del plan sobre las causas, ya que la efectividad del plan se refleja en el cambio de los descriptores del problema.

En el Formato No. 1 se observa la forma de presentar la descripción del problema sugerida por el MAP:

Formato 1. Descripción del problema

Nombre del problema: Desabastecimiento de agua potable en el barrio “La Sed”. Actor que declara el problema: Asociación de vecinos del barrio “La Sed”.	
Descriptores	Indicadores
d1 = Muchas viviendas carecen del servicio de agua potable.	i1 = El 50% de las viviendas del barrio carecen de servicio de agua potable.
d2 = El servicio de agua potable no es continuo.	i2= El barrio tiene agua dos días a la semana por seis horas.
d3 = d1 ↑ d2↑	i3 = El crecimiento de las viviendas sin agua tiende al 60% y a disminuir el número de horas de agua a cuatro horas cada dos días.

Ahora bien, un problema está bien descrito si sus **descriptores** (d1, d2,...d) cumplen los siguientes requisitos :

- Son precisos y monitoreables a fin de que la comparación de sus valores entre dos períodos sea significativa.
- No existen relaciones causales entre los descriptores, pues ello indicaría que, al menos, uno de ellos es causa.
- Cada descriptor debe ser una parte independiente de los otros, es decir no debe enunciar algo parcial ya dicho de otro modo por otro descriptor; cada descriptor debe agregar una información relevante.
- Cada descriptor debe ser necesario a la explicación, y el conjunto de descriptores debe ser suficiente para que el nombre del problema quede exento de ambigüedad.

Para verificar si un problema está bien descrito conviene hacerse la siguiente pregunta: ¿al quitarle la **carga negativa** que contiene cada uno de los descriptores, el problema queda resuelto? Si la respuesta es positiva, el problema está bien descrito. En caso contrario faltan o sobran descriptores o el problema es otro.

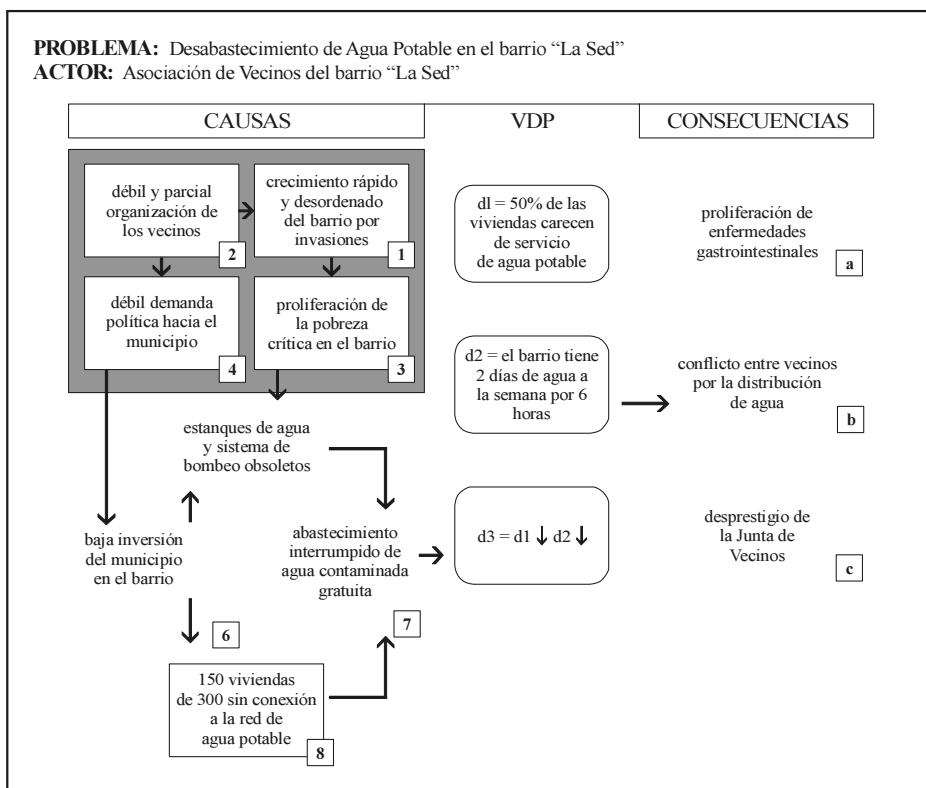
Paso 3. Explicación del problema: árbol explicativo

El grupo debe ahora comenzar a explicar el problema, es decir, debe responder a las preguntas: ¿por qué se produce el hecho que representa el descriptor d1?, ¿por qué se producen los hechos que representan cada descriptor? Al contestar estas preguntas, el grupo identifica causas y comienza a interrelacionarlas. El producto de este trabajo es el árbol explicativo del problema, es decir, un gráfico donde se precisan y relacionan las causas de manera muy sintética y precisa. Siempre conviene comenzar la explicación desde la derecha hacia la izquierda,

iniciando por los descriptores. Cuando se identifica una causa, ella se transforma, a su vez, en un problema que debe ser explicado. Ese proceso termina cuando el grupo considera que el problema está suficientemente bien explicado. Ese árbol explicativo determina siempre el nombre del problema y el actor que se identifica con la explicación graficada se denomina **flujograma situacional** y se presenta en el formato 2.

El **árbol del problema**, identifica las causas, las relaciona entre sí y las conecta con los descriptores. El Vector Descriptor del Problema-VDP es el conjunto de descriptores del problema. Si queremos ver el árbol del problema de manera que muestre claramente sus cadenas causales, podemos graficarlo como una red causal: *ver siguiente página*.

Formato 2. Árbol del problema



Paso 4. Diseño de la situación-objetivo

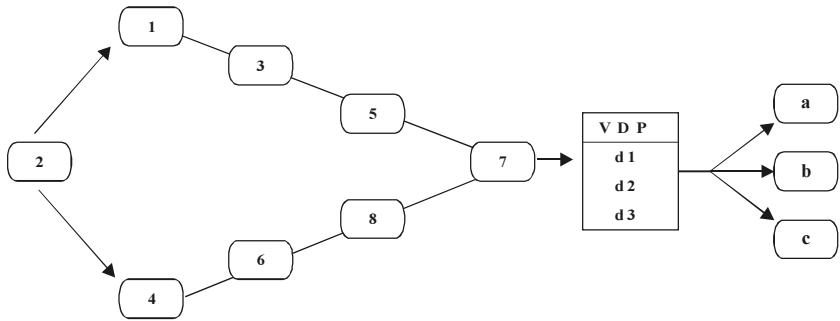
Una vez que el grupo ha explicado el problema, discute los objetivos alcanzables y la situación que es capaz de producirlos. Para ello es necesario:

- Pensar en un plazo de maduración del plan,
- Pensar en las operaciones capaces de producir el cambio, y,
- Dimensionar el alcance y naturaleza de las operaciones a lo que el grupo considera factible.

El diseño de la situación-objetivo es una gráfica de la situación que persigue el actor. En ella, los objetivos aparecen bajo la columna **VDR**, que quiere decir **vector de resultados**, aludiendo a los resultados del plan. El contraste entre el **VDP** y el **VDR** indica la magnitud del cambio perseguido en relación a la situación inicial.

Formato 3. Diseño de la situación objetivo

VDP	VDR
d1 = 50% de las viviendas carecen del servicio de agua potable	r1 = 20% de las viviendas carecen del servicio de agua potable
d2 = el barrio tiene dos días de agua a la semana por seis horas	r2 = el barrio tiene cinco días de agua a la semana por seis horas
d3 = d1 ↑; d2 →	r3 = r1 ↓ ; r2 ↓



Pero, no basta con fijar los objetivos como **VDR**, es necesario además hacer explícita la situación que es capaz de producirlos, a fin de verificar si tenemos la capacidad de alterar las causas en la dirección y magnitud necesarias. Llamamos, por consiguiente, **árbol de la situación-objetivo** al gráfico que relaciona las causas alteradas mediante el plan de acción.

El árbol de la situación-objetivo (ver diagrama 3), es producto de una serie de idas y vueltas entre el árbol del problema, la identificación de las causas críticas del problema y ensayos de objetivos que parecen razonables de acuerdo al tiempo en que los autores del análisis se proponen alcanzar los resultados. El modo de razonamiento se basa en estimar:

- El esfuerzo que sería necesario para acortar la diferencia entre la situación inicial graficada en el árbol del problema y la descrita como meta en el árbol de la situación-objetivo.
- El efecto de cambio positivo que produciría aplicar una o varias acciones sobre cada causa -crítica del árbol del problema, y,
- La diferencia entre ambas estimaciones, a fin de analizar si conviene reducir las metas o intensificar el efecto de las operaciones.

Ese proceso requiere varias exploraciones y si en ella influyen aspectos técnicos, el grupo debe buscar la asesoría técnica pertinente: *ver siguiente página*.

Paso 5. Selección de causas críticas

El árbol explicativo del problema destaca ocho causas que es necesario afectar para alcanzar la situación-objetivo. Por ejemplo, la causa 1 de la situación inicial debe transformarse en la causa 1* por efecto del plan, para contribuir al logro de la situación-objetivo.

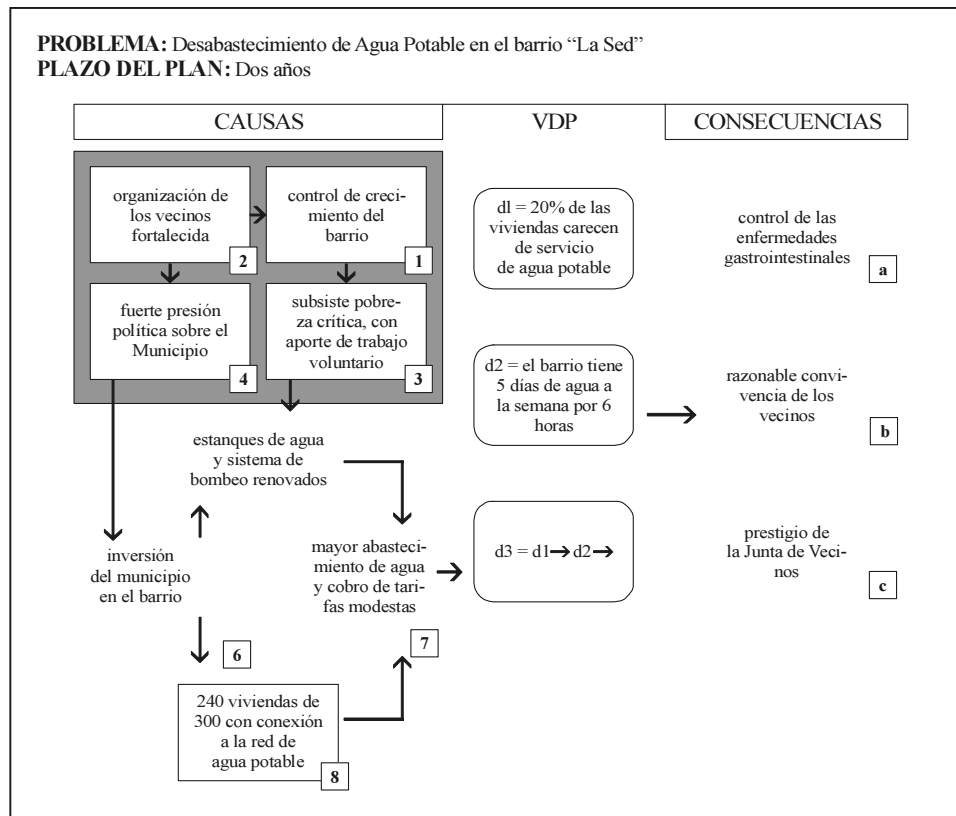
causa 1	‡	causa 1*
Débil y parcial organización de vecinos		Organización de vecinos fortalecida

Este cambio debe ser producido por un acto de intervención que llamamos **acción**.

Frente a esta **necesidad** de cambio surgen tres preguntas :

- ¿Cuánto impacta ese cambio sobre los objetivos?
- ¿Qué **debemos** hacer en la práctica para producir ese cambio?
- ¿**Podemos** producir ese cambio?

Formato 4. Árbol de la situación objetivo



Si una causa : a) tiene impacto significativo, b) es práctico actuar sobre ella y, c) debemos hacer el cambio porque es políticamente oportuno, actuamos sobre ella.

Algunas causas pertenecen a **cadena causal** y no es necesario actuar sobre **todas las causas**, porque basta con alterar un eslabón de la cadena para que toda ella sea afectada por el cambio. Por ejemplo, se puede actuar sobre la causa 7 afectando así las causas 5 y 8. En otras palabras, la causa 7 es sólo una consecuencia de las causas 5 y 8. Si eliminamos las causas que son meras consecuencias de otras, hemos encontrado las **causas críticas del problema**. Algo similar ocurre con la causa 6, ya que el ataque práctico debe hacerse en las causas 5 y 8. La causa 3 pertenece a otro problema de mayor alcance, y si bien hay que luchar contra ella, requiere de un plan de otro alcance. De manera que, salvo las causas 3, 6 y 7, todas las demás son causas críticas del problema.

Formato 5. Causas críticas

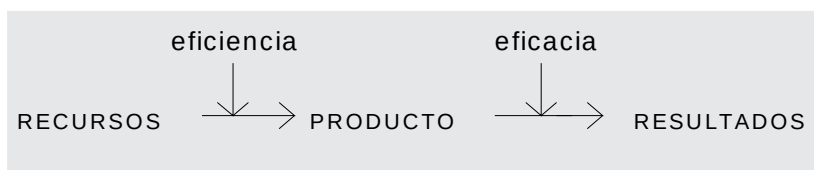
Causa No.	Causa	Impacto	¿Puede ejecutar Alguna acción para mejorarla?	¿Debe actuar?
1	crecimiento rápido y desordenado del barrio por invasiones.	alto	si	si
2	débil y parcial organización de los vecinos.	alto	si	si
3(*)	proliferación de la pobreza crítica en el barrio.	alto	si	si, pero se refiere a otro problema.
4	débil demanda política hacia el Municipio.	alto	si	si
5	estanque de agua y sistema de bombeo obsoletos.	alto	si	si
6(*)	baja inversión del Municipio en el barrio.	alto	si	si, pero se concreta en 5 y 8
7(*)	abastecimiento interrumpido de agua gratuita contaminada.	alto	si	si, pero se concreta en 5 y 8
8	150 de 300 viviendas sin conexión a la red de agua potable	alto	si	si

Para producir el cambio desde el **VDP** al **VDR** es indispensable atacar los nudos críticos del problema, es decir, debemos hacer un plan para cambiar las causas 1, 2, 4, 5 y 8.

Paso 6. Selección y diseño de planes de acción

Una vez identificadas las causas críticas debemos pensar cómo hacerles frente. Las acciones de intervención se diseñan con la intención de cambiar la realidad contenida en una causa que ha sido declarada crítica.

Así una acción la podemos definir como una **relación** recursos-producto-**re-**sultados :



La relación recursos-producto precisa la **eficiencia**. La relación producto-**re-**sultados muestra su **eficacia**. El producto de las dos, es la efectividad.

A cada acción que se diseñe corresponde un responsable de su ejecución, y para cada demanda de acción existe un encargado de solicitar la cooperación pertinente.

El formato que sigue describe la manera en que el grupo de trabajo identifica las acciones y las posibles demandas de acciones. (*Ver siguiente página*).

La columna causa crítica señala la causa a intervenir, la columna ¿qué hacer? sirve para identificar la acción, la columna ¿quién hace? precisa el organismo que tiene la gobernabilidad sobre la operación y, ¿quién coopera? señala al actor u organismo que debe asumir una responsabilidad complementaria.

Con base en el cuadro anterior, las acciones son:

- Reconversión de 2 mil m² de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.
- Fortalecimiento de la junta de vecinos.
- Formulación del plan vecinal sobre abastecimiento de agua.

Formato 6. Plan de acción

Causa crítica	¿Qué hacer?	¿Quién hace?	¿Quién coopera?
1. Crecimiento rápido y desordenado del barrio por invasiones.	Reconversión de 2 mil m ² de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.	Junta de vecinos	Alcaldía
2. Débil y parcial organización de los vecinos.	Fortalecimiento de la junta de vecinos.	Junta de vecinos	-
3. Débil demanda política hacia el Municipio.	Formulación plan vecinal sobre abastecimiento de agua.	Junta de vecinos	-
4. Estanque de agua y sistema de bombeo obsoletos.	Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo.	Municipio	Junta de vecinos
5. 150 de 300 viviendas sin conexión a la red de agua potable.	Conexión de 90 viviendas a la red de agua potable.	Municipio y junta de vecinos	Municipio y junta de vecinos

En cambio, son **demandas de acciones**:

Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo (demanda al municipio).

Conexión de 90 viviendas a la red de agua potable (demanda al municipio).

Naturalmente, algunas de estas acciones, tales como la 1, 3, 4 y 5 requieren estudios técnicos. Para ello, la Junta Directiva de los Vecinos ha logrado apoyo del municipio.

Paso 7. Definición de responsables

Cada operación debe tener un responsable bien definido de su ejecución, y responde por los resultados de ella ante el actor que lidera el plan.

Formato 7. Acciones y responsables

Acciones	Responsables
1. Reconversión de 2 mil m ² de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.	Comité de parques, jardines y recreación de la junta de vecinos.
2. Fortalecimiento de la junta de vecinos.	Directiva de la junta de vecinos.
3. Formulación plan vecinal sobre abastecimiento de agua.	Comité técnico de la junta de vecinos.

Demandas de acciones	Responsables
Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo.	Comité técnico de la junta de vecinos
Conexión de 90 viviendas a la red de agua potable.	Comité de viviendas de la junta de vecinos.

Paso 8. Presupuesto

El plan debe ser presupuestado para saber su costo y determinar las contribuciones que cada parte debe hacer para materializarlo. Este presupuesto se hace por operaciones o acciones, en caso que ellas exijan recursos económicos, trabajo comunitario o aporte de horas de equipos y maquinaria. Por las razones anteriores, el presupuesto distingue entre costo en dinero y costo en aportaciones en trabajo o maquinaria y equipo.

En el formato 8, se observa el presupuesto que exige la materialización del plan que se ha venido desarrollando:

Formato 8. Presupuesto

Acción	Costo en trabajo comunitario	Aporte de la comunidad en dinero (\$)	Aporte del municipio	Costo en dinero
1. Reconversión de 2 mil m ² de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.	400 horas de trabajo comunitario.	30.000	1.000.000	1.030.000
2. Fortalecimiento de la Junta de vecinos.	120 horas de trabajo de la junta.	-	-	-
3. Formulación plan vecinal sobre abastecimiento de agua.	100 horas de trabajo del comité técnico.	-	80.000	80.000

Paso 9. Análisis estratégico o de viabilidad

Siempre debe pensarse que la secuencia en que se realizan las acciones influye muy fuertemente en la viabilidad y calidad de la gestión. No da lo mismo hacer la acción 1 antes que la 5 o antes que la 2. Una buena manera de comenzar a pensar una trayectoria de ejecución de un plan de acción consiste en tratar de construir una secuencia errática, en intentar empeorarla hasta el extremo.

Esta podría ser una pésima trayectoria, donde: t = tiempo, momento, oportunidad.

t_1 t_2 t_3 t_4 t_5
Acción 5 → Acción 4 → Acción 1 → Acción 3 → Acción 2

En cambio, quizá la mejor trayectoria posible que puede concebir la junta de vecinos sea la siguiente:

t_1 t_2 t_3 t_4
Acción 3 → Acción 1 → Acción 4 → Acción 5
Acción 2

Hecho este análisis, el grupo de trabajo debe discutir:

1. ¿Por qué es mejor que la acción 1 se materialice antes que la 4 y la 5 ?
2. ¿Por qué es mejor que la acción 4 se materialice antes que la 5 ?
3. ¿Por qué es mejor que las acciones 2 y 3 se materialicen antes que la 1 ?
4. ¿Conviene realizar simultáneamente las acciones 2 y 3?

Paso 10. Análisis de vulnerabilidad

Toda gestión es vulnerable y constituye una apuesta con algún fundamento. Conviene analizar los fundamentos de las apuestas que representan los resultados alcanzables con las operaciones. Este método toma el concepto de supuesto o condicionante letal, para identificar aquellas condiciones fuera del control del actor que tienen un peso decisivo en el logro de las metas perseguidas.

El formato siguiente recoge el análisis de vulnerabilidad del método.

Formato 9. Análisis de Vulnerabilidad

Acción	Condicionante letal	Impacto	¿De quién depende?	Acción alterna
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperación vecinos ▪ Cooperación alcalde ▪ Cooperación concejales 	alto alto alto	Vecinos Alcalde Concejales	Protección policial y cerco del terreno.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperación vecinos ▪ Capacidad de movilización de la junta de vecinos 	alto alto	Vecinos Junta de vecinos	Campaña casa por casa.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad y atractivo del plan de la Junta de vecinos. 	alto	Junta de vecinos	Reforzamiento del comité técnico de la junta.
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respuesta positiva del municipio 	muy alto	Alcalde Concejales	Presión en los medios de comunicación.
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respuesta positiva del municipio 	muy alto	Alcalde Concejales	Presión en los medios de comunicación

Paso 11. Diseño del sistema de petición y rendición de cuentas

La realización del plan exige capacidad gerencial y responsabilidad. Para ello es necesario que cada acción tenga responsables bien definidos y cada responsable sepa que asume una responsabilidad que será exigida ante la organización. Para elevar la responsabilidad de un grupo se requiere un sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño, a fin de que cada compromiso sea exigible.

4.3 MODELOS INTERMEDIOS

4.3.1 BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)³

Este modelo de gestión lo he ubicado como un modelo intermedio entre el deductivo y el inductivo, debido a dos razones: la **primera**, si bien en el libro del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, se señala la necesidad de identificar los problemas en un primer momento (la parte inductiva), en su guía para el despliegue del Cuadro de Mando, como se verá más adelante, establecen que los directivos han de fijar los objetivos y la estrategia corporativa, para hacerla llegar hasta el último puesto de trabajo (parte deductiva); la **segunda** tiene que ver con el flujo de la información, que en este caso se ve claramente que es arriba-centro-abajo-arriba, lo que hace que la información fluya en los dos sentidos.

En el desarrollo de los párrafos siguientes se explicita el proceso de alineación estratégica de la organización a través del BSC.

El *Balanced Scorecard-BSC* o Cuadro de Mando Integral-CMI en sus primeras formas, data de 1990 cuando KPMG patrocinó un estudio sobre “Medición de los resultados en la organización del futuro”, el cual fue desarrollado principalmente por Robert Kaplan y David Norton. Los participantes en el estudio observaron que unas concisas mediciones de la actuación financiera obstaculizaban la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un valor económico futuro y que incluso aquellas organizaciones que utilizaban indicadores no financieros, se centraban en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes, como soluciones a los desfases entre lo planeado y lo ejecutado y el comportamiento frente a la competencia.

Estas observaciones dieron pie para su propuesta el *Balanced Scorecard*, concebido como un sistema integrado o integral de gestión. Su objetivo principal, es

3 BSC. Reproducido con adaptaciones de la autora de www.bscol.com

motivar a todos –directivos y empleados–, para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la organización.

A juicio de la autora, sus aportes principales son:

- Mayor énfasis en la visión que en la misión, como direccionador estratégico.
- El análisis por funciones cruzadas en un esquema causa-efecto (mapa estratégico).
- Derivado del anterior, diferenciar el uso de indicadores de resultados o de la actuación pasada, de los inductores de la actuación o indicadores causa. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados– y los inductores que impulsan la actuación futura.
- Concomitantemente, los indicadores de resultados no se concentran en una sola área de la organización. Se busca que los indicadores representen un *equilibrio* entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.
- Énfasis en los inductores de la actuación referidos a la perspectiva de formación y crecimiento, como *causa prima* de la productividad y la competitividad.
- Concebir al cliente externo como componente de la organización y no por fuera de ella.
- Reconceptualizar la cadena de valor planteada por Porter, volviendo a incluir en ella los procesos de innovación, los operativos y los procesos posventa.
- Rediseño de los sistemas de información y la forma de gerenciar el conocimiento con el fin de que los indicadores financieros y no financieros sean comunicados y logrados en todos los niveles de la organización y para que los empleados de primera línea (los que están de cara al cliente) comprendan las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones.

El proceso del BSC

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección, se pone a trabajar para traducir la estrategia de la organización en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujo de caja. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

En un ejercicio común dentro del proceso del Cuadro de Mando, se pregunta a los más altos ejecutivos qué es lo que entienden por un servicio de calidad. Como

es de esperarse cada cuál tiene una definición diferente. El proceso de desarrollar indicadores operativos para el Cuadro de Mando consigue que los ejecutivos lleguen a un consenso sobre los productos y servicios que se deben ofrecer a segmentos de clientes seleccionados. Obsérvese también que esta es la función que cumple el V.D.P. en la metodología MAP.

Una vez se han establecido los objetivos de los clientes y los financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del CMI. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito. En la perspectiva de formación y crecimiento, se identifican también los indicadores y los inductores para que desde cada puesto de trabajo se contribuya al éxito de la estrategia. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando corporativo en mediciones concretas al nivel operativo. Por ejemplo, un objetivo de entrega puntual puede traducirse en un objetivo para reducir los tiempos de preparación y montaje de una máquina en concreto o en un objetivo local de transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De este modo, se espera que los esfuerzos de mejora local puedan alinearse con los factores generales de éxito de la organización.

De otra parte, los ejecutivos tienden a realizar sus carreras dentro de una sola función. Ciertas funciones tienden a dominar las prioridades. Por ejemplo, las organizaciones petroleras tienden a estar dominadas por enfoques técnicos y de costos de las refinerías a expensas del *marketing*, mientras que las organizaciones de bienes de consumo tienden a estar dominadas por un enfoque de ventas y *marketing*, a expensas de la tecnología y la innovación. Las organizaciones de alta tecnología tienen una fuerte cultura de ingeniería y tecnología, y la producción acostumbra a ser algo así como un hijastro. Cuando los ejecutivos de diferentes perspectivas funcionales, especialmente en organizaciones que han operado históricamente con unos fuertes silos funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se producen unos puntos ciegos: áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso por que hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y la contribución e integración de diferentes unidades funcionales. El desarrollo de un CMI, aunque hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el Cuadro de Mando es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos con un proyecto de equipo, crea un modelo compartido del negocio al que todos han contribuido.

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la organización o de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos corporativos y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

El CMI proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería (de ser necesaria) y de transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueda obtenerse ganancia fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización. A diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costos (la lógica de cortar y quemar), el objetivo del programa de reingeniería no necesita ser medido únicamente por los ahorros en los costos.

Análisis de funciones cruzadas y el mapeo estratégico

Un mapa estratégico corporativo, lo defino como la explicación del estado de la organización compuesto por cadenas argumentales, que evidencian la relación causa-efecto, es decir el por qué está la organización como está desde lo interno, en las perspectivas financiera, del Cliente, de Procesos Internos y de Formación y Crecimiento (humana) hasta lo externo. La experiencia indica que la construcción de un mapa estratégico requiere de un enorme trabajo diagnóstico previo.

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral, expresa sólo la relación entre indicadores e inductores correspondientes a objetivos estratégicos en cada una de sus perspectivas. En la figura 4.3 se observa este tipo de mapas, aplicado a la estrategia de un Banco.

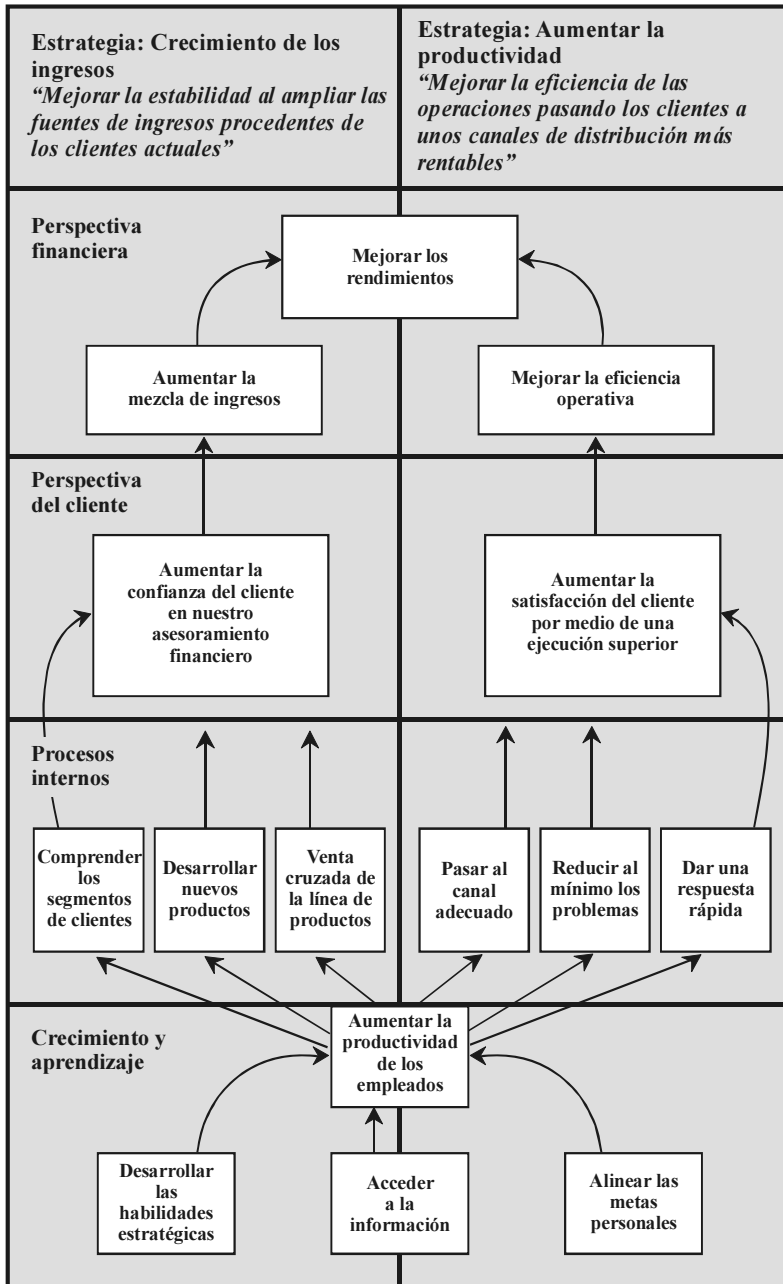
Desde este ejemplo, es necesario hacer algunas precisiones. El mapa de la figura revela la ruta que la organización ha de seguir para el logro de dos estrategias corporativas: crecimiento de ingresos y aumento de la productividad. He aquí la **primera precisión**: en verdad, éstas no podríamos considerarlas estrategias. Son simplemente, parte de los objetivos que persigue todo tipo de organización. Previamente se habían identificado dos problemas: dependencia excesiva de un sólo producto (depósitos), y, una estructura de costos que hacía no rentable trabajar con el 80% de sus clientes, a las tasas de interés existentes. Para solucionar estos problemas, el Banco diseñó las estrategias (objetivos) mencionadas.

El resto del mapa es más claro e interesante y da origen a nuestra **segunda precisión**: el análisis por funciones cruzadas o relaciones entre indicadores e inductores por perspectiva. Se observa que la organización en la perspectiva financiera persigue tres objetivos: mejorar los rendimientos, aumentar la mezcla de ingresos y mejorar la eficiencia operativa. Los dos últimos son los inductores (causa) que impulsarán el mejoramiento de los ingresos. A su vez, en la perspectiva del cliente actúan como inductores del aumento de la mezcla de ingresos (indicador) aumentar la confianza del cliente en el asesoramiento financiero y aumentar la satisfacción del cliente opera como inductor (causa) de la mejora en la eficiencia operativa.

En la perspectiva de procesos internos, podemos observar que son tres los inductores (causa) para aumentar la confianza del cliente: comprender los segmentos de cliente, desarrollar nuevos productos y la venta cruzada de la línea de productos. Para aumentar la satisfacción del cliente es necesario pasar al canal adecuado, reducir al mínimo los problemas y dar una respuesta rápida; y, desde la perspectiva de formación y crecimiento el inductor de todos ellos es la productividad de los empleados, ya para que esto se dé es necesario desarrollar sus habilidades estratégicas, que tengan acceso a la información y que sus metas personales estén alineadas con las estrategias corporativas. Como ya lo mencionamos, éste es el análisis por funciones cruzadas. *(Ver figura 4.3 en la siguiente página)*

En términos de Kaplan y Norton: en el caso de la estrategia de crecimiento de los ingresos, los objetivos financieros estaban claros: ampliar la combinación de los ingresos. Estratégicamente esto quería decir que el banco se centraría en su base actual de clientes, identificaría a los clientes que era más probable que fueran candidatos para una gama más amplia de servicios y luego vendería un conjunto ampliado de productos y servicios financieros a esos clientes seleccionados. Cuando se analizaron los objetivos del cliente, se encontró que los clientes seleccionados no consideraban al Banco, como la fuente lógica para un mayor número de servicios tales como planes de pensiones, tarjetas de crédito, hipotecas y asesoría financiera. Entonces se llegó a la conclusión de que para que la nueva estrategia tuviera éxito, tenía que trasladar la percepción que el cliente tenía sobre el Banco, de un procesador de transacciones como cheques y depósitos a la de un asesor financiero. El proceso de venta, por ejemplo, había estado históricamente dominado por la publicidad institucional de los servicios del Banco. El banco no tenía una cultura de ventas que satisficiera su nueva estrategia. De hecho, un estudio indicó que un vendedor sólo pasaba el 10% de tiempo con el cliente. El banco lanzó un importante programa de reingeniería para redefinir su nuevo proceso de ventas, en el que el vendedor se convirtió en un asesor financiero. Dos indicadores de este proceso se incluyeron en el CMI.

Figura 4.3 Mapa de la estrategia de un Banco



Fuente: Kaplan y Norton, op. cit. p. 166

El primer indicador, la razón de venta cruzada, el número de productos vendidos a un hogar, medía la eficacia de las ventas. Este indicador de efecto informaría sobre si el nuevo proceso estaba funcionando o no. El segundo indicador, las horas dedicadas a los clientes, se incluyó para que enviara una señal a los vendedores de la organización, sobre la nueva cultura exigida por la estrategia, por lo que se convirtió en un indicador causa del éxito de esta parte de la estrategia.

Es claro pues, el proceso que sigue el despliegue de un Cuadro de Mando Integral y por qué lo incluimos en este texto.

También hemos afirmado que para realizar un mapa estratégico, es necesario un fuerte trabajo diagnóstico, como lo evidencia el ejemplo. Para este cometido hemos diseñado el instrumento “Mapa matricial diagnóstico”, como paso previo a la realización del mapa (figura 4.4) ya que de una parte recoge el análisis de entorno o factores externos que es dejado de lado por el Cuadro de Mando y facilita un análisis más integral dirigido a potenciar las fortalezas y oportunidades y a prever las amenazas y contrarrestar las debilidades. Como tal el Mapa Matricial Diagnóstico es simplemente el análisis de las cuatro perspectivas de la organización utilizando la matriz DOFA.

Es necesario insistir por último, en que el Cuadro de Mando Integral, no es un listado de objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas. He visto con mucha frecuencia que esto sucede. El resultado es quitarle todo el poder explicativo y estratégico y volver de nuevo a los listados de cosas por hacer, de seguro obteniendo resultados, pero no los que sería de esperarse.

Figura 4.4 Mapa matricial diagnóstico

Perspectiva	Factores externos		Factores internos	
	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Financiera				
Cliente				
Procesos internos				
Formación y crecimiento				

Fuente: Vidal, E. Notas de clase, octubre de 2000

Práctica

- *Compare las ventajas y desventajas de los tres métodos.*

RESUMEN

La observación de los procesos de diagnóstico, diseño e intervención en más de trescientas organizaciones grandes, pequeñas y medianas, ha llevado a la autora a apreciar que en el funcionamiento del día a día, los empresarios bien sea de forma tácita o explícita operan bajo concepciones determinísticas y normativas (cuando lo que predomina es la alta incertidumbre o incertidumbre dura en la forma de operar los negocios), son descriptivos (no vinculan el análisis causa-efecto), deductivos (van de lo general a lo particular) y están volcados hacia el interior de la organización (desconocen los cambios del entorno), lo que plantea ventajas y desventajas.

Hemos examinado cuatro métodos de gestión. Uno deductivo o modelo 1-2, menos recomendado porque define el Plan Estratégico sin tener en cuenta los problemas de la organización, lo que no asegura su pertinencia.

Entre los métodos inductivos, se estudió el Análisis DOFA, cuya principal desventaja estriba en que se queda en la parte descriptiva y no trabaja sobre las causas de los problemas y se convierte, la mayoría de las veces, en un listado de problemas aislados que limita la comprensión de la complejidad de la organización. Otro método inductivo, el Método MAP supera las debilidades del anterior y se convierte en una excelente herramienta para el análisis sistémico del desempeño organizacional. Finalmente, el *Balanced Scorecard*, el método más reciente, se enmarca también en un modelo explicativo, agregando la evaluación en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento o humana). La desventaja del método radica más bien en la falta de rigurosidad en su empleo, pues es frecuente encontrarlo como un método deductivo que comienza formulando la estrate-

gia olvidando a qué problemas corresponde, terminando en simples listas de “objetivos estratégicos” y en planes de acción fragmentados.

En los capítulos siguientes, estudiaremos los indicadores e inductores en todas las áreas de la organización y de ésta en su interacción con el entorno. La función de los indicadores es proveer información objetiva y confiable para **describir** con precisión las situaciones observadas. El uso de los inductores o indicadores causa que estudiamos en el anterior capítulo, contribuye a suplir la falencia explicativa de los métodos enteramente descriptivos. Así los problemas listados en el Análisis DOFA, pueden ser precisados con indicadores e inductores, como ya de hecho lo hace el vector descriptor de problema (V.D.P) y de resultados del método MAP.

Segunda parte

AUDITORÍA

EXTERNA

EVALUACIÓN DEL ENTORNO

OBJETIVO

- Identificar cuáles son las fuerzas que operan en el contexto y que afectan el comportamiento del sector económico y de las empresas adscritas a él.
- Comprender el funcionamiento de la organización en el contexto de la cadena productiva regional y del cluster.
- Estudiar la competitividad de la organización en el contexto del mercado.

En este capítulo estudiaremos la organización en su interacción con el medio. Incluye el análisis de factores externos (oportunidades y amenazas), la evaluación de la posición estratégica y de la acción y la valoración de la posición competitiva.

Comience por identificar la organización, utilizando recursos creativos que le garanticen entender su evolución histórica y tener una memoria institucional. Puede grabar las entrevistas en audio o en video y conformar un archivo multimedial para conservar la información para futuras generaciones en el negocio.

Conceptos

Entorno: se denomina entorno el conjunto de personas, organizaciones, instituciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza que, siendo exteriores a la empresa, tengan alguna significación para ella. Los límites entre la organización y el entorno son difíciles de precisar. El entorno global más extenso de una empresa es lo que en términos sociológicos o políticos todos conocemos por sociedad o sociedad humana (Galbraith, 1975).

Factores críticos para el éxito: consisten en la identificación de amenazas y oportunidades más importantes que enfrenta la empresa. Se puede hacer una lista de estos factores por orden de prioridad, solicitando a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados de 1 a 4 (o la escala que se prefiera), desde (1) para la oportunidad/amenaza más importante hasta 4 para la oportunidad/amenaza menos importante. Las relaciones con los proveedores, por ejemplo, suelen ser un factor crítico de éxito. Otros factores que se usan con frecuencia son participación en el mercado, peso de los productos de la competencia, filiales en el extranjero, ventajas por derechos de propiedad y cuentas clave, competitividad de precios, avances tecnológicos, tasas de interés, cambios en la población y legislación ambiental.

Freund citado por Davis (1997), dice que los factores críticos para el éxito deben ser:

- Importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo.
- Mensurables.
- Relativamente pocos.
- Aplicables a todas las empresas de la competencia.
- Desagregados en el sentido de que algunos pertenecen a la compañía entera y otros se enfocarán más concretamente a las áreas o divisiones funcionales.

La lista de factores críticos para el éxito se debe comunicar y distribuir a toda la organización.

5.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO

Comience por la identificación del negocio y sus fundadores, respondiendo los siguientes ítems:

Presentación de la organización

- Base legal: Razón y objeto social; número de identificación tributaria-NIT, estructura jurídica actual (adjunte certificado de representación y existencia legal).
- Reseña Histórica.
- Dirección, barrio, zona.
- Organigrama.
- Directivos con sus direcciones y teléfonos.
- Composición de la junta directiva.
- Sector y subsector económico al que pertenece su actividad. Consulte en la página del DANE www.dane.gov.co, si no tiene claridad en este ítem, igual que su código internacional industrial unificado-CIIU.
- Subsidiarias asociadas o filiales, oficinas regionales, plantas industriales, etc., y domicilio de las principales oficinas.
- Edad de la empresa (tomando como base el año en el que fue fundada).
- Tamaño de la empresa: grande, mediana o pequeña, teniendo en cuenta los criterios de número de empleados y total de activos entre otros).
- Fase del negocio (crecimiento, sostenimiento, cosecha o salida).
- Número total de empleados que trabajan en la empresa (permanentes, temporales).
- Número de empleados según tipo de contrato (indefinido, a término fijo, a destajo).
- Áreas funcionales y personal empleado total y por áreas.
- Antigüedad promedio por niveles jerárquicos.
- Declaración de Visión-Misión-Valores (si los tiene).
- Políticas generales y por áreas (si las tiene).
- Objetivos generales y por áreas (si las tiene).
- Estrategias generales y por áreas (si las tiene).

Identificación de los fundadores

- Nombres y apellidos, sexo, edad, lugar de nacimiento, nivel educativo, vínculo con la empresa (propietario único, propietario con cargo directivo, socio, socio con cargo laboral, empleado, externo).
- ¿Cuántos miembros de la familia de los socios o del propietario trabajan en la empresa?

- ¿Qué funciones o qué cargo desempeñan los miembros de dicha familia?
- ¿Cuántos de ellos son remunerados, no remunerados?

5.2 FASE DEL NEGOCIO (como categoría financiera)

Crecimiento: los negocios en crecimiento se encuentran en su fase más temprana del ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución que apoyen las redes globales y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Sostenimiento: las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que tengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan su cuota del mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacía en la fase de crecimiento.

Cosecha: fase madura del ciclo de vida en que la empresa quiere recolectar las inversiones realizadas en las fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos.

Salida: los negocios que ya no encajan en los objetivos estratégicos de la empresa, o ya no pueden generar unos adecuados rendimientos de dinero o financieros, deben mantenerse lo justo para que la estrategia pueda poner en práctica una estrategia de “salida” ya sea a través de la venta o de un cierre ordenado.

La categoría financiera no es inmutable. Una progresión normal que podría darse al cabo de los años, traslada a las empresas desde la fase de crecimiento a la de sostenimiento, recolección y finalmente a la salida. Pero ocasionalmente un negocio que se encuentra en fase de cosecha, puede inesperadamente encontrarse con un objetivo de crecimiento. Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede tomar lo que previamente, era un servicio o producto maduro y transformarlo en uno con gran potencial de crecimiento.

5.3 IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS EXTERNAS CLAVE

Fuerzas económicas

La inflación y el elevado desempleo han producido en nuestros países cambios importantes en los patrones de compra de los consumidores. La situación compromete la seguridad del futuro, porque hay poca o ninguna capacidad de ahorro nacional, lo que indica que sólo hay consumo presente. Las tasas de interés han subido a su nivel más alto en los últimos años afectando la inversión y la industria nacional. Los impuestos se han elevado y cada vez es menos atractivo invertir en el país.

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. Las tendencias del valor del peso tienen repercusiones importantes y desiguales para las compañías de diferentes industrias en diversos lugares. Por ejemplo, las industrias farmacéuticas, del turismo, automotriz entre otras, se benefician cuando el peso se devalúa ante el dólar. Así, en general un peso fuerte (apreciado) o caro hace que los bienes del país sean más caros en el resto del mundo, lo cual afecta las exportaciones. Por el contrario, la devaluación posibilita menos importaciones y más exportaciones, lo cual ayuda a las compañías a competir en los mercados internacionales.

De otra parte, con las recomendaciones de la banca internacional (Fondo Monetario Internacional-FMI, Banco Mundial-BM) para reducir el déficit fiscal, muchas empresas estatales están despidiendo personal. Por ejemplo, se calcula que con la fusión de FEN, Findeter, IFI y Fedesarrollo, quedaron sin empleo cerca de 800 personas; CODENSA la empresa mixta arrancó su proceso de privatización con 2.800 empleados, en el 2000 contaba con 1.600 y en el 2001 debía tener sólo 600 empleados. En el sector privado la estrategia de reducción de costos por la vía reducción del personal, es también ya un hecho generalizado en el mundo. Por ejemplo, la estrategia de la Fundación Social en el 2000, de integración de varios de sus ejes empresariales, significó que por mes cerca de 85 trabajadores de esta compañía quedaron sin empleo. Parecería que por este camino, la economía tenderá cada vez más a la informalización, creación de más microempresas y de empresas unipersonales, lo cual puede ser una amenaza o una oportunidad, dependiendo del sector en que se encuentre la empresa.

Así mismo es necesario tener en cuenta el entorno macroeconómico, el comportamiento sectorial, la contribución del sector al PIB Nacional y los indicadores sectoriales. Estos puntos también pueden ser consultados en: la Superintendencia de Sociedades y en el Departamento Nacional de Estadística.

Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Las tendencias demográficas están dando forma a la manera como viven, trabajan, producen y consumen los trabajadores en todas partes del mundo. Ahora hay mayor cantidad de hogares con un sólo hijo y de hogares unipersonales. Para el futuro se prevé que la cantidad de personas con más de 50 años aumentará, lo cual puede significar una buena noticia para el sector servicios, en particular para restaurantes, hoteles, líneas aéreas, químicos farmacéuticos y servicios funerarios. El envejecimiento de la población también afectará la organización estratégica de casi todos los sectores económicos. Se espera por ejemplo, que los complejos de apartamentos con servicios especiales para personas de tercera edad, aumentarán.

Del mismo modo, las organizaciones que tiendan a internacionalizarse requerirán de información estratégica acerca de la migración poblacional, los sitios con condiciones climáticas y de seguridad social, etc. Así que la información sobre estos tópicos, servirá para orientar la formulación de estrategias o inclusive para generar oportunidades de negocio, en lo referido por ejemplo a dónde ubicar fábricas nuevas y centros de distribución, así como hacia dónde dirigir los esfuerzos de comercialización, entre otros.

Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas

Los niveles de gobierno de nivel nacional, regional, departamental o municipal son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. En el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. Los cambios en las leyes de patentes, aranceles, monopolios y parafiscales, pueden afectar mucho a las empresas.

De otra parte la violencia, es un factor decisivo a la hora de tomar decisiones estratégicas en las compañías, ya que restringe tanto la oferta como la demanda. Vale la pena considerar también que la creciente interdependencia global de las economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

Hoy en día, dada la importancia de estos aspectos, existen empresas especializadas en diagnosticar el clima político, tales como Arthur D. Little (ADL), consultora internacional que utiliza cinco criterios para analizarlo:

- Desarrollo social
- Avance tecnológico

- Abundancia de recursos naturales
- Grado de tranquilidad en el país
- Tipo de sistema político

Igualmente, *Planning Review* publica un amplio pronóstico de riesgos políticos para 85 países del mundo, teniendo en cuenta variables como:

- Gobierno.
- Inflación.
- Inquietud política.
- Transferencia.
- Inversiones.
- Exportaciones.
- Crecimiento.

Es evidente que hoy los analistas y estrategas deben contar con la habilidad para desenvolverse en un contexto más internacional, conocer las legislaciones de los otros países y de sus procesos políticos y cómo opera el proceso de toma de decisiones en los países donde la empresa podría tener operaciones. Del mismo modo, ha de tenerse en cuenta que la comunicación de masas y la tecnología avanzada están produciendo patrones de consumo similares en diversas culturas del mundo. Esto significa que muchas compañías tendrían dificultades para subsistir si sólo dependiesen de los mercados nacionales.

Las fuerzas tecnológicas

Los avances tecnológicos y el creciente desarrollo de la bio-tecnología y la ingeniería genética, pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Así mismo, pueden crear mercados y productos nuevos, cambiar la posición competitiva relativa de los costos de una industria y hacer que los productos y servicios se vuelvan obsoletos. En las compañías de tecnología de punta, detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas clave, puede representar la parte más importante de la auditoría externa.

Un consenso creciente, sostiene que la administración de las tecnologías es una de las responsabilidades claves de los estrategas. Por eso las decisiones delicadas respecto a la tecnología no deben ser delegadas a niveles más bajos, ni pueden tomarse sin entender bien sus implicaciones estratégicas. Muchos analistas pasan infinidad de horas determinando la participación en el mercado, el posicionamiento de los productos, pronosticando las ventas y el tamaño del mercado y vigilando a

los distribuidores. Pero, con mucha frecuencia, la tecnología no merece la misma atención.

No todos los sectores de la economía se ven afectados en igual medida por los avances tecnológicos. Las industrias de la comunicación, la electrónica la aeronáutica y farmacéutica son mucho más sensibles.

5.3.1 RESUMEN DE LA AUDITORÍA DE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE

De cada una de las anteriores fuerzas analizadas, señale cuáles de los factores son amenazas y cuáles oportunidades:

Fuerzas	Oportunidades	Amenazas
Económicas		
Sociales, culturales y demográficas		
Ambientales		
Políticas, gubernamentales y jurídicas		
Tecnológicas		

Una vez identificadas las fuerzas, establezca con el equipo de dirección la ponderación de cada una de ellas, tal y como se indica en el procedimiento de la Matriz EFE al final del capítulo.

5.4 EVALUACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA Y DEL CLUSTER

5.4.1 LA CADENA PRODUCTIVA

Podemos definir una **cadena productiva** como un proceso sistémico, en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

Encadenamientos productivos

La cadena productiva a la cual pertenece la organización objeto del proceso diagnóstico, tiene dos posibles clases de encadenamiento: horizontal y vertical.

Los **encadenamientos horizontales** se realizan con los competidores, es decir con empresas de similar tamaño, sector, localización y etapa del proceso productivo.

Al **encadenamientos vertical** pertenecen los proveedores, los subcontratistas, los canales de distribución y los clientes. Se realizan por lo tanto con empresas de diferente tamaño, sector y etapa del proceso productivo.

Para realizar el diagnóstico, diligencie las cinco fichas¹ siguientes al igual que la ficha resumen.

Identificación de la cadena productiva

1. Los proveedores

Indique la siguiente información sobre sus proveedores (haga un cuadro de proveedores por cada año de análisis y cuadro final de resumen de proveedores).

Producto/servicio ofrecido	Materias primas e insumos requeridos	Nombre del proveedor	Localización	Volumen de compra	Frecuencia de compra	Plazo de pago	Tipo*

* (p) productor, dm (distribuidor mayorista), d (distribuidor minorista)

Selección de los proveedores

Marque con una X cuáles son los criterios para seleccionar sus proveedores de materias primas e insumos:

Materia Prima o Insumo	Precio	Calidad	Plazo de pago	Cantidad	Entrega a tiempo	Antigüedad	Otro ¿Cuál?

¹ Ver BID-Pontificia Universidad Javeriana. Norma única de diagnóstico, pp 22-24

2. Los subcontratistas

Si los tiene ¿quiénes son y qué características tienen los procesos que manejan los subcontratistas? (realice un cuadro de subcontratistas por cada año de análisis y cuadro final de resumen de subcontratistas).

Subcontratista	Localización	Proceso especializado ¿Cuál?	Intensivo en mano de obra ¿Cuál?

3. Canales de distribución

Calcule el porcentaje de las ventas totales según las clases de canales (haga un cuadro de distribuidores por cada año de análisis y cuadro final de resumen de distribuidores)

Venta directa		Venta indirecta		Localización*
Punto de venta en fábrica.	%	Distribuidores	%	
Puerta a puerta.	%	Comercializadores	%	
Almacenes/tiendas.	%	Almacenes por consignación	%	
Otro ¿Cuál?	%	e-distribuidor	%	

- Para la venta indirecta en la columna ubicación, si los canales tienen la casa matriz en la ciudad donde funciona la empresa, en otra parte del país o en el extranjero.

¿Existe cooperación entre la empresa y sus canales?

SI _____ NO _____

¿Cuál? _____

Transporte

Marque qué tipo de transporte para el despacho de sus mercancías (realice un cuadro de transporte por cada año de análisis y cuadro final de resumen de transporte).

Tipo de transporte	Si	No	Calificación*
Propio			
Contratado con particulares			
Contratado con empresas especializadas			

* Muy Bueno = 5, Bueno = 4, Regular = 3, Deficiente = 2, Muy deficiente = 1

Tecnologías de comunicación

Marque cuál de las siguientes tecnologías de comunicación emplea (haga un cuadro de canales de comunicación por cada año de análisis y cuadro final de resumen)

Tecnología	Si	No
Radioteléfono		
Buscapersonas (<i>beeper</i>)		
Videoconferencia, videochat		
Fax		
Tecnología CGS		
Internet		
Celular		

4. Competidores directos²

Características de los competidores directos

Razón social	Productos/servicios	Ubicación	Ventas	¿Qué destaca de ellos?*

* Alternativas para señalar: precio (p), calidad (c), posicionamiento (po), publicidad (pu), distribución (d), diseño (di) tecnología (t), localización (l)

² Para complementar el análisis de este aspecto, ver más adelante en este mismo capítulo *Matriz de Perfil Competitivo-MPC*

¿Hay cooperación con sus competidores?

Si_____ ¿En qué consiste?_____

No_____ ¿Por qué? _____

Barreras del sector

Señale cuál y qué grado de dificultad tendría alguien que quisiera entrar al negocio:

	muy alto	alto	medio	bajo	muy bajo
Disponibilidad de materia prima					
Monto de la Inversión Inicial					
Volumen de producción					
Dominio del proceso productivo					
Calificación y disponibilidad de mano de obra					
Acceso a canales de distribución					
Requerimientos legales					
Otro ¿Cuál?					

5. Clientes³

De los clientes actuales (construya un cuadro de clientes por cada año de análisis y cuadro final de resumen de clientes)

Producto	Tipo de cliente*	Ubicación	Volumen anual de compra (\$)	Frecuencia	Plazo de pago (días)

* Mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor industrial, consumidor institucional, consumidor persona, e-cliente

De los clientes potenciales (supone investigación previa de las tendencias que impactarán el negocio en el futuro)

3 En el capítulo 8, se puede observar un proceso complementario de análisis del cliente.

Producto	Tipo de cliente*	Ubicación

* Mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor industrial, consumidor institucional, consumidor persona, e-cliente.

Resumen de la identificación de la cadena productiva

Cadena	Nombre	Tipo	Ubicación
Proveedores	Muestre los proveedores de mayor a menor, de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	Concluya respecto a si la ubicación facilita u obstaculiza; si la organización es abierta o cerrada.
Subcontratistas	Muestre los subcontratistas de mayor a menor, de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	
Canales	Muestre los canales de mayor a menor de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	
Distribuidores	Muestre los distribuidores de mayor a menor, de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	
Clientes	Muestre los clientes de mayor a menor, de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	

Práctica: Analice y decida sobre:

1. *¿Son los mejores proveedores los que tiene y el número de ellos se justifica?*
2. *¿Son los mejores subcontratistas los que tiene y el número de ellos se justifica?*
3. *¿Son los mejores distribuidores los que tiene y el número de ellos se justifica?*
4. *¿Cuáles son los clientes más rentables y cuál sería su propuesta de valor para ellos?*
5. *¿Cómo puede mejorar sus relaciones con todos y cada uno de ellos?*

Recuadro 5.1 Caracterización de algunas cadenas

Características de algunas cadenas					
Cadena	Internacional	Oportunidades	Fortalezas	Debilidades	Integración cadena
Automotriz	Consolidación Reducción de marcas	Especialización Nuevos mercados	Tecnologías Mercados cercanos Calidad	Escalas Mercados cercanos vecinos volátiles	Alta
Confecciones	Grandes compradores Moda cambiante	ATPA Entenderse al diseño Crear marca propia	Calidad Eficiencia Flexibilidad Trabajo colectivo	Bajo desarrollo de los demás eslabones de la cadena	Media-baja
Plásticos	Consolidación y clusters Crecimiento demanda	Refinería y cluster petroquímico	Trabajo en equipo Difusión de tecnología y conocimiento	Distorsiones en precios internacionales Importación de materia prima	Media-alta
Aves	Grandes productores Fuerte competencia	Potencial de desarrollo	Eficiencia algunos eslabones	Falta de consolidación Insumos muy costosos	Muy baja
Aceites	Grandes productos Subsidios internacionales	Siembra de palma Orgánicos Maquila	Transformación Calidad Negocios internacionales	Cierre de mercados andinos Arancel	Baja
Software	Grandes productores Desarrollar en Asia	Nichos Artesanía de Software	Conocimiento de mano de obra Ventaja relativa de costo	Capacidad empresarial Estandarización calidad Masa crítica	Media-baja
Azúcares y procesados	Fuerte competencia global	Alcohol como combustible Diversificación mercados - Orgánicos	Redes de distribución Conexión con el suministro de azúcar	Creciente dinamismo de las importaciones	Media-alta

5.4.2 LOS CLUSTERS

La palabra *cluster* significa cúmulo o conglomerado. Se define como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que se organizan alrededor de usos finales comunes. Incluyen, por ejemplo, proveedores especializados, servicios, infraestructuras de apoyo. Generalmente los clusters se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados etc. Muchos de ellos, incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, incluyendo las universidades, parques tecnológicos, y servicios especializados de educación, información, reciclaje y apoyo técnico.

Características de un cluster

- Los límites de un *cluster* están determinados por la complementariedad de empresas, sectores e instituciones respecto a un determinado campo. Geográficamente pueden coincidir con las divisiones políticas y administrativas pero no necesariamente.
- Un *cluster* raramente coincide con una clasificación industrial o económica tradicional. De hecho, lo que un cluster está promoviendo es una nueva forma de agrupación, distinta de la tradicional, que desde luego, no es capaz de capturar muchos de los agentes y aspectos de la competitividad.

Metodología para la identificación de un cluster⁴

La primera parte de la evaluación del *cluster* es, por supuesto, la cadena productiva con sus eslabonamientos hacia delante y hacia atrás.

La segunda parte consiste en evaluar las empresas relacionadas y de apoyo y las instituciones que de una u otra manera contribuyen a la actividad de la organización y de las otras organización que comparten, cooperan y compiten con ella. El analista debe por tanto, en el caso de la cadena productiva evaluar la ubicación de cada uno de sus eslabones y si hay cooperación o no con éstos. Para el caso de las industrias relacionadas y de apoyo y las instituciones públicas y privadas, debe evaluar si la organización tiene acceso a ellas, a cuántas y si se beneficia con tal acceso.

En los párrafos siguientes, para facilitar la evaluación, el *cluster* se concibe conformado por cuatro niveles, cada uno de los cuales debe ser evaluado. En cada nivel se sugieren los aspectos más relevantes a evaluar.

4 Varela R. Presentación ASCUN, 2003

Primer nivel

- Características de las empresas.
- Exportadores.
- Líneas de productos.
- Composición de la producción.
- Grado de integración de las empresas.

Segundo nivel (identificación de las industrias relacionadas y de apoyo)

- Proveedores de maquinaria, equipo e insumos.
- Distribuidores.
- Comercializadores.
- Outsourcing.
- Subcontratación.

Tercer nivel

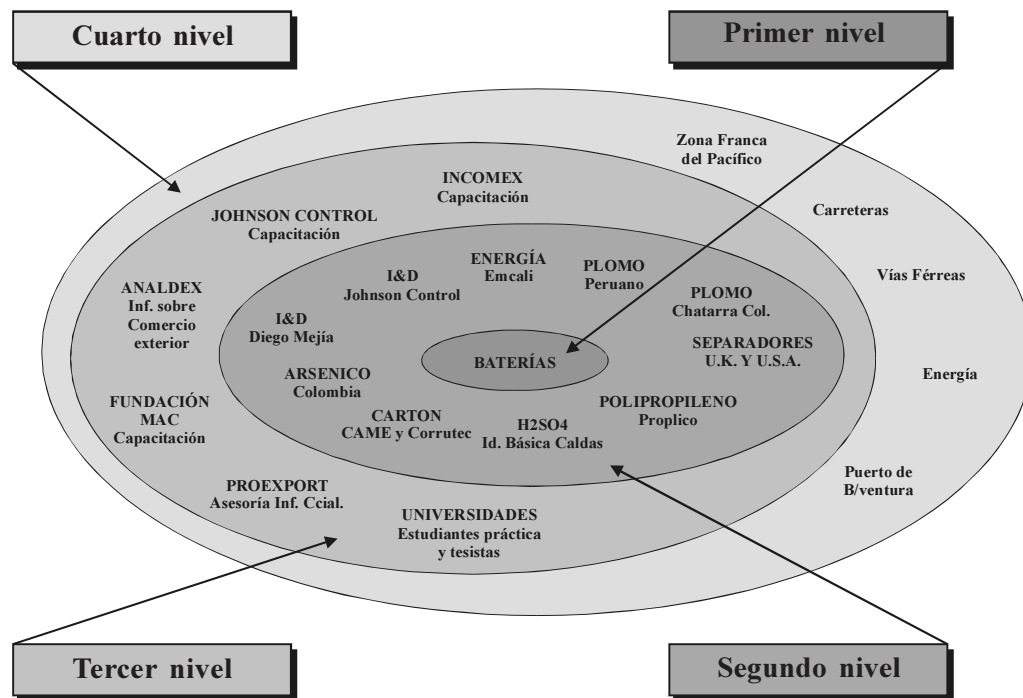
- Entrenamiento especializado.
- Investigación y desarrollo.
- Intermediarios financieros.
- Universidades relacionadas con las empresas del primer nivel.
- Gremios a los cuales pertenecen las empresas del primer nivel.
- Institutos técnicos ligados con las empresas de primer nivel.
- Sindicatos de las empresas del primer nivel.
- Gobierno como apoyo a las empresas de primer nivel, nivel nacional, regional y local.

Cuarto nivel

- Transporte, puertos, vías terrestres, ferrocarril, aeropuertos.
- Telecomunicaciones, telefonía, radio, televisión, redes de datos.
- Energía, generación, transmisión, distribución.
- Agua, fuentes, potabilización, distribución.
- Impacto ambiental, alcantarillado, sólidos, rellenos etc.

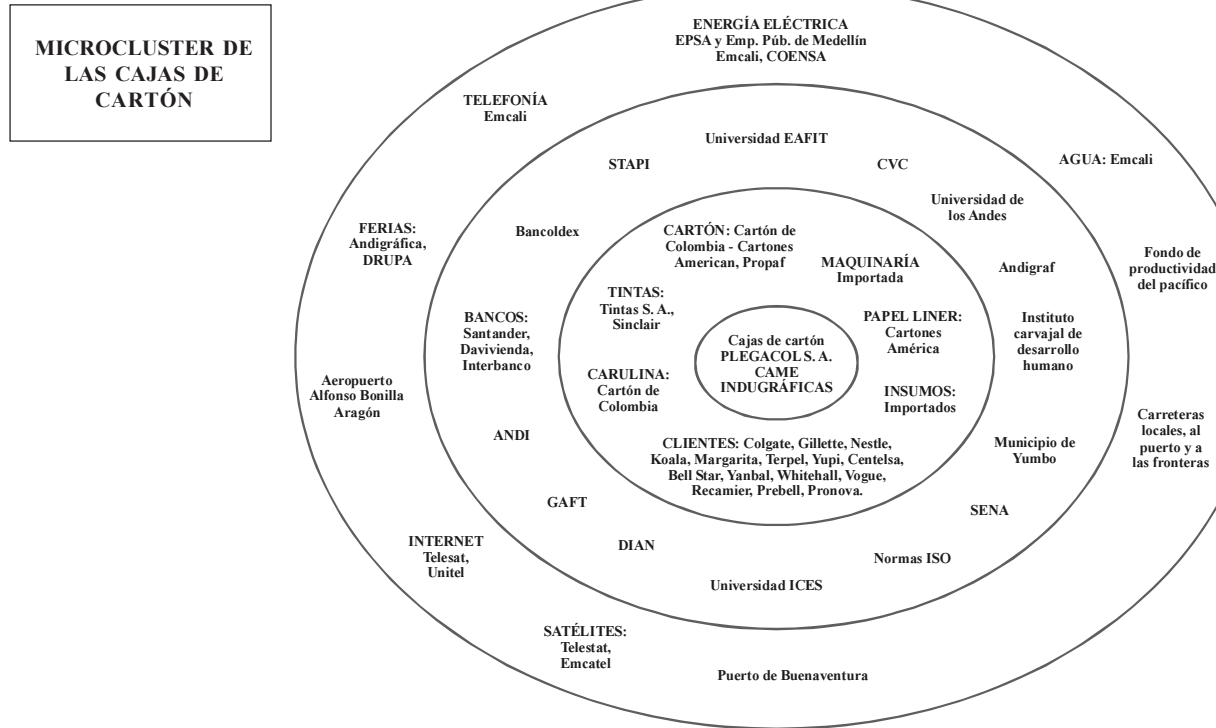
En las figuras siguientes se presentan dos ejemplos de *cluster*: uno para una empresa de baterías y el siguiente de la industria gráfica, particularmente de las cajas de cartón.

Figura 5.1 Cluster por niveles



Fuente: Varela. Presentación ASCUN, 2003

Figura 5.2 Microcluster de las cajas de cartón



Fuente: Varela. Presentación ASCUN, 2003

Ficha resumen para identificar el *Cluster*

- * Si la ubicación es local escriba el número cero (0), lo mismo que si la respuesta es NO; si es regional escriba el número uno (1), al igual que si la respuesta es SI.

1. CADENA	Local*	Regional	Observaciones
La ubicación de los proveedores es			
La ubicación de los subcontratistas es			
La ubicación de la casa matriz de los canales de distribución es:			
Los competidores están ubicados en			
Total			
2. INSTITUCIONES	Si	No	¿Cuáles?
¿Se beneficia la empresa de asociaciones como gremios u otras instituciones privadas?			
¿Se beneficia la empresa de instituciones técnicas?			
¿Se beneficia la empresa de instituciones públicas?			
¿Tiene la empresa fuentes de crédito?			
¿Se le facilitan a la empresa las comunicaciones?			
¿Se le facilita a la empresa el transporte de los productos?			
¿Tiene acceso a capacitación?			
¿Se beneficia la empresa de instituciones de apoyo a las exportaciones?			
¿Tiene la empresa acceso a agencias de seguros?			

5.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO-MPC

El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En una MPC, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluyen cuestiones internas o externas e inclusive puede concentrarse sólo en factores internos (David, 1997),

Una matriz de perfil competitivo puede desarrollarse conforme a los siguientes pasos:

Paso 1: identificar dos organizaciones que compitan directamente con la que está evaluando. Si es posible, entreviste a varias personas que estén conscientes de las fortalezas y debilidades particulares de los competidores identificados y registre dicha información.

Paso 2: prepare una matriz de perfil competitivo que incluya los factores críticos de éxito para ese sector.

Paso 3: asigne un peso relativo a cada uno de los factores, de lo menos importante a lo más importante sobre un total de 100 o para una probabilidad de 1, según la relevancia que cada uno tiene para la posición competitiva de la organización. Como el peso asignado revela la importancia del factor, éste debe ser común a las empresas en estudio. El peso se asigna con base en la industria y la calificación con base en la organización.

Paso 4: asigne una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguiente:

- 1 = mayor debilidad
- 2 = menor debilidad
- 3 = menor fortaleza
- 4 = mayor fortaleza

La media en esta escala es de 2.5 y los resultados se interpretan alrededor de la media.

Paso 5: multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización.

Ejemplo⁵:

Tabla 5.1 Matriz MPC

Organización muestra				Competidor 1		Competidor 2	
Factor Crítico de Éxito	Peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto/servicio	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2	2.2	2.8

⁵ Tomado de David, Fred. *Conceptos de administración estratégica*, pp. 145-146

En este ejemplo, que bien puede aplicar para un banco, se consideró que el factor crítico de éxito principal era el de la posición financiera, por eso su ponderación fue mayor. En cuanto a este factor puede decirse que la institución de la muestra lo tiene como una debilidad menor mientras que para el competidor 1 es su mayor debilidad y para el competidor 2 su mayor fortaleza, razón por la cual muy posiblemente el competidor 2 obtuvo un promedio ponderado superior (2.8) al de las otras 2 empresas y por lo tanto es el competidor más fuerte. En cuanto a la empresa de la muestra, la calidad del producto es su mayor fortaleza, como lo destaca la calificación de 4; su promedio la ubica por debajo de la media lo cual implica que debe mejorar su posición competitiva.

Sin embargo como lo aclara David, que una empresa obtenga un promedio ponderado de 3.2 y no de 2.8 en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de las organizaciones, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. las cifras no son mágicas. El propósito es más bien obtener, sistematizar, asimilar y evaluar la información de manera sensata y que sirva para la toma de decisiones.

5.6 SÍNTESIS DEL PROCESO DE AUDITORÍA EXTERNA.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos-EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El procedimiento para la elaboración de esta matriz es similar al de la MPC. Varía en que no se comparan empresas, sino que se destacan los factores que en los análisis anteriores se han identificado como críticos o claves para el éxito.

Resumiendo, los pasos a seguir son:

Paso 1

Seleccione los factores claves de éxito (FCE) para el sector o la industria, de acuerdo con su auditoría externa o análisis de entorno, clasificándolos como oportunidad o amenaza. Use cifras siempre que pueda.

Paso 2

Prepare una Matriz EFE que Incluya los factores críticos de éxito para ese sector (*ver numeral 5.3.1*). Los resultados de la evaluación de qué tanto está la empresa integrada a una cadena productiva y su funcionamiento en cluster y los resultados relevantes que encontró en la matriz MPC.

Paso 3

Asigne un peso relativo a cada uno de los factores. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas pueden tener pesos altos si son muy graves o desestabilizadoras.

Paso 4

Asigne una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguiente:

- 1 = la respuesta es mala
- 2 = la respuesta es el promedio del sector
- 3 = la respuesta por arriba del promedio del sector
- 4 = la respuesta es superior

La media en esta escala es de 2.5 y los resultados se interpretan alrededor de la media.

Paso 5

Multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización

Ejemplo:

Tabla 5.2 Matriz EFE

FCE	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Desempleo del 20%	0.25	3	0.75
Cadena productiva del sector funcionando.	0.15	4	0.60
90% de las empresas siguen “modas” para reducción de costos (reingeniería, <i>outsourcing</i> , etc.).	0.15	2	0,30
Amenazas			
Inversión extranjera en el sector ha aumentado un 15% en el último año.	0.10	1	0.10
Fusiones y alianzas en el 90% de los casos reducen personal.	0.15	1	0.15
Competitividad con calificación MPC de 2.0	0.20	1	0.20
Total	1.0		2.10

Nótese en primer lugar, que lo que para una organización puede ser una oportunidad para otra es una amenaza. En este caso el gran desempleo es una oportunidad por el sector al que pertenece la empresa. El total ponderado de 2.1 de esta empresa indica que no está siendo muy efectiva para evitar las amenazas y capitalizar las oportunidades.

RESUMEN

1. El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación total o mayoritaria de la alta dirección y de personas clave en la organización.
2. Dedique un tiempo considerable a recoger la información, primero del medio externo, de acuerdo con las fuerzas externas mencionadas en las páginas anteriores y después deberá hacerse labor de inteligencia de la competencia. No olvide consultar las bases de datos en línea de las organizaciones del gobierno y de las agremiaciones del sector al que pertenezca la organización evaluada.
3. Describa brevemente el entorno macroeconómico de por lo menos los últimos 3 años, de acuerdo con las fuerzas externas descritas. Por ejemplo, para evaluar las fuerzas económicas deberá especificar la evolución de variables tales como crecimiento (a través del PIB), inflación, niveles de desempleo (nacional y por ciudades, en especial si la empresa tiene filiales), etc. Para evaluar las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas puede por ejemplo, revisar el último Plan de Desarrollo, especificando la política para el sector industrial donde se encuentra la empresa que usted está diagnosticando, la violencia (datos de homicidios, etc.) y así con las demás fuerzas externas atrás mencionadas.
4. Estudie si su organización está creando sinergias en la cadena productiva y funcionando dentro de un *Cluster* o no. Si no lo está haciendo, es el momento para pensar cómo funcionar en cadena y dentro de un Cluster.
5. Realice entonces, la preparación del estudio de inteligencia de la competencia, empezando por efectuar un análisis más detallado del sector, que incluya la descripción del mismo, su tamaño (puede ser por volumen de ventas, por ejemplo), cómo ha evolucionado, la participación de la empresa en el mercado, el posicionamiento de los produc-

tos en términos de características y precio, analizando la evolución de la demanda del producto (ventas).

6. Vacíe los principales factores encontrados en cada uno de los aspectos examinados en una matriz de evaluación de factores externos o Matriz EFE que identifica las amenazas y oportunidades para su empresa.
7. Por último recuerde que esto es sólo una guía. No es impositiva, no es exhaustiva, sólo lo orienta en aspectos generales. Lo más importante, es su habilidad para ponderar las variables que está investigando, excluir otras e incluir algunas. Todo depende de las características de la empresa y de su habilidad para “transformar mucha información primaria, en poca información secundaria”.

*Tercera
parte*

AUDITORÍA

INTERNA

EVALUACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO

- En esta parte se considerarán particularmente aspectos teóricos para realizar el análisis del proceso de dirección organizacional tales como: misión, visión, políticas, objetivos y metas, fase del negocio, cultura organizacional y estrategias.

NOTAS TÉCNICAS

- Identifique siempre la fuente de información, es decir quién fue la persona que le suministró la información, su cargo, su tipo de contrato, edad y antigüedad en la compañía.
- Comience a armar su bitácora de trabajo, una diferente para cada etapa de la investigación. Cada integrante del grupo debe hacer sus propios registros.
- Grabar o filmar es parte del apoyo documental que debe realizarse.
- El diagnóstico se entrega físicamente y en medio magnético (disquete, CD, DVD).

6.1 LA MISIÓN

Conceptos de misión

La pregunta sobre ¿cuál es el negocio? o ¿en qué negocio estamos?, es la pregunta sobre la misión. La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la misión resulta esencial. La misión implica por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético.

Para Sallenave (1990), la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. Para McGinnis, una buena declaración de la misión debe:

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- Debe ser lo bastante limitada para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para dar cabida al crecimiento creativo.
- Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Declararse en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

Los motivos para declarar cuidadosamente una misión según King y Cleland son:

- A efecto de garantizar un propósito unánime de la organización.
- Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
- Establecer una tónica general o clima organizacional.
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.
- La misión debe tener sentido en el contexto internacional.

Preguntas que debe contestar la declaración de la misión

- ¿Cuál es la necesidad a la que esta dando respuesta la organización?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
- ¿Dónde compete la empresa?
- ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?
- ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa.?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?
- ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- ¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?

Proceso para declarar la misión

- Seleccionar varias declaraciones de misión y entregarlas al equipo de dirección para que tengan información básica.
- Se solicita que cada uno prepare una declaración de misión.
- Un comité elegido para tal propósito, reúne todos las declaraciones en un sólo documento y este primer borrador es distribuido entre los interesados.
- Se solicitan sugerencias para modificaciones.
- Se revisa en conjunto, el nuevo documento.
- Se prepara la declaración final.

Ejemplos de misión¹

Bavaria Misión

“Somos una empresa multinacional latinoamericana productora y comercializadora de bebidas, que opera con responsabilidad y respeto por los accionistas, los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente. Mediante la excelencia en los procesos, desarrollados por equipos humanos competentes y comprometidos, brindamos las mejores alternativas para nuestros clientes”.

NOEL. Nuestra Misión

“En *Noel* orientamos el talento de la gente y los recursos a proporcionar a los consumidores productos alimenticios que le brinden nutrición, placer y confianza.

1 Ejemplos tomados de la página web de cada una de las empresas mencionadas.

Afianzamos el liderazgo en el mercado nacional y una posición importante en el mercado latinoamericano, a través de la calidad de nuestros productos, el mejor servicio al cliente, la innovación y el posicionamiento de nuestras marcas. Aseguramos el crecimiento de la organización con rentabilidad y resultados superiores para nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo integral de nuestra gente, contribuimos con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad”.

Compañía Nacional de Chocolates. Misión

“La Misión de nuestra empresa es mejorar la calidad de vida del consumidor, ofreciéndole alimentos confiables que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición, diversión y placer de los sentidos.

Buscamos el crecimiento y la rentabilidad que nos permitan remunerar satisfactoriamente la inversión de nuestros accionistas y generar bienestar a nuestros colaboradores y a la comunidad.

Para lograr estos propósitos, enfocamos nuestra actividad empresarial en los negocios básicos de Chocolate y Café, con marcas líderes, apoyados en una amplia distribución especializada en los diferentes canales.

Identificamos nuestro crecimiento en el mercado nacional y en la expansión regional, con talento humano, conocimiento, innovación y altos niveles de servicio a clientes y consumidores”.

RECUERDE QUE: el equipo de analistas o asesor NO debe formular la misión o algún otro elemento direccionador de la organización. Esta es una tarea que le corresponde a la alta dirección

Práctica

Analice los ejemplos de misión anteriores de acuerdo con las pautas establecidas.

6.2 LA VISIÓN

Conceptos de visión

Teóricamente, la visión se ha referido generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance. Los tres primeros ejemplos que se citan más adelante, reflejan claramente esta concepción. No ocurre lo mismo con la visión de Ecopetrol, que más que un sueño, parece hacer referencia a su misión. En el examen que he hecho de los sistemas de misión-visión de algunas empresas, esto ocurre con frecuencia. Aclarar entonces a qué hace referencia la misión² puede ayudar a establecer la indispensable diferenciación entre una y otra.

Para Albrecht³ “una visión es algo más que un llamamiento para incrementar la cuota del mercado, fastidiar a la competencia o doblar los beneficios del año anterior. Es más emocional que analítica. Una visión es una “imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?” Esta declaración de la visión... incluye un elemento de propósito y valoración elevada de algo considerado especialmente valioso”.

La visión contesta lo que se quiere ser. Es considerada como el sueño de sus ejecutivos. Es el faro direccionador de largo plazo. Se expresa en la mega estrategia o gran estrategia.

Nanus⁴ describe una visión como un “futuro realista, creíble, atractivo para su organización... una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades talentos y recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia dónde pretende ir”. ¿Era realista, creíble y atractivo el futuro de la Toyota para 1.948?

2 La existencia de una organización responde al cumplimiento de una misión que se realiza mediante la producción de bienes o servicios cuya necesidad o demanda **independe** y es anterior a la organización. Esta nace precisamente, para hacer frente a esa demanda. Conviene recordar este principio, porque si bien todas las organizaciones nacen con el claro propósito de servicio externo y responsabilidad social, a veces envejecen sirviéndose a sí mismas y relegando a segundo plano su misión principal

3 Boyett y Boyett. Hablan los gurús, p. 29

4 Nanus (*Visionary Leadership*, citado por Boyett y Boyett, op. cit. p.30)

Toyota. Visión en 1948

“Alcanzar América”

Hoy en día diríamos sin titubear que sí. Pero allí también hay una gran mezcla de osadía –que logra encadenar la visión a la acción cotidiana–, como componente que se observa más o menos regularmente en las empresas triunfadoras.

Blank, lo asemeja a una “lente de conciencia gran angular y de gran alcance (que le permite a la gente) investigar el futuro y ampliar grandes posibilidades”. Es el caso claro de la visión de la NASA:

NASA. Visión en 1961

“...antes de que termine esta década, esta nación debe comprometerse a lograr la meta de poner un hombre en la luna y regresarlo salvo a la tierra”.

¿Qué habría sido de la NASA si su visión hubiera sido por ejemplo “ser la mejor y más competitiva agencia estatal de Norteamérica”. En esto no habría ningún sueño, tampoco un lente gran angular.

Otro problema con la visión, es que muchos líderes tienen visiones personales que nunca se transforman en visiones compartidas que permeen toda la organización. Tampoco se logran visiones convincentes y llenas de fuerza, que despierten el entusiasmo y el compromiso. La visión de Ford (al igual que la de la Nasa y la Toyota), es inspiradora, casi que habla por sí sola.

Visión de **Henry Ford** para democratizar el automóvil:

“Construiré un automóvil para la multitud... Su precio será tan bajo que todos los hombres con un buen sueldo podrá tener uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios... Cuando haya terminado, todo el mundo podrá comprarlo y todos tendrán uno. El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado y (nosotros) emplearemos a gran cantidad de hombres y les daremos un buen sueldo”.

La formulación de la visión es tarea de la alta dirección, pero Boyett y Boyett la señalan como una tarea a menudo solitaria: “así como una gran pintura no ha sido nunca creada por un comité, una gran visión nunca ha surgido de una multitud”.

Desarrollar una visión convincente para una organización tiene que ver también con la visión de la propia vida. Habitualmente seguimos a aquellos que han

desarrollado una visión personal convincente, especialmente si pueden expresar esa visión de forma que coincida con las aspiraciones más generales y comunes de sus colaboradores. Este elemento para formular la visión a menudo es dejado de lado por los teóricos, pero no hay duda, revisando la historia de los grandes líderes visionarios, que esa impronta personal y única se infunde de manera especial -tal vez a través de la visión- al resto de la organización.

Preguntas para la formulación de una visión:

- ¿Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos sociales) de la visión?
- ¿Cómo se sabrá que ha sido exitosa?
- ¿Conduce a la organización a un futuro mejor?
- ¿Refleja ideales elevados?
- ¿Está clara la dirección y el propósito?
- ¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?
- ¿Es lo suficientemente ambiciosa?

Para terminar, otra arista a tomarse en cuenta para la formulación de la visión, es que ésta debe hacerse en términos que signifiquen acción, que se comprenda y pueda ser comunicada. Este proceso ayuda a construir el consenso y el compromiso hacia la estrategia y consecución de logros de la organización.

En términos de Kaplan y Norton⁵

“Donde existe un desacuerdo de base sobre la forma de traducir las grandiosas declaraciones de misión y de visión en acciones, la consecuencia es la fragmentación e infraoptimización de los esfuerzos. El director general y el equipo de dirección no logran el consenso sobre lo que su visión y estrategia significan realmente. Al faltar el consenso y la claridad, los diferentes grupos persiguen diferentes objetivos –calidad, mejora continua, reingeniería, delegación de poder– según su propia interpretación de la visión y la estrategia”.

Al respecto el camino que los expertos sugieren seguir, reside en considerar la comunicación a los empleados de la visión como una campaña de *marketing* interno. Los objetivos de una campaña de esta clase son idénticos a los de las campañas tradicionales de *marketing*: crear conciencia, afianzar el compromiso y promover conductas.

5 Kaplan y Norton. *Cuadro de mando integral*, p. 207

Elementos de una visión

- La visión debe ser formulada teniendo en cuenta un horizonte de tiempo claramente establecido y la turbulencia del entorno y del mercado.
- La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la organización. Supone que no sólo la función de alta dirección esté desplegada, sino también que los líderes naturales de la organización tengan el suficiente espacio y libertad para influenciar la organización de las tareas propias y de su área.
- Debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.
- Debe tener fuerza, impulsar la acción, generar sentido e inspirar caminos.
- Debe ser realista-posible. Para Baker: “Una visión sin acción es una utopía. Una acción sin visión es un esfuerzo inútil”.
- Debe ser consistente con la misión, los principios, las políticas, los valores y la estrategia corporativa.
- Debe ser conocida por los clientes externos, los internos y por los grupos de referencia.

Otros ejemplos de visión

Ecopetrol. Visión Año 2010

“Seremos un negocio estatal, líder, competitivo y eficiente en la producción y comercialización de combustibles líquidos y demás derivados del petróleo, satisfaciendo realidades de nuestros clientes en un mercado desregulado.

Nuestro éxito será el resultado de la utilización de procesos tecnológicamente actualizados, productos de máxima calidad, personal desarrollado integralmente bajo la filosofía del mejoramiento continuo y el mantenimiento de las relaciones armónicas con la sociedad y el medio ambiente”.

Noel. Nuestra Visión

“En *Noel* trabajamos en equipo con la mejor gente, comprometidos con alimentar y deleitar a los consumidores y asegurar la preferencia de los clientes”.

Práctica

Analice los ejemplos de Misión anteriores de acuerdo con las pautas establecidas.

6.3 LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

La cultura de una organización es el verdadero espejo de sus creencias y valores en la práctica cotidiana. En términos de la teoría de la complejidad⁶, podríamos decir que es la “cualidad emergente” y el pegamento del sistema como un todo.

Estudiar la cultura de las organizaciones no es una tarea fácil pero tiene alto valor e importancia por su impacto en la ejecución de las estrategias. Por lo general, en el campo de la administración se ha limitado a la observación de comportamientos. Sin embargo y sin la pretensión de ser exhaustiva, desarrollos teóricos recientes hacen contribuciones significativas para encaminar el estudio de la cultura de la organización en una dirección donde sus aportes sean más relevantes para dirigir los procesos de cambio que están involucrados en el desarrollo de las estrategias.

En la tabla 6.1 se muestran en forma sucinta el enfoque tradicional y el de Humberto Maturana Romesín denominado como “ciencia cognitiva”. Cada uno de ellos, en su momento ha contribuido a la comprensión de la cultura organizacional, aunque con fines diferentes.

La descripción que se hace de estos enfoques es breve con la pretensión de animar al lector a explorar otras formas de interpretación, que lo ayuden a ampliar sus perspectivas de entendimiento y aplicación.

6.3.1 CONCEPCIÓN TRADICIONAL

Desde esta perspectiva, se reconoce un condicionante externo (los valores dominantes de la sociedad) y otro interno sobre cómo influyen en los propósitos de la organización las expectativas de individuos y grupos. Las organizaciones se sostienen por sistemas de creencias que expresan por un tipo de racionalidad que subyace a cada forma de comportamiento organizacional. De allí puede abstraerse la apreciación, de que la cultura de las organizaciones se basa en sistemas de símbolos y significados compartidos, en esquemas interpretativos (compartidos o no) y en la existencia de unas costumbres, normas y códigos de comportamiento que guían la acción en las diferentes situaciones y que se definen de acuerdo con la particular comprensión del contexto, que a su vez tiene sentido en el significado que ese mismo contexto tiene para todos.

6 Ver Morin. *Introducción al pensamiento complejo*.

Tabla 6.1 Enfoques sobre cultura organizacional

Enfoque	Conceptos principales
Concepción tradicional	<ul style="list-style-type: none">▪ Sistema de símbolos y significados compartidos▪ Sistemas de creencias-tótem corporativo▪ Esquemas interpretativos▪ Costumbres, normas y códigos de comportamiento▪ Factor de cohesión
Concepción de Humberto Maturana Romesín	<ul style="list-style-type: none">▪ La cultura es una red cerrada de conversaciones que constituye y define una manera de convivir humano que se configura como una red particular de coordinaciones de emociones y acciones de la gente que vive esa cultura.▪ Un cambio cultural es un cambio en la configuración del actuar y el emocionar de los miembros de una cultura.▪ El cambio cultural está intrínsecamente relacionado con el cambio en el emocionar.

La formulación estratégica muchas veces obvia los supuestos que se dan por sentado acerca de los propósitos de una organización y de cómo quieren las personas que ésta sea.

Varios, curiosos e interesantes han sido intentos de analizar la cultura de la organización realizando paralelismos por ejemplo, entre los procesos de toma de decisiones que se autolegitiman por estar basados en estadísticas y los ritos de magia y la adivinación en las sociedades-tribales. Devons por ejemplo observó que:

En la sociedad primitiva la magia decide si la caza debe ir en una u otra dirección, si la tribu debe ir a la guerra, quién debe casarse y con quién, aportando decisiones claras en las situaciones que de otra manera estarían abiertas a discusiones sin fin. En las organizaciones formales, las técnicas de análisis cuantitativo juegan un papel similar, utilizándose para hacer previsiones del futuro y analizar las consecuencias de diferentes acciones dando al tomador de decisiones una apariencia de racionalidad y consistencia⁷.

Del mismo modo, hoy en día a veces se establecen relaciones médico-paciente (de fe, o creencia) entre los directivos y sus asesores, lo que expresa de algún modo la pervivencia de ese “pensamiento mágico” en muchos procesos de toma de decisiones.

7 Ver en DEVONS, E. *Statistic as a basis for Policy, en Essays in Economics*, 1961 p.p. 122-137, citado por Vida, E. Organizaciones complejas, p. 35

La cultura en sí, pone en evidencia:

- El tipo de racionalidad que subyace al estilo de dirección.
- Por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen.
- Cómo un sistema organizacional se crea, se transforma, tiene éxito o se destruye.
- Las reglas y códigos de comportamiento válidas o no, para una situación
- La representación y los mitos que se tienen de la vida cotidiana.
- El papel que juegan en la organización y el peso que en la misma tienen: el contexto, los actores, el dinero, la ideología, los conocimientos, la tecnología, las reglas (sean de hecho o de derecho); p.e. en sí los valores, creencias y tradiciones son reglas del juego (de hecho) que pueden o no expresarse corporativamente, es decir como valores creencias y tradiciones compartidas por todos en la organización.
- Cuáles sistemas de creencias guían la acción.

La cultura de las organizaciones aparece entonces, como una trama de significados compartidos y transmitidos socialmente. Es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones (Geertz, 1973). La cultura es así un factor cohesionador e integrador de comportamientos. Las visiones, símbolos, principios y valores compartidos le dan a la cultura una función armonizadora.

Otra forma de ver la cultura de la organización es la utilizada por Etkin, bajo el concepto de Tótem Corporativo:

“Como ha escrito Allaire (1992), las empresas como una realidad específica “son productos de la interpretación que hacen los miembros de su experiencia organizacional”. Y los significados no se ordenan a través de la línea de mando, sino que los miembros los construyen en la interacción cotidiana. En el sentido que propone Levi-Strauss (1983), podemos hablar del **tótem corporativo** (la negrilla es mía) para referirnos al conjunto de signos y símbolos conectados al mundo de los objetos, que se convierten en referentes para la comunicación entre los miembros. Aquello que los directivos han diseñado, que incluye el manejo de espacios, el nombre de las funciones o los atributos del mando otorgado a los jefes”.⁸

El concepto de tótem corporativo hace referencia entonces a los emblemas oficiales, la arquitectura, los ritos, los títulos, las ceremonias y otros elementos simbólicos tanto verbales como no verbales que construyen sentido y constituyen

8 Etkin, J. La empresa competitiva, p. 63

los significados colectivos en la interacción cotidiana, como se ha expresado anteriormente.

Por lo tanto, la construcción de sentido es una tarea de arriba-abajo que debe guardar armonía entre el discurso y la práctica, o sea, entre el pensar, el decir, el sentir, el hacer, el creer, el querer y el tener. Así, la cultura de la organización es la que le da su propia identidad, expresa el sentido de pertenencia de sus miembros y el clima laboral en el que se trabaja.

En la labor diagnóstica, descifrar el “modo de ser propio” de la organización que se analiza, puede ser la clave para la comprensión de su problemática y proyecciones.

6.3.2 CULTURA Y CAMBIO CULTURAL. CONCEPCIÓN DE MATURANA⁹

“... para comprender el curso de nuestra historia como seres humanos,
debemos mirar el curso histórico del emocionar humano,
y ... para revelar tal curso, debemos mirar al cambio de conversaciones que surgen
del cambio del emocionar”

Maturana

Puede resultar un tanto exótico adentrarnos en esta concepción de cultura, desde el campo de las organizaciones. Si embargo, pienso que necesitamos de estos nuevos enfoques para oxigenar nuestro entendimiento de la cultura y de los resultados de los continuos intercambios que hacemos hombres y mujeres, haciendo en definitiva, que una organización sea lo que es.

Considero por tanto, que un enfoque que nos podría llevar por rutas de comprensión hasta ahora inexploradas, menos abstractas y de mayor utilidad, es el provisto por Maturana, biólogo chileno de gran reconocimiento en el mundo científico. Retomo a continuación sus planteamientos del libro *Amor y Juego*, publicado conjuntamente con la psicóloga Verden-Zöller. Veamos:

La teoría de Maturana, se cimienta en las siguientes hipótesis:

- La vida humana, como toda vida animal, es vivida en el fluir emocional que constituye en cada instante el escenario básico desde el cual surgen nuestras acciones.
- Son nuestras emociones (deseos, preferencias, miedos, ambiciones...), lo que determina en cada instante lo que hacemos o no hacemos, no nuestra razón.

9 Maturana y Verden-Zöller. *Amor y Juego*, pp 9-47

- Los miembros de distintas culturas viven, se mueven y actúan de manera distinta, llevados por configuraciones diferentes en su emocionar que determinan en ellos distintos modos de ver y no ver, distintos significados en lo que hacen y no hacen, distintos contenidos en sus simbolizaciones, y distintos cursos en su pensar, como distintos modos de vivir.
- Lo que nos constituye como seres humanos es nuestro vivir en el conversar, todas las actividades y quehaceres humanos tienen lugar como conversaciones y redes de conversaciones.
- Las emociones preexisten al lenguaje. Cada vez que distinguimos una emoción hacemos una apreciación de las acciones posibles de ese ser, y las diferentes palabras que usamos para referirnos a diferentes emociones, denominan respectivamente los distintos dominios de acciones en las que nos movemos. Así al hablar de amor, miedo, vergüenza, envidia, enojo... connotamos dominios de acciones diferentes, y actuamos en el entendimiento de que en cada uno de ellos un animal o persona sólo puede hacer ciertas cosas y no otras.
- La emoción define la acción. Lo que connotamos cuando hablamos de emociones son distintas disposiciones corporales dinámicas que especifican en cada instante la acción que un cierto movimiento una cierta conducta es.
- Es la emoción bajo la cual tiene lugar o es recibida una conducta o un gesto lo que hace a esa conducta una acción u otra, como por ejemplo una invitación o una amenaza.
- Para entender una conversación tenemos que prestar atención al entrelazamiento del emocionar y el lenguaje que ésta involucra.
- El significado de las palabras cambia con el fluir del emocionar y viceversa, el fluir del emocionar cambia con el fluir de las coordinaciones de acciones, y por lo tanto al cambiar el significado de las palabras cambia el fluir del emocionar.

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, Maturana define una cultura como:

“una red cerrada de conversaciones que constituye y define una manera de convivir humano como una red de coordinaciones de emociones y acciones... Como tal una cultura es constitutivamente un sistema conservador cerrado, que genera a sus miembros en la medida que estos la realizan a través de su participación en las conversaciones que las constituyen y definen. Se sigue de esto también que, ninguna acción particular, ninguna emoción particular define a una cultura (...) Diferentes culturas son distintas redes cerradas de conversaciones (...) La pertenencia a una cultura es una condición operacional, no una condición constitutiva o propiedad intrínseca de los seres humanos que la realizan. Cualquier ser humano puede pertenecer a diferentes culturas en diferentes momentos de su vivir, según las conversaciones en las que él o ella participe (...) Una cultura surge tan pronto como en una comunidad humana comienza a conservarse una red particular de conversaciones como la manera de vivir de esa comunidad, y desaparece cuando tal red de conversaciones deja de ser conservada”.¹⁰

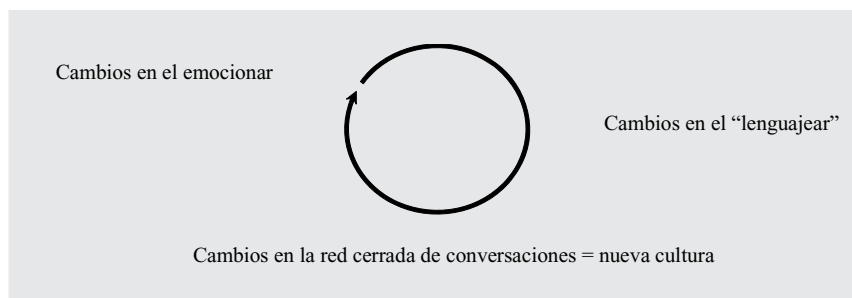
Desde esta perspectiva, el **cambio cultural** ocurre entonces como un cambio de conversaciones que la comunidad que cambia vive... Tal cambio surge, se sustenta y mantiene, en el cambio del emocionar de los miembros de la comunidad que cambia.

Dicho en otras palabras, una nueva cultura surge en una dinámica sistémica en la que la red de conversaciones que la comunidad en cambio cultural vive, cambia guiada y acota precisamente por la nueva configuración del emocionar.

El cambio cultural puede ser rápido o lento, el tiempo del cambio cultural no puede ser especificado *a priori*, y el cambio cultural ocurre sólo en tanto se da el cambio en el emocionar que asegura la conservación de la nueva red de conversaciones que constituye a la nueva cultura.

Para comprender el cambio cultural, es necesario mirar las circunstancias que pueden haber dado origen a un cambio en la red de conversaciones, es decir un cambio en el emocionar. Sin cambio en el emocionar (y por consiguiente cambio en el actuar), no hay cambio cultural.

Figura 6.1 Cambio cultural



Fuente: Vidal, E. *Notas de Investigación*. 2003

Casos particulares de cultura

Como dos modos diferentes de vivir las relaciones humanas, Maturana clasifica la cultura en dos casos: La matrística y la patriarcal. Su análisis lo basa en los estudios de los restos arqueológicos de la gente que vivía en Europa entre cinco y siete mil años antes de Cristo.

En la tabla siguiente se destacan las características, que nos dieron pie para pensar que el estudio de la cultura en las organizaciones, bien podían tener esta tipología como referencia.

Tabla 6.2 Casos particulares de cultura

<i>Culturas matrísticas</i>	<i>Culturas patriarcales</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precedió a la cultura patriarcal. ▪ Vivían en la ausencia de la dinámica emocional de la apropiación, pues las posesiones no eran elemento central de su existencia, por lo que no pueden haber vivido en la competencia. ▪ El deseo de dominación recíproca no debe haber sido parte de su vivir cotidiano. ▪ Su vivir debe haber estado centrado en: la estética sensual de las tareas diarias como actividades sagradas, con mucho tiempo para contemplar y vivir su mundo sin urgencia; una vida de responsabilidad total en la conciencia de la pertenencia a un mundo natural; el amor. ▪ A partir de esa manera de vivir, la red de conversaciones tiene que haber sido de conversaciones de participación, inclusión, colaboración, comprensión, acuerdo, respeto y conspiración (ahora en nuestra cultura reservamos el uso de estas palabras para ocasiones especiales porque no connotan para nosotros nuestro modo general de vivir, o las tratamos como si evocasen situaciones ideales y utópicas). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura básica en la cual los seres humanos modernos estamos inmersos. ▪ El patriarcado como manera de vivir no es una característica del ser del hombre, es una cultura, y por lo tanto es un modo de vivir vivible por los dos sexos. Hombres y mujeres pueden ser patriarcales así como hombres y mujeres pueden ser, y han sido, matrísticos. ▪ Cultura centrada en el emocionar de: la apropiación, la jerarquía, la enemistad, la guerra, la lucha, el poder, la obediencia, la autoridad. ▪ Apropiación: impedir el acceso normal de otro ser a algo que le es naturalmente legítimo. ▪ Poder y obediencia (negación de sí mismo y negación del otro a cambio de conservar algo) ▪ Jerarquía y autoridad: negación del otro y de sí mismo aceptada ante un argumento trascendental de carácter racional, espiritual o místico. ▪ Deseo de control: negación del otro en la falta de confianza.

De lo anterior se sigue que:

- La relación de cuidado no es una tarea asociada al sexo.
- La colaboración no es obediencia; la colaboración tiene lugar en la realización espontánea de conductas coherentes por dos o más seres vivos. la colaboración surge en un deseo espontáneo que lleva a una acción concertada desde el placer; en la colaboración no hay división del trabajo, la emoción involucrada en la división del trabajo es la obediencia.
- El tipo de ser humano que se llega a ser en cada caso es algo propio de la cultura en que se crece. No estamos biológicamente obligados a ser seres humanos de un tipo o del otro. No podemos predeterminar que un niño crezca como un ser que vive en el respeto por sí mismo y por el otro llegando a ser un adulto socialmente responsable, especificando algunos aspectos del medio que

van a controlar su desarrollo al comienzo de su vida y a forzarlo a conducirse así. Tampoco podemos, restringiendo de una manera u otra la conducta de un niño, forzarlo a que llegue a ser un adulto que vive en el autorespeto y el respeto por el otro.

- El respeto forzado niega el respeto. El niño debe vivir en la dignidad de ser respetado y de respetar al otro para llegar a ser un adulto que se respeta a sí mismo y respeta al otro.

Las aplicaciones del enfoque de Maturana, en el campo de las organizaciones, como se puede ver, son innumerables. Dejo al lector el desarrollo de estas ideas sugiriéndole de antemano que el estudio de las historias, las rutinas y rituales, los símbolos, los sistemas de control y las estructuras de poder, como se ha dicho, entrañan conversaciones diferentes. Por lo tanto, como parte de los interrogantes centrales para evaluar la cultura de una organización, tendríamos que preguntarnos primero:

- ¿De qué conversan en las organizaciones?
- ¿Cuáles son sus conversaciones y a qué hacen referencia?
- ¿Dónde se efectúan las conversaciones más importantes?
- ¿Su organización revela en sus prácticas cotidianas una cultura matrística o una cultura patriarcal?

Y para dirigir el **cambio organizacional**, si seguimos a Maturana, debemos primero lograr cambios en el emocionar, ya que sólo cambios en el “lenguaje”, que es a lo que estamos acostumbrados en las dinámicas organizacionales, producirían sólo efectos momentáneos y superficiales.

Por mucho tiempo, el pensamiento racionalista –y patriarcal– en el que estamos imbuidos la mayoría de nosotros, nos distrajo la atención de estos aspectos. Es hora de recuperarlos y recuperarnos.

Nota: la cultura de la organización muchas veces es estudiada a través del clima organizacional. Aunque la cultura es un concepto más amplio y que abarca el segundo, el lector interesado, puede remitirse al capítulo 10, formación y crecimiento, donde se describe el instrumento para la medición del clima organizacional - IMCOC.

Práctica:

- *Resuma su análisis de la misión, visión, objetivos, metas y políticas, clasificándolas como fortalezas y debilidades.*

6.4 LAS POLÍTICAS

Las políticas orientan el logro de objetivos y metas. Permiten saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, mejorando la ejecución de la estrategia corporativa. Dan la base para la coordinación entre áreas o equipos de trabajo y ayudan a seleccionar.

Las declaraciones de políticas pueden ser breves como la que muestra el ejemplo o más amplias y explícitas.

Ejemplo

Grupo Empresarial Bavaria (GEB)

Política de gestión integral

Calidad, inocuidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional.

La política de gestión de calidad, inocuidad, ambiental, seguridad y salud Ocupacional, se encuentra enmarcada en la misión, visión y valores del GEB.

También suelen estar diseñadas por áreas de la compañía, como en el caso de la política ambiental de la compañía de galletas Noel S.A.

En la **Compañía de Galletas Noel S.A.** estamos comprometidos con:

- La utilización de recursos, insumos y energéticos en forma cada vez más exigente.
- La reducción de los impactos ambientales asociados a nuestra actividad.
- El cumplimiento de la legislación ambiental que sea aplicable a nuestra actividad productiva.
- Integramos nuestra gestión ambiental con los demás sistemas de la organización como herramienta de nuestra competitividad.

Es frecuente encontrar hoy en día, que las organizaciones orientan su acción no desde las políticas, sino que también establecen principios, credos, códigos de buen gobierno. Estos últimos son ampliamente utilizados por compañías transnacionales como Coca Cola y Nestlé.

6.5 LOS OBJETIVOS Y METAS

Los **objetivos** son los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social.

Los objetivos se plantean en el direccionamiento de la empresa y se logran a partir de la ejecución financiera, del análisis de los cambios del entorno y de los ajustes permanentes de los planes (Fierro, 1997).

Toda organización económica –plantea Sallenave¹¹– tiene tanto objetivos generales como específicos. Como objetivos generales, tiene por lo menos tres: supervivencia, crecimiento y utilidades. Los objetivos particulares son contingentes e implican metas cifradas.

Para David, los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Deben ser mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes

Las **metas** son puntos de referencia a alcanzar en el corto plazo, para evaluar los resultados en el mediano y largo plazo.

Veamos mediante un sencillo ejemplo la aplicación de estos conceptos.

En una competencia ciclística, un participante tiene por objetivo ser el campeón. Para lograrlo debe cumplir con las “metas volantes”, es decir, debe ir ganando las etapas que en el acumulado, le permita ser campeón. Para lograr tanto lo uno como lo otro, la estrategia puede ser: una estrategia de equipo o de “lote”, donde se favorece la actuación del que se espera sea triunfador; una estrategia individual, donde se confía en las capacidades del posible triunfador; o, una estrategia combinada de lote e individual, que del mismo modo busca asegurar el objetivo: ganar. Elegir cuál de éstas opciones estratégicas es la mejor, siempre lleva al “depende de...”

Así, en el proceso de planificación el establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados que a largo plazo desea alcanzar
- identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y,
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros

Ejemplo

Objetivos. Colsanitas

- Afectar positivamente a la sociedad civil en el ámbito de la salubridad.

11 Sallenave, J.P. *Gerencia y Planeación estratégica*, p.35

- Desarrollar proyectos sociales y en salubridad, nacional e internacionalmente.
- Incrementar el uso consciente de medidas alternativas a la violencia y el maltrato.
- Instaurar comportamientos sociales de convivencia y cooperación entre comunidades afectadas por diversidad de flagelos.
- Intervenir positivamente en procesos de paz.

Metas. Colombia Móvil

- Atraer entre 500.000 y un millón de usuarios antes de finalizar el año.
- Facturar cerca de 150 millones de dólares y tener tres millones de usuarios a diciembre de 2004.

6.6 EVALUACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL

• Funcionalidad de la estructura

	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Aceptación de la autoridad				
Aceptación de los conductos regulares				
Flexible a los cambios				
Facilita la comunicación				
Facilita la participación				

• Evaluación del estilo de dirección

Estilo	Siempre	Algunas veces	Nunca
Autocrático			
Democrático			
De liderazgo			
Por compromiso			

• Toma de decisiones

Tipo y formas para decidir	Individual	Familiar	Socios	Asesor	Apoyo interno
Estratégico corporativos					
Financieros					
Logística interna					
Mercadeo y ventas					
Producción					
Distribución/comercialización					
Gestión humana					

- **Control de gestión**

Técnica	Al inicio del proceso	Durante el proceso	Al final del proceso
Cuantitativa (por indicadores)			
Cualitativa			

- **Evaluación del sistema de planeación**

- Describa brevemente cómo es su proceso de planeación

- ¿Quién participa en la elaboración de los planes?

Tipo de Planes	Consejo directivo	Gerente	Contador	Gerente y asesor externo	Gerente de mercadeo	Comité de planeación	Todos
Estratégico corporativos							
Financieros							
Logística interna							
Mercadeo y ventas							
Producción							
Distribución/comercialización							
Gestión humana							

- **Utilidad de los planes**

	Utilidad		
	Muy útil	Regular utilidad	Poco útil
Estratégico corporativos			
Financieros			
Logística interna			
Mercadeo y ventas			
Producción			
Distribución/comercialización			
Gestión humana			

• *Frecuencia de evaluación*

	Frecuencia		
	Trimestral	Semestral	Anual
Estratégico corporativos			
Financieros			
Logística interna			
Mercadeo y ventas			
Producción			
Distribución/comercialización			
Gestión humana			

Práctica:

- *De los cuadros anteriores, identifique y resuma las fortalezas o debilidades del direccionamiento estratégico.*

6.7 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

La palabra estrategia se aplica hoy a todo tipo de análisis y con muy distintos significados. Para despejar posibles confusiones diremos que la palabra estrategia tiene, entre otras, dos acepciones: la de **estratégico** como equivalente de lo que es **importante** hacer para alcanzar un objetivo futuro trascendente, y la de **estratégico** como **modo de lidiar o cooperar con otro** en un juego para vencer o ganar.

La **primera** acepción se usa comúnmente en la acción a largo plazo. Se refiere a lo que “**debe hacerse**”, como requisito indispensable para establecer una direccionalidad y un sentido al proceso gerencial. Es un caso donde la preocupación central apunta hacia la efectividad de los objetivos. En este primer plano la estrategia surge como una herramienta para despejar las preguntas ¿hacia dónde debemos caminar? ¿qué objetivos debemos perseguir? ¿dónde está el límite entre lo posible y el sueño? Esta es la connotación del término de uso más generalizado.

La **segunda** acepción, en cambio, asume que la pregunta precedente tiene una respuesta clara y ahora nos preocupa cómo caminar un trecho en la dirección ya establecida, porque el trayecto hacia el futuro está plagado de obstáculos, entre los cuales se cuentan otros actores sociales que persiguen objetivos distintos o conflictivos con los nuestros. Estrategia entonces también significa tener un plan para vencer esas dificultades. Así, la pregunta deviene en ¿cómo lograrlo? Es esta la acepción que seguiré en este libro.

Precisando, una estrategia es, en términos simples, el estudio de la viabilidad del curso de acción. El problema del estratega militar por ejemplo, no consiste sólo en ganar la guerra (el objetivo) sino en cómo ganarla. Del mismo modo el problema de un directivo no es establecer el objetivo (denomínese estratégico o no) sino cómo lograrlo.

La estrategia es el arte del líder. Supone una forma imaginativa de formular objetivos y una manera de solventar las dificultades que las circunstancias y los otros actores sociales presentan para alcanzarlos. Implica un cálculo **no bien estructurado** y una coordinación entre los medios y los fines, o entre los recursos y los objetivos. Los recursos deben ser proporcionales al valor de los objetivos, y los objetivos deben ser proporcionales a la magnitud y calidad de los recursos. Este principio es válido tanto para la cooperación como para el conflicto. Por ejemplo, matar para robar unos pocos pesos, implica un recurso desproporcionado al valor del objetivo. Pero lo mismo ocurre si ofrezco a un aliado casi nada en una negociación de mutuo y significativo beneficio. Un exceso o una deficiencia en ambos lados de la ecuación, implica que la estrategia no es eficaz o eficiente, y puede ser mejorada. Toda estrategia exige economía de recursos

El cálculo estratégico implica siempre una relación con otro y ello plantea numerosos y complejos problemas psicológicos, éticos y afectivos que nunca son tratados en los intentos de la modelística para formalizar el análisis estratégico.

El arte de la estrategia es pues, una aproximación a la ecuación de cálculo y coordinación entre medios y fines. Es un cálculo nebuloso, porque la estrategia establece una interacción creativa entre varios actores, donde ninguno de ellos tiene capacidad de **predicción y control** sobre los planes y movimientos del otro.

El problema de la planeación tradicional radica entonces, en que los planes se formulan como si no existieran otros con sus propios planes, ignorándose por completo el impacto el entorno. Del mismo modo, una estrategia no puede ser definida sin saber cómo juegan los otros. De allí que planear tenga por una de sus funciones, bajar el grado de incerteza que el entorno y los actores agregan.

De lo anterior se desprende que lo más importante aquí es comprender que la estrategia es un proceso *ex pos* y no *ex ante*; que la estrategia es el resultado del análisis diagnóstico, de la evaluación y del monitoreo permanente de los cambios tanto internos como del entorno; por lo tanto no es estática ni inamovible en el tiempo. Las estrategias marchan en correspondencia con el fluir natural de las múltiples interacciones e interdependencias del complejo mundo actual.

En los párrafos siguientes, describiremos las estrategias denominadas por Porter “competitivas genéricas” y las estrategias comúnmente usadas en el mundo empresarial que en este texto denomino estrategias competitivas singulares.

6.7.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Pocos autores como Michael Porter se han destacado por su significativo aporte al estudio de la forma de evolución de los negocios. De acuerdo con este autor, para establecer las estrategias competitivas se deben conocer las peculiaridades del sector en que se está ubicado, evaluando cinco fuerzas fundamentales:

1. La que ejercen los competidores.
2. La amenaza de posibles sustitutos del producto.
3. La fuerza negociadora de clientes o compradores.
4. El poder de los proveedores o vendedores y, finalmente,
5. Los posibles nuevos competidores. Adicionalmente han de considerarse las barreras para entrar y salir del sector.

La estrategia competitiva se define como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la organización. Las organizaciones han descubierto muchos métodos distintos para este fin, y la mejor estrategia para una organización dada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres **estrategias genéricas**, internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

Tres estrategias genéricas

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras organizaciones en el sector industrial:

- Liderazgo general en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

En ocasiones, la organización *puede seguir con éxito* más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible, como se explicará después. La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general

requiere de un compromiso total y del apoyo de todas las personas en la organización. Las estrategias genéricas se componen de tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las organizaciones pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

Liderazgo total en costos

La primera estrategia, que ha sido muy común desde la década de 1970 debido a la popularización del concepto de la curva de experiencia, consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de los gastos indirectos, evitar las rentas marginales, y lograr la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

La posición de costos bajos posibilita a la organización:

- Una defensa contra la rivalidad entre competidores.
- Defensa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia.
- Defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos.
- Por lo general también pone sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo.
- Una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

En consecuencia, en teoría, una posición de bajo costo protege a la organización contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir:

- Una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas.

- Ágil diseño de los productos para facilitar su fabricación.
- Mantener una amplia línea de productos relacionados para servir a todos los grupos de clientes importantes.
- La inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

Una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. Tal reinversión bien puede ser un prerequisite para poder sostener una posición de bajo costo.

Riesgo del liderazgo en costos

El liderazgo en costos impone cargas severas sobre la organización para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejores tecnológicas. Las disminuciones en costo con el volumen acumulado de ninguna manera son automáticas, ni tampoco se logra la cosecha de todas las economías de escala sin mucha atención.

El liderazgo en costos es vulnerable a los mismos riesgos de confiar en la escala o en la experiencia como barreras de ingreso. Algunos de estos riesgos son:

- Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.
- El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial o de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte.
- Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.
- La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la organización para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación.
- Seria afectación de la calidad del producto o servicio.
- Visión de corto plazo o eficientista, en detrimento del largo plazo.
- Equívocas decisiones en recortes de personal.

El ejemplo clásico de los riesgos del liderazgo en costos es *Ford Motor Company* en la década de 1920. Ford había alcanzado un liderazgo en costos indisputable mediante la limitación de modelos y variedades, una **integración hacia atrás**, plantas altamente automatizadas y una búsqueda agresiva de precios bajos por el aprendizaje. Este se facilitó por la falta de cambios en los modelos. Pero a medida que subieron los ingresos y muchos compradores ya habían adquirido un automóvil y estaban pensando en un segundo, el mercado comenzó a poner

más interés en el estilo, en los cambios de modelo, en la comodidad y en los automóviles cerrados más que en los abiertos. Los clientes estaban dispuestos a pagar un precio mayor para obtener tales características. *General Motors* estuvo lista para capitalizar este desarrollo con una línea completa de modelos. Ford se enfrentó a los enormes costos del reajuste estratégico, dada la rigidez creada por las fuertes inversiones en la minimización de costos de un sólo modelo obsoleto.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la organización, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones. Por ejemplo, Caterpillar Tractor, es conocida no sólo por su cadena de distribuidores y excelente disponibilidad de partes de repuesto, sino también por sus productos duraderos de calidad extremadamente elevada, todos los cuales son vitales para el equipo pesado en donde el tiempo ocioso es muy costoso. Del mismo modo en sus inicios Apple Macintosh, también utilizó esta estrategia.

La estrategia de diferenciación no obvia el tratamiento de los costos, sino más bien estos no son su objetivo primordial, pues si bien las actividades requeridas para crear la diferenciación son inherentemente costosas, porque involucran extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. Alcanzar la diferenciación a menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

La diferenciación proporciona:

- Un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.
- Aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.
- La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso.
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y,
- Claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.
- La organización que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

Dos pequeñas empresas -Laboratorios Esko y Laboratorios M y N- descubrieron en Suecia un nicho de mercado para sus cosméticos naturales con base en el achote¹². Esto les permitirá entrar a uno de los mercados de mayor generación de valor: los cosméticos orgánicos y naturales.

Riesgos de la diferenciación

La diferenciación también tiene una serie de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la organización diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la organización diferenciada para obtener grandes ahorros en costo. Por ejemplo, Kawasaki y otros productores japoneses de motocicletas han podido atacar con éxito a diferentes productores como la Harley-Davidson y Triumph en motocicletas grandes, ofreciendo mayores beneficios en costo para los compradores.
- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados o en períodos recesivos muy fuertes.
- La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura.

Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia se basa en la premisa de que la organización puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la organización logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a éste, o a ambos. Aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La organización que logra una alta segmentación tiene defensas contra cada una de las fuerzas competitivas. El enfoque también puede utilizarse para selec-

12 Producto natural, utilizado por la población para dar color a las comidas o para pintar su piel.

cionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

Riesgos del enfoque o alta segmentación

El enfoque todavía comprende otro grupo de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la organización enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.
- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- Los competidores encuentran submercados *dentro* del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la organización concentrada en dicho segmento.

La estrategia implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo. Las estrategias genéricas también pueden requerir diferentes estilos de liderazgo y pueden traducirse en muy diferentes culturas y atmósferas organizacionales con lo cual atraerán a diferentes clases de personas.

6.7.2 ESTRATEGIAS SINGULARES

La tabla siguiente resume las estrategias que estudiaremos a continuación:

Tabla 6.3 Estrategias singulares

1. Estrategias de integración	Encadenamiento hacia adelante (con distribuidores/comercializadores) Encadenamiento hacia atrás (con proveedores) Encadenamiento horizontal (con competidores)
2. Estrategias intensivas	Penetrar el mercado Desarrollar el mercado Desarrollar el producto
3. Estrategias de diversificación	Concéntrica Horizontal En Conglomerado
4. Estrategias defensivas o contraestrategias	Riesgo compartido Encogimiento Desinversión Liquidación

Las estrategias de integración

Comprenden la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal. Permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores o a la competencia respectivamente. Se aplican por tanto a lo largo de la cadena productiva como se estudió en el capítulo anterior.

La **franquicia** es una manera eficiente de aplicar la integración hacia adelante porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. También es conocida como una de las estrategias de internacionalización. Consiste en “exportar” no esencialmente un producto, sino la fórmula de comercialización del producto y su marca. El franquiciador, situado en el país de origen, otorga por contrato a los franquiciados extranjeros el derecho de operar en el mismo tipo de comercio que él, bajo el mismo nombre, generalmente con el mismo surtido, dentro de un territorio extranjero limitado. Los que reciben la franquicia (franquiciados) remuneran a quien se la otorga (franquiciador) pagándole una comisión sobre sus ventas. De esta manera, operan en el país WIMPY. Mc Donald, LEE, etc.

La **integración hacia atrás** busca el control de los proveedores y puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa. La competencia global está llevando a las empresas a reducir su cantidad de proveedores y a exigir grados más elevados de servicios y calidad de los que tienen. En el caso de los jugos, Alpina utiliza una integración hacia atrás con su proveedor de empaque Tetra Pak multinacional sueca, que se creó hace 51 años. La relación de Tetra Pak con las empresas va más allá de la venta de empaque para convertirse en un consultor del industrial. Apoyándose en la experiencia mundial, Tetra Pak lo asesora en las estrategias de lanzamiento de producto, le proporciona información sobre las tendencias internacionales en el mercado de bebidas y trabaja muy de la mano con el cliente en todo el desarrollo del concepto. De hecho, Tetra Pak se ha caracterizado por fomentar promociones multimarca y por liderar los esfuerzos de sus clientes para incrementar la utilización de estos empaques.

La **integración horizontal** se refiere a la estrategia de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores. Las **adquisiciones** (una organización grande, compra una pequeña o viceversa), **fusiones** (dos organizaciones más o menos del mismo tamaño, se unen para formar una empresa), **absorciones** y aún la toma **hostil** (una de las dos partes no quiere ni la adquisición ni la fusión) de los competidores, permiten aumentar las economías de escala y mejoran las transferencias de recursos y competencias. Uno de los casos más recientes fue la toma hostil que realizó almacenes Éxito de la cadena comercializadora Cadenalco.

Ejemplo

Caso Colombia Móvil

El ingreso de Colombia Móvil al mercado de la telefonía celular, con la nueva tecnología de PCS, es un caso que ilustra la comprensión de lo que **NO es una integración horizontal ni vertical**. Los propietarios de Colombia Móvil son la Empresa de Teléfonos de Bogotá–ETB y las Empresas Públicas de Medellín–EPM. En Julio de 2003, la Superintendencia de Industria y Comercio archivó una denuncia en la que se señalaba que Colombia Móvil era una integración de estas dos empresas, que no había sido informada a la entidad. “Lo que encontramos en este caso en particular, según las pruebas y los elementos de juicio de la denuncia, es que Colombia Móvil no representa una integración vertical ni horizontal porque **el mercado de las empresas socias es diferente al de la empresa constituida**”, explicó el superintendente Jairo Rubio. Tendrá un sistema de franquicias – con unidad de criterios, espacios y atención–, con kioscos y puntos de venta, al igual que una participación activa en cadenas como Carrefour o Éxito.

Las estrategias intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, y el desarrollo del producto se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva.

La estrategia para **penetrar el mercado** pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios o productos presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia va sola o en combinación con otras. La penetración del mercado incluye:

- Aumentar la cantidad de vendedores.
- Elevar el gasto publicitario.
- Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos.

La estrategia para el **desarrollo del producto** pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios, lo cual requiere generalmente una cuantiosa inversión para investigación y desarrollo.

Empresas como Nacional de Chocolates y Alpina han entrado en la innovación basada en la cercanía con el consumidor. Antes de lanzar un producto al mercado prueban una y otra vez las posibles respuestas. Pero la probabilidad de fracaso es alta. Alpina estima que de cada 25 a 30 productos que lanza al mercado al año, sólo la mitad tiene éxito. Las empresas innovadoras están de acuerdo. Todas hablan de

estructuras abiertas en las que se fomenta la participación del recurso humano en todo nivel. Nacional de Chocolates y Alpina tienen mecanismos formales de generación de ideas. El personal de Nacional de Chocolates debe generar 500 ideas innovadoras al año. Y Alpina establece que todas sus categorías deben lanzar al mercado mínimo dos productos nuevos al año. Al generar ideas, no importa el tamaño de la empresa, lo primordial es desarrollar en los empleados una motivación.

Los proveedores también pueden convertirse en una fuente de innovación para las empresas. En economías cada vez más conectadas y donde cada país se concentra en desarrollar ventajas competitivas, el trabajo en cadenas productivas se vuelve esencial a la hora de innovar pues las ganancias en productividad y competitividad son extraordinarias. Sofasa trabaja con Colciencias en el escalamiento de sus proveedores hacia nuevas tecnologías, que les permitan desarrollar productos que la empresa tiene que comprar en el exterior. Proveedores de la ensambladora, como el Grupo Tech, han logrado innovaciones tecnológicas que les permiten producir guardabarros con tecnología de inyección y que esta producción sea eficiente en las escalas usuales en el mercado, a diferencia del termoformado que es usual en el mundo y requiere enormes escalas de producción para ser viable.

Otra forma en que las empresas innovadoras generan ideas es verificando lo que se hace en otros países, para mejorarlo y adaptarlo a su realidad. Favidrios ha crecido con esta estrategia. La empresa adapta tecnología china, pero no se limita a copiar sino que ha adaptado el proceso a la escala colombiana, para manejar tamaños de producción adecuados al mercado regional.

Para el **desarrollo del mercado** se requiere introducir los productos actuales en otras zonas geográficas. La expansión global de los mercados ofrece un clima favorable para desarrollar esta estrategia pero no garantiza su éxito.

Argos, la *holding* cementera del grupo empresarial antioqueño (agrupa a Cementos Nare, Caribe, Rioclaro, Cairo, Valle, Paz del Río y sus compañías relacionadas), busca consolidar las inversiones en Panamá, Venezuela, Haití y República Dominicana.

Las estrategias de diversificación

Consisten en ampliar las actividades o negocios. Sin embargo, han venido perdiendo popularidad, ya que de acuerdo con el concepto Porteriano de cadena de valor aparecido hacia mediados de los ochenta, las empresas han de cerrar o vender las divisiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios

medulares. Se conocen tres clases de estrategias de diversificación: diversificación concéntrica, horizontal y en conglomerado.

La **diversificación concéntrica** consiste en adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados. Es la estrategia más usada en el caso de los productos de aseo personal. Por ejemplo, hace un par de décadas, sólo se compraba un champú para toda la familia. Ahora hay un producto para cada uno de sus miembros. Unilever le apuesta a la extensión de marcas como Dove que ya no es sólo un jabón sino casi un tratamiento corporal; Nivea se enfoca en productos masculinos; y, Pond's ha entrado con la renovación de su línea de producto.

La **diversificación horizontal** es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados. es exigente en el conocimiento de los clientes actuales. Por ejemplo, varios almacenes de cadena (Carulla, Cafam) están entrando al negocio de la producción de marca propia cuando antes sólo eran distribuidores o comercializadores. LG es un ejemplo de una empresa muy diversificada, fabrica locomotoras, bombillos, plantas de luz y electrodomésticos.

La **diversificación en conglomerado**, es la suma de productos o servicios nuevos. Algunas empresas se diversifican, basándose en parte, en las utilidades que esperan obtener por dismantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. bajo la creencia de que los activos de las empresas valen más por separado que juntos. Existe una especie de “antisinergia” donde el todo vale menos que las partes. Este el caso de los principales grupos económicos colombianos cuya órbita de influencia se está extendiendo hacia varios países de América Latina. Tal es el caso particular del grupo Santo Domingo, con inversiones en Ecuador, Venezuela y México.

Las estrategias defensivas o contraestrategias

Comprenden las acciones de empresas de riesgo compartido (*join venture*), encogimiento, desinversión, liquidación.

La estrategia de **riesgo compartido** es una estrategia muy popular que se da cuando dos organizaciones o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Se considera una estrategia defensiva porque la organización sola no asume el proyecto. Con frecuencia dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente que comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Otros tipos de contrato de cooperación incluyen a las sociedades para la investigación y el desarrollo, los contratos para la distribución, las licencias y la producción cruzada y los consorcios para las pujas mancomunadas. Estas asociaciones y contratos permiten que

las empresas mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

El **encogimiento** ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. Se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. El encogimiento puede significar la venta de bienes muebles e inmuebles, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales o fábricas obsoletas, el recorte de empleados y la introducción de nuevos sistemas de costeo para el control de gastos. En algunos casos, la **quiebra** puede ser una estrategia efectiva para encogerse. La empresa que se declara en quiebra puede eludir el pago de obligaciones importantes y anular los contratos sindicales.

La **desinversión**, es la venta de una división o parte de una organización. Se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas.

La **liquidación** es la venta de una organización por su valor tangible. En algunos casos resulta mejor dejar de operar que seguir perdiendo. Es el caso de la reciente liquidación de la aerolínea ACES, que había entrado a la alianza Summa en años anteriores. Al final del capítulo se describe este caso, de interés particularmente por su actualidad y por las enseñanzas que deja.

En concepto de la autora estas no deberían llamarse estrategias, ya que en sí son el resultado de una gestión que ha comprometido la supervivencia y el crecimiento de la organización. Pueden también haber sido el resultado de un uso inadecuado o inoportuno de las estrategias atrás mencionadas, por eso prefiero llamarlas “contraestrategias”.

6.7.3 DISEÑO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Criterios para el diseño de la estrategia

La conveniencia o no de adoptar una estrategia, puede ser evaluada a través de tres criterios generales: conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.

Conveniencia

Es el criterio utilizado para valorar hasta qué grado la estrategia propuesta se adecúa a la situación identificada en el análisis estratégico, y cómo ésta sostendrá o mejorará la posición competitiva de la organización.

Es necesario plantearse los siguientes interrogantes acerca de las opciones estratégicas:

- ¿Se adecua a la misión-visión y propósitos de la organización?
- ¿Explota las oportunidades y fortalezas identificadas en el análisis diagnóstico?
- ¿Supera o contrarresta las amenazas y debilidades identificadas en el análisis diagnóstico?

Considerado estáticamente el problema, el principio estratégico fundamental es la concentración de la fuerza contra la debilidad. Pero esto implica una cuestión dinámica y de velocidad, porque en el tiempo la debilidad puede ser reparada y la fuerza puede convertirse en debilidad. La oportunidad, creada o azarosa, es pues un recurso estratégico que establece un nexo entre las circunstancias que abren y cierran posibilidades y la velocidad para aprovecharlas.

Factibilidad

Se inicia en el proceso de planificación y continúa en la fase de implantación de la estrategia. Involucra los siguientes planteamientos:

- ¿La estrategia puede financiarse?
- ¿Se dispone de las habilidades y capacidades tanto en el nivel directivo como en el operativo para lograr el nivel requerido?
- ¿Se cuenta con los recursos de conocimientos, poder, tecnológicos, materiales y de servicios necesarios para implementarla con éxito?
- ¿Puede lograrse el posicionamiento, dado que “el otro” (la competencia) también juega?

Aceptabilidad

Hace referencia al grado de consenso y compromiso de toda la organización, para implementar la estrategia. Requiere por lo tanto de un mercadeo interno de la misma, para que en todos los niveles y a lo largo de la cadena productiva y del *cluster* en el que se contextualiza, se tenga la información y comprensión sobre qué es lo que se quiere lograr.

Sus interrogantes centrales son:

- ¿Se corresponde con las expectativas dentro de la organización?
- ¿Cambia las relaciones con las organizaciones que integran su cadena productiva y *cluster*?

- ¿Tiene en cuenta la comunidad, su relación con el medio ambiente y su responsabilidad social?

Criterios para el monitoreo y la evaluación de la estrategia

Una estrategia puede evaluarse sólo por sus resultados e impacto en la capacidad estratégica del competidor, pero su implementación puede ser monitoreada para realizar los ajustes que los cambios del entorno ofrecen en el día a día. Lo anterior implica que la evaluación es *ex post* y el monitoreo es continuo, pues las situaciones cambian de un momento a otro y una estrategia válida hoy, puede no serlo mañana y por lo tanto resultar anacrónica.

La estrategia siempre implica al menos dos partes. Recordemos que el **otro también juega**. Todo movimiento nuestro tiene una respuesta y contrarrespuestas, como en el esgrima. Por consiguiente, toda acción estratégica debe evaluarse no sólo por sus resultados sobre la operación inmediata, sino también por su impacto en la capacidad y motivaciones de respuesta del competidor.

Si bien las consideraciones siguientes pueden extrañar al lector que ha seguido mis otras publicaciones, plantear aquí la estrategia al desnudo, es develar, lo que busca finalmente. Tal vez muchos de los lectores han leído el libro de Tsun Tzu “El Arte de la Guerra” una forma todavía más cruda de ver la estrategia. Pero en atención a las consideraciones precedentes, debemos insistir en la búsqueda del juego ganar-ganar.

Volviendo al tema, la evaluación de una estrategia debe analizar tres tipos de efectos:

- El efecto sobre la capacidad de acción y motivaciones del competidor en el **momento previo** a la acción (¿lo desanima?, ¿lo estimula?),
- El efecto o resultado de la acción misma (¿lo debilita? ¿lo fortalece?), y,
- El efecto **posterior** sobre la capacidad y motivaciones del competidor en relación a las respuestas siguientes (¿lo incapacita y desmotiva para proseguir la lucha, o estimula su ánimo de revancha y permite la recuperación de sus capacidades?)

Por ejemplo, la estrategia puede:

- Dispersar las fuerzas del competidor y debilitar su moral, creándole incapacidad y falta de motivación para competir.
- Prever la forma para obtener un resultado favorable en la confrontación, y,
- Impedir los movimientos siguientes del competidor. Este sería el ideal de una **estrategia completa**.

Pero, en una interacción bilateral, esa estrategia completa no es fácil, porque el competidor tratará de evitar presentar aquellas vulnerabilidades que queremos explotar.

Otra consecuencia de la interacción bilateral mencionada consiste en que para asegurar el logro de un objetivo el estrategia debe proponerse “**objetivos alternativos**”. Este es un punto muy interesante, pues siempre se habla de lo opuesto: de medios alternativos para alcanzar un sólo objetivo. Este principio crea un balance entre la incertidumbre que sufre y la que crea una estrategia. Si nuestro competidor duda sobre cual es nuestro verdadero objetivo, a, b o c, entonces su cálculo será más difícil y nebuloso. El ideal sería colocar al otro en la **incapacidad** de enumerar todos nuestros posibles objetivos y lograr que en su dilema no aparezcan nuestros objetivos más valiosos. Esto distrae su mente y sus fuerzas y puede ser el método más económico para implementar la estrategia.

En cualquier problema donde existe un competidor, el cálculo estratégico es lo opuesto del cálculo determinista: debe prever y considerar varios escenarios y trayectorias alternativas. Esta idea de las trayectorias alternativas debe entenderse referida tanto a los medios como a los objetivos. La redundancia de trayectorias-medios aumenta la probabilidad de llegar al objetivo. La redundancia de objetivos de valor aumenta aún más la probabilidad de alcanzar una recompensa por el esfuerzo estratégico. El principio estratégico es el siguiente: en el **peor** de los casos, podemos alcanzar **un** objetivo; en el **mejor** de los casos, podemos lograrlos **todos**.

En los numerales siguientes exponemos dos herramientas sencillas para sintetizar el análisis estratégico, pero no debe olvidarse que cualquiera sea el resultado de la evaluación, lo importante es el monitoreo en tiempo real.

6.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA ACCIÓN (PEYEA)¹³

La matriz PEYEA es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva ha sido la más adecuada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan:

13 Tomado de David, F., op. cit. pp. 184-185

Dos dimensiones internas:

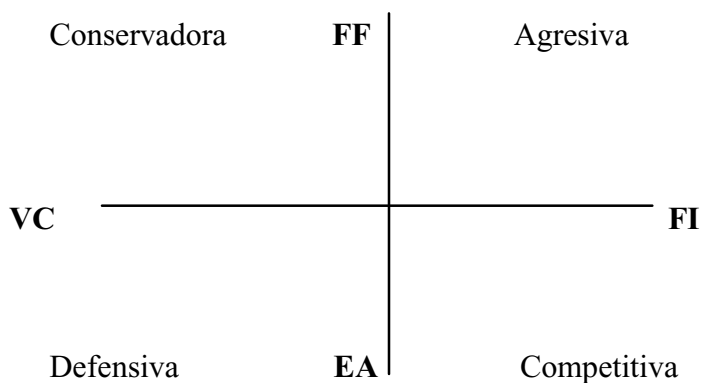
- Fuerza financiera (FF)
- Ventaja competitiva (VC)

Dos dimensiones externas:

- Estabilidad del ambiente (EA)
- Fuerza de la industria (FI)

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la matriz PEYEA. En la figura siguiente se observan los cuatro cuadrantes:

Figura 6.2 La matriz PEYEA

**Nota técnica:**

Antes de armar su matriz PEYEA, realice la evaluación de la perspectiva financiera descrita en el siguiente capítulo.

Pasos para preparar una Matriz PEYEA

1. Seleccione una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF Y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor), -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondientes de la matriz PEYEA.
4. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
5. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En la tabla siguiente se presenta un ejemplo de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA.

Tabla 6.4 Factores en una matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i> Rendimiento sobre la inversión Apalancamiento Liquidez Capital de trabajo Flujo de efectivo Facilidad para salir del mercado Riesgos implícitos del negocio	<i>Estabilidad del ambiente (EA)</i> Cambios tecnológicos Tasa de inflación Variabilidad de la demanda Escala de precios de productos competidores Barreras para entrar en el mercado Presión competitiva Elasticidad de la demanda
<i>Ventaja competitiva (VC)</i> Participación en el mercado Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad a los clientes Utilización de la capacidad de la competencia Conocimientos tecnológicos Control sobre los proveedores y los distribuidores	<i>Fuerza de la industria (FI)</i> Potencial de crecimiento Potencial de utilidades Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Aprovechamiento de recursos Intensidad de capital Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad.

Fuente: David, F. *Conceptos de Administración Estratégica*, p. 204

Las figuras de la página siguiente, contienen algunos ejemplos de perfiles de estrategias que pueden surgir del análisis de PEYEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles ubica a la organización en el tipo de estrategias que ha venido desarrollando. resulta importante aquí evaluar, si estas son las mismas estrategias que conviene seguir.

Cuando el vector direccional está situado en el **cuadrante agresivo** de la matriz, la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por tanto, estrategias intensivas como la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el **cuadrante conservador** (cuadrante superior izquierdo) de la matriz, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen:

- Penetración en el mercado.
- Algunas estrategias de diversificación.

Cuando el vector direccional está situado en la parte inferior derecha o **cuadrante competitivo** de la matriz, indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen:

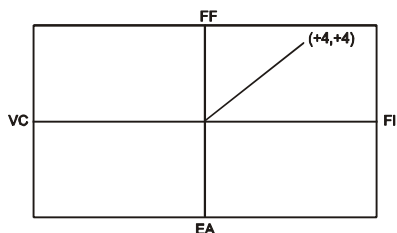
- Estrategias de integración.
- Estrategias de diferenciación.
- Estrategias de diversificación.

Por último, el vector puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo, lo que indica estrategias defensivas tales como:

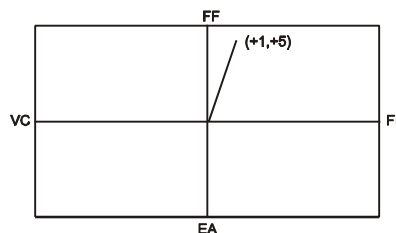
- Las empresas de riesgo compartido.
- Compra apalancada
- Liquidación
- Encogimiento
- Quiebra

Ejemplos de Perfiles de Estrategias

1. PERFILES AGRESIVOS

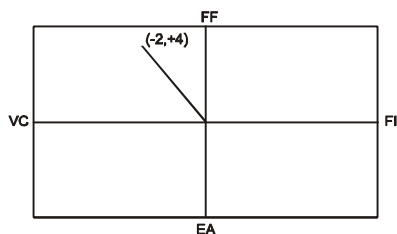


Empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas en una industria fuerte y creciente

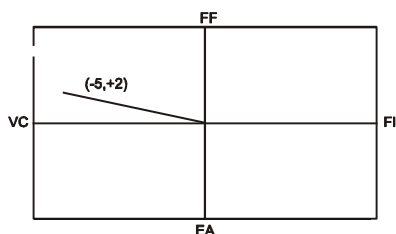


Empresa cuya fuerza financiera es un factor dominante en la industria

2. PERFILES CONSERVADORES

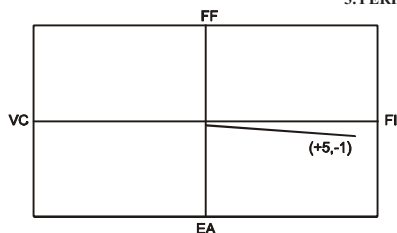


Empresa que ha obtenido una fuerza financiera estable en una industria que NO está creciendo. La empresa no tiene ventajas competitivas importantes

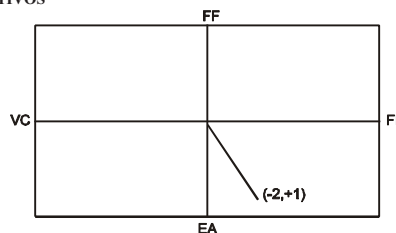


Empresa que adolece de ventajas competitivas en una industria tecnológicamente estable, pero con ventas descendentes

3. PERFILES COMPETITIVOS

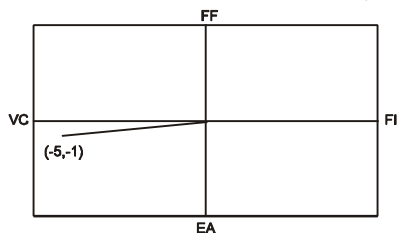


Empresa con ventajas competitivas en industria con alto crecimiento

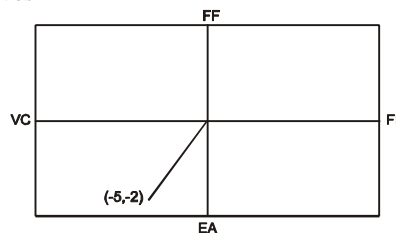


Organización que está compitiendo bastante bien en una industria inestable

4. PERFILES DEFENSIVOS



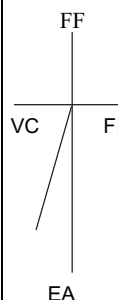
Empresa que tiene una posición competitiva muy débil en una industria estable, con



Empresa con problemas financieros en una industria muy estable

Ejemplo: Matriz PEYEA de un Banco¹⁴

Fuerzas	Calificación
<i>Fuerza financiera FF</i>	
▪ El rendimiento sobre activos del banco es negativo 0.77, en comparación con la razón positiva promedio de la industria bancaria de 0.70	2.0
▪ El ingreso neto del banco sumó \$173 millones, 9% menos que el año anterior.	3.0
▪ Los ingresos del banco aumentaron 7% a \$3.46 mil millones.	4.0
	9.0
<i>Fuerza de la industria – FI</i>	
▪ La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos.	4.0
▪ La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria.	2.0
▪ La apertura permite las fusiones con otros bancos.	4.0
	10.0
<i>Estabilidad del ambiente – EA</i>	
▪ País con inflación elevada, inestabilidad política y conflicto social altos.	-4
▪ Con sede en el eje cafetero, este banco ha dependido mucho de las industria agrícola y del precio internacional del café. Estas industrias están deprimidas y el precio internacional ha caído desde que el pacto cafetero fue eliminado.	-5
▪ Las tasas de interés son demasiado altas y contribuyen al paro forzado de las fuerzas económicas.	-4
	-13.0
<i>Ventaja competitiva –VC</i>	
▪ El Banco ofrece servicios de procesamiento de datos a mas de 150 instituciones en cinco departamentos.	-3
▪ El banco tienen una enorme base de clientes.	-6
	-9
<i>Conclusión</i>	
El promedio para FF es $9.0/3 = 3.0$	
El promedio para la FI es $10.0/3 = 3.33$	
El promedio EA es $-13.0/3 = -4.33$	
El promedio VC es $-9.0/2 = -4.5$	
El vector direccional coordina: Eje X: $-4.5 + (+3.33) = -1.17$ Eje Y: $-4.33 + (+3.0) = -1.33$	(-1.17,-1.33)
El Banco ha seguido estrategias de tipo defensivo.	

14 Adaptado de David, F. *Conceptos de Administración estratégica.*, p. 206

CASO: LA ALIANZA SUMMA AVIANCA-SAM-ACES

OBJETIVO: examinar la influencia de los factores externos y el direccionamiento estratégico que se adelantó en el caso de la alianza estratégica de las empresas Avianca, Sam y Aces.

La Historia y sus protagonistas

Avianca fue fundada el 14 de Junio de 1940 mediante la fusión de Scadta, constituida en 1919, la primera aerolínea de Colombia, y Saco, Servicio Aéreo Colombiano. En el año 2000 las Sociedades del grupo empresarial Bavaria Valores Bavaria, eran el *holding* de las acciones del grupo Santo Domingo en Avianca con una participación del 65.68%, una participación directa de Valores Bavaria del 1,9%; una participación indirecta de Inversiones Bavaria del 12,67% y accionistas individuales con 19,75%

En octubre de 1946, **Sam** comenzó a operar para atender el mercado de carga hacia y desde Miami con aviones DC-3, tipo C-47. Doce años después en el año 1958 Sam se decidió a transportar pasajeros en DC3 y en C46 empezó la navegación aérea con personas a bordo y uno de los hitos fue San Andrés, a donde llegó por primera vez una aerolínea. Dos años después se incorporó a la flota el primer Douglas DC4, con capacidad para 65 pasajeros, pero fue en 1970 cuando más famosa se hizo **Sam** porque inauguró para el país la era de los Jet-Prop. Para entonces, la aerolínea, nacionalizada e internacionalizada a través de sus rutas, se había colombianizado en su capital: había ingresado el Grupo Santo Domingo. En 1994 **Sam** estableció una alianza estratégica con **Avianca** y Helicol S.A. para conformar el sistema **Avianca**, y ocho años después, el 20 de mayo de 2002, **Sam** entró a formar parte de la **Alianza Summa**.

Por su parte, ACES fue fundada el 30 de Agosto de 1971 en Medellín. La Federación Nacional de Cafeteros (oficina Central y los comités departamentales de cafeteros de Antioquia, Caldas, Quindío y Risaralda), era la mayor accionista de Aerolíneas de Colombia-ACES con un 73%; la Compañía de inversiones de la flota mercante participaba con un 25% y otros accionistas con un 2%.

Avianca y ACES siempre habían sido rivales y tenían una fuerte competencia por el mercado. Decidieron hacer la alianza no por afinidad de las compañías - pues más que rivales eran antagónicas en sus estilos de gestión y en su cultura corporativa-, sino por la incertidumbre del mercado mundial de transporte de pasajeros, pues los atentados en New York del 11 de septiembre de 2001, el precio de la gasolina y la guerra de Irak, entre otros factores, ya empezaban a incidir en su fragilidad económica. De otra parte, a partir del 2003 existía la amenaza de que empezaría a regir la “política de cielos abiertos” que permite la libre competencia

en las rutas internacionales y a las aerolíneas colombianas les tocaría enfrentarse a empresas extranjeras que fácilmente las duplicaban en eficiencia.

Cada compañía había intentado sin éxito y por separado cautivar como socio extranjero a *Continental*, *Delta*, *American*, entre otras, que aportaran el capital para invertir. Pero Avianca, por la dimensión de sus pasivos, no era vendible y ACES, que sí lo era, perdía atractivo por ser demasiado pequeña.

La situación de las dos aerolíneas, sin embargo, no era igual frente a la alianza que se proponía. Ambas la necesitaban pero no tenían el mismo afán. Para Avianca era muy urgente. Sólo entre 1998 y 2000 tuvo pérdidas por 548.000 millones de pesos, lo que mostraba un problema de fondo: la operación de la compañía era deficitaria. Tan sólo en el primer trimestre de 2001 tuvo pérdidas por 98.381 millones de pesos. De manera que cuanto más tiempo pasara más se endeudaría. Los ahorros que traería la alianza con ACES eran una posible solución para que la compañía pudiera volver a hacer rentable su operación y así convencer a los acreedores de que le diera más tiempo para pagar las cuantiosas deudas.

Aces, en cambio, a pesar de su difícil situación, no estaba tan urgida. No estaba muy endeudada ni perdía grandes sumas de plata como su rival. Su problema era que no tenía ninguna capacidad de crecimiento. Para sobrevivir y crecer en el negocio aeronáutico se necesitaba un músculo financiero para las inversiones en tecnología y en equipos que los cafeteros –su accionista principal–, no tenían y aún si lo tuviesen, poco se habría justificado el gasto en aviones en vez de atender la tragedia social en que se ha convertido el desplome del precio internacional del café.

Así las cosas, los dueños de Aces necesitaban vender aunque fuera parte de la compañía y como las aerolíneas fusionadas valen más que la suma de las partes –por lo menos en teoría–, pues al fin y al cabo, los compradores pagan más por un monopolio, la alianza también sería una forma de mejorar las condiciones y el precio de venta de las aerolíneas a una firma extranjera en el futuro.

Junio de 2001: se niega la alianza por romper la ley antimonopolio

En Colombia existe el derecho constitucional a la competencia regulada por unas leyes antimonopolio, La superintendencia de Industria y Comercio es la entidad encargada de evaluar todas las fusiones a la luz de estas normas. Así, en marzo de 2001, las aerolíneas informaron al despacho del superintendente que en ese momento era Emilio Archila, sobre su proyecto de integración.

Emilio Archila, examinó a fondo la fusión de Avianca y Aces y encontró que ésta perjudicaba a los usuarios ya que dejaba a las compañías en una posición

dominante en el mercado. Procedió entonces a objetar la integración en junio de 2001, según lo ordena la ley en esos casos. Uno de los principales objetivos que buscaban las aerolíneas con la fusión era racionalizar la flota para llenar los aviones. Esto no era otra cosa que una reducción de la oferta, que se traduce en menos opciones de servicio y horarios para los viajeros. Y una reducción de la oferta, como la que habría en la alianza, es precisamente lo que caracteriza a un monopolio. Esto permitiría usar la situación privilegiada frente a los viajeros en las rutas colombianas, para compensar las desventajas en el mercado externo. Podrían, por ejemplo, retrasar los vuelos o juntar unos con otros y los viajeros, al no tener opción, quedarían indefensos. También podrían incrementar las tarifas y deteriorar el servicio. De otra parte, se preveía el enorme poder de negociación frente a las agencias de viajes, poder que podrían emplear para sacarles ventaja a sus competidores. En resumen, el argumento de la superintendencia fue que nada garantizaba que las ganancias en eficiencia que se lograrían con la fusión se transmitirían a los consumidores.

Las aerolíneas podían interponer el recurso de apelación ante la superintendencia y se anticipaba que las compañías intentarían convencer a las autoridades de que la fusión no ponía en desventaja a los usuarios. En todo caso, hacia adelante se vislumbraba un posible escenario: que el gobierno autorizara la fusión, pero con condiciones. Con esto se intentaría conciliar los objetivos de garantizar la supervivencia de las aerolíneas, por un lado, y proteger a los usuarios por el otro. No era fácil. Había que otorgar ciertas garantías a terceras compañías que quieran competir en el mercado nacional y montar todo un sistema de regulación del mercado que de por sí es muy difícil de diseñar.

Agosto de 2001: se interpone el recurso de reposición

Dos meses después, el Superintendente de Industria y Comercio, Emilio José Archila, se ratifica en su decisión anterior en el sentido de que la fusión de Avianca y Aces no era conveniente. Definido este asunto le quedaba por estudiar una nueva solicitud que las dos aerolíneas habían presentado por si les fallaba el recurso de reposición. En ese momento fue recusado por Avianca y Aces. Le tocó al ministro de Desarrollo, Eduardo Pizano, decidir si la recusación que pidieron las dos aerolíneas era justificada o no y efectivamente, el recurso de recusación pasó y la Alianza Summa cobró vida jurídica.

Dos años después: Avianca - Aces: la integración

La Alianza Summa, que en griego significa “excelencia”, nació en mayo de 2002. Cincuenta por ciento de propiedad de los cafeteros y cincuenta por ciento del dueño de Avianca, el grupo Santo Domingo.

La integración accionaria que se logra por medio de los patrimonios autónomos se llevó a la práctica por tres vías:

En primer lugar, cada patrimonio tendría una junta directiva paritaria de 6 miembros, la mitad en representación de Aces y la otra de Avianca. En la práctica, los miembros serían los mismos para las dos juntas, y se encargarían de tomar decisiones estratégicas, como repartición de dividendos, inversiones, venta a un tercero y, en general, fijarían la orientación del negocio.

Pero el aterrizaje de la integración como tal estaría a cargo de una sociedad gestora, que se encargará de administrar los contratos de operación entre Avianca y Aces y de responder por los resultados financieros de la nueva compañía. Estaba decidido que en esta sociedad los patrimonios autónomos no tendrían participación, con el fin de darles transparencia a las relaciones entre la gestora y las aerolíneas y evitar posibles conflictos con los accionistas minoritarios. Ésto, porque la gestora recibiría ingresos de las aerolíneas y, si estuviera atada a los fideicomisos, estos recursos irían a parar a los accionistas mayoritarios.

Entre las dos compañías tenían en el 2002, 5.325 trabajadores directos, que entrarían a un proceso de cambio cultural con *Amauta*, firma internacional experta en estos temas. *Korn Ferry Internacional* haría una evaluación de ejecutivos y se contrataría una firma de *outplacement* para ayudar al proceso de reducción y ubicación de personal que la integración haría necesario.

El derrumbe

La alianza Summa operó tan sólo quince meses. Las razones de su derrumbe pueden agruparse en cuatro: de choque de culturas corporativas, de manejo financiero, de sobreestimación del mercado y de fuerzas externas sobre las que no se hicieron las previsiones necesarias y sobre las cuales no se tenía ningún control.

En primer lugar, la Alianza Summa nunca pudo resolver el choque de las dos culturas corporativas pues la organización siempre estuvo lejos de lograr la cohesión y la motivación que necesitaba para salir adelante. Así se evidencia en el discurso de los pilotos y de muchos empleados de Avianca y Aces, que siguieron refiriéndose a las dos compañías como si fueran independientes cuando jurídicamente eran una sola.

En segundo lugar, en cuanto al **manejo financiero** el problema central eran las pérdidas operacionales y netas que arrojó la alianza en sus escasos 15 meses de fusión.

Los datos de Aces la mostraban como una empresa rentable hasta el momento de consumarse la alianza y con una gran imagen entre sus usuarios: en el 2000 registró utilidades operacionales por 2.703 millones de pesos y una utilidad neta de 4.466 millones de pesos. En el 2001, comenzó a registrar una **pérdida operacional** de 9.583 millones de pesos y en los primeros cuatro meses del año 2002, un mes antes de arrancar la operación conjunta, Aces registraba unas pérdidas de 15.000 millones de pesos en sólo ese cuatrimestre y una **disminución patrimonial** de 18 por ciento, es decir de 14.000 millones de pesos entre los años 2000 y 2001. A julio 30 de 2003, la compañía registraba activos por 271.000 millones de pesos, pasivos por 247.000 millones de pesos, un patrimonio de 23.000 millones de pesos y una **pérdida neta** de 41.000 millones de pesos.

Avianca tenía, antes de la integración, una pérdida operacional por 206.686 millones de pesos en el año 2000 y de 242.000 millones de pesos en el 2001. La pérdida neta en el 2000 fue de 414.382 millones de pesos y la de 2001 de 278.500 millones de pesos.

Los primeros dos meses de 2003 fueron muy difíciles para las aerolíneas porque el precio de la gasolina alcanzó su máximo nivel y porque el mercado siguió de capa caída. En marzo de 2003, se supo que no había con qué pagar entre otras las obligaciones por arrendamiento de los aviones, por lo que Avianca decidió acogerse a la ley de quiebras de Estados Unidos, a través de su filial Avianca Inc.

Aunque tienen una existencia jurídica independiente, Avianca y Aces son para todos los efectos prácticos una sola empresa. En principio cualquiera de las dos sociedades (o ambas) habrían podido solicitar la protección de una ley de bancarrotas. En este punto Avianca tenía dos opciones: hacerlo en Colombia o en Estados Unidos. Avianca, por tener una filial en Estados Unidos, Avianca Inc. y dado que bajo las normas colombianas el arriendo de aviones se considera un gasto operativo y por eso no se puede dejar de atender cuando una compañía se acoge a la Ley 550, que es la que regula a las empresas en quiebra en Colombia. En cambio, bajo la protección del Capítulo 11, los arriendos de aviones se consideran una operación financiera, y por eso se pueden dejar de pagar durante la reestructuración. Debido a eso era más conveniente para Avianca declarar el concordato allá y no en Colombia, y así se acogió al Capítulo 11 de Estados Unidos el 21 de marzo de 2003.

Tan pronto Avianca se acogió a la protección del Capítulo 11 la compañía tuvo un plazo de dos meses, en el que podía dejar de pagar el arriendo de los aviones sin que se los quitaran mientras renegociaba los contratos. Ese plazo se venció el 20 de mayo de 2003, fecha en que se acordó la devolución de buena parte de la flota.

Avianca quedó con 32 aviones y Aces, sin estar en concordato, salió de 11 aeronaves y se quedó con cinco. La flota de Summa se redujo, entonces, de 53 a 37 aviones.

Desde esa fecha la Alianza redujo las frecuencias de sus vuelos y abandonó algunas rutas, sobre todo las regionales, que salían del aeropuerto Olaya Herrera de Medellín. Varias de éstas ahora son servidas por otras compañías, entre las que sobresalen AeroRepública y Aires.

El 20 de mayo de 2003 al cumplirse un año en servicio de la alianza Summa, el presidente Juan Emilio Posada en Asamblea de socios, destacó entre los logros el mantener una participación en el mercado nacional de 61,4 por ciento y en el internacional de 50 por ciento. Una ejecución del 147 por ciento de las sinergias presupuestadas equivalentes a 80 millones de dólares por año, 30 millones de los cuales eran por el lado de Aces; al referirse a Aces mencionó el rediseño de rutas, la reducción y simplificación de la flota, la renegociación de contratos mayores y ajustes generales a la organización entre los cuales estaba la devolución de los aviones Airbus 320 para los días 24, 25 y 26 de mayo. En ninguna parte se refirió a la situación financiera de la compañía ni mencionó cifras al respecto. Sin embargo, el 20 de agosto de 2003, exactamente tres meses después de la Asamblea de socios, Juan Emilio Posada, Presidente de la Alianza Summa presentó en la Asamblea extraordinaria de accionistas el informe “La Alianza Summa: Evolución y nuevas decisiones”, dirigido ahora a sustentar la liquidación de la compañía.

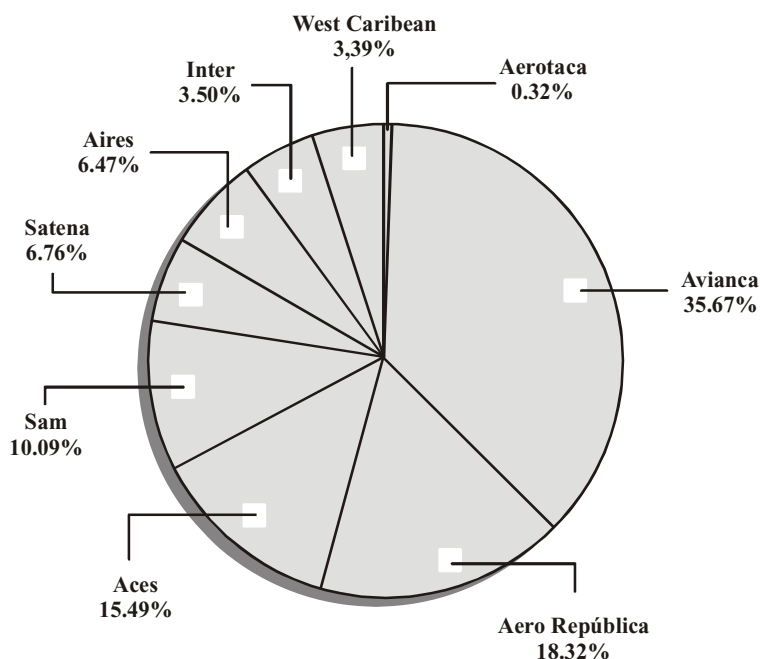
Según dicho informe, la reestructuración del negocio le había dado buenos resultados a Avianca pero no había sido lo mismo para Aces. Mientras el flujo de caja de Avianca llegó en julio de 2003 a los 18,9 millones de dólares, el de Aces registró -25,4 millones de dólares. Para complementar la justificación de la decisión, se presentó el estudio de rentabilidad de rutas, elaborado por *Sabre Inc. y Baln & Company* que había concluido de una parte, que en el 2002, la flota ATR había contribuido negativamente con 6,5 millones de dólares a los **costos fijos**, razón por la cual eliminaron su operación; y, de otra parte, las 10 frecuencias de la flota Airbus de ACES generaban pérdidas por 4,5 millones de dólares al año y por eso, la compañía debió devolver tres aviones para lograr mantener las rutas rentables.

En tercer lugar, la otra premisa que alentaba la fusión era que, juntas, Avianca y Aces podrían fortalecer su **presencia en el mercado**, al ofrecer entre las dos el mayor número de frecuencias y destinos.

La participación de las aerolíneas en el transporte regular nacional a junio de 2003 se observa en el gráfico siguiente:

Participación de las aerolíneas en el mercado aéreo regular

Enero-Junio 2003



Fuente: Aerocivil

En este punto, no obstante, las cosas tampoco salieron de acuerdo con los planes. En 2002, después de cinco años de estancamiento en el mercado local, el número de pasajeros transportados en vuelos nacionales creció 2,3 por ciento. Pero este repunte no benefició mucho a Alianza Summa, ya realmente lo que pasó fue que perdió participación de mercado frente a sus competidores.

La alianza Summa a junio de 2003 tenía una participación del 61,25% del mercado nacional, mientras que en el 2002 su participación era del 62,3% y en el 2001 de 65.5%. En el año 2002 las empresas de la Alianza transportaron 4,8 millones de pasajeros en el país, 138.000 menos que en 2001. Este espacio fue ocupado por AeroRepública, que aumentó en 210.000 el número de viajeros transportados en 2002 y subió su cuota de mercado de 15,1 a 17,9 por ciento. El repunte de AeroRepública se debió a que renovó su flota y los nuevos aviones que está utilizando tienen mayor capacidad. Por eso pudo aumentar cerca de 50 por ciento el número de sillas ofrecidas el año pasado.

En cuarto lugar (fuerzas externas), con los vuelos internacionales, otra fue la situación. En el 2002 el número de pasajeros en **vuelos internacionales cayó 5,5 por ciento**. Esto se debió en parte a la **devaluación** del 25%, que no sólo encareció los pasajes sino el valor de la gasolina de avión, que se calcula de acuerdo con los precios internacionales y el del dólar.

El atentado contra las Torres Gemelas del 11 de septiembre en Nueva York, también afectó el mercado de los vuelos internacionales, no sólo en términos de la caída del número de pasajeros transportados, sino también porque las **primas de seguro contra terrorismo** se multiplicaron de precio.

La **guerra contra Irak** también impactó fuertemente el mercado de las aerolíneas ya que **el costo del combustible está atado al del petróleo** y éste se disparó a mediados del año 2002 y, sobre todo, en los primeros dos meses de 2003 durante las semanas previas a la guerra de Irak. La subida de precio de la gasolina de avión llegó a 60 por ciento en dólares al final de 2002.

Todo esto se tradujo en un aumento mínimo, de 0,5 por ciento en los ingresos totales por ventas de pasajes. No alcanzó, como cabría esperar, para compensar el incremento en los egresos, que se dispararon por cuenta de la devaluación. **El 65 por ciento de los costos de las aerolíneas** están atados al dólar (por ejemplo, el combustible, los seguros y el arriendo de los aviones). Si a esto se suma el hecho de que Avianca tiene una porción considerable de sus deudas en dólares, se entiende en parte el por qué en 2002 Alianza Summa registró una **pérdida neta por diferencia en cambio de 27 millones de dólares**.

Por toda esta incremental situación de deterioro interno y externo, las empresas que integraban la Alianza Summa dejaron de ser viables. Así fue como los representantes de los fideicomisos Avianca-Aces Lloyds Trust 1 y Avianca-Aces Lloyds Trust 2, dijeron que tenían instrucciones precisas para liquidar la empresa y por eso, con el 99,7 por ciento de la votación, la proposición fue aprobada.

Fuentes: *Revista Semana*: junio 18 de 2001; Edición: 100; Fecha: 2001-08-04 Sección: Confidenciales; *El Tiempo*. Edición: 998; Fecha: 2001-06-15; Sección: Nación; Edición: 1005 Fecha: 2001-08-04; Sección: Confidenciales. Edición: 1095 Fecha: 2003-04-23; Sección: Especiales. *Archivos Aerocivil y Superintendencia de Sociedades*.

Práctica:

Desarrolle el estudio de caso, atendiendo a su objetivo y dé respuesta a los siguientes interrogantes:

- 1 *¿Qué hicieron Posada y las directivas de la Alianza Summa?*
- 2 *¿Qué debieron hacer?*
- 3 *¿Qué harán?*
- 4 *¿Usted qué habría hecho?*
- 5 *¿Qué debería haberse hecho?*

RESUMEN

Técnicamente los elementos direccionadores de una organización son su declaración de misión y visión, sus políticas, objetivos, metas y estrategias.

La **misión** de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la Misión resulta esencial. La Misión implica por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético. La **visión** se ha referido generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance. Las **políticas** orientan el logro de objetivos y metas; permiten saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, mejorando la ejecución de la estrategia corporativa. Dan la base para la coordinación entre áreas o equipos de trabajo y ayudan a seleccionar. Los **objetivos** son los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social. Las **metas** son puntos de referencia a alcanzar en el corto plazo, para evaluar los resultados en el mediano y largo plazo.

La evaluación de la gerencia general permite establecer, entre otros factores, cómo es la estructura de la toma de decisiones, si es funcional o no, cuál es el estilo de dirección y los tipos de planes que se conciben en la empresa.

Las estrategias, son entendidas desde dos acepciones: como sinónimo de importante en respuesta a la pregunta ¿qué hacer? y como estudio de la viabilidad del curso de la acción en respuesta al interrogante ¿cómo hacer? Las estrategias genéricas de acuerdo con Michael Porter son tres: de diferenciación, de liderazgo en costos y de enfoque o segmentación. Las estrategias singulares son tres: de **integración** (integración hacia adelante, hacia atrás, horizontal y vertical, permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores o a la competencia respectivamente. Se aplican por tanto a lo largo de la cadena productiva); **intensivas** (penetración en el mercado, desarrollo del mercado, y desarrollo del producto se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva); de **diversificación** (consisten en ampliar las actividades o negocios. Se conocen tres clases de estrategias de diversificación: diversificación concéntrica, horizontal y en conglomerado).

Las llamadas estrategias **defensivas** en este libro son entendidas como **contraestrategias**, es decir como las acciones a emprender frente a estrategias fallidas. Comprenden las acciones de empresas de riesgo compartido (*join venture*), encogimiento, desinversión, liquidación.

La **conveniencia o no de adoptar** una estrategia, puede ser evaluada a través de tres criterios generales: conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.

La **evaluación** de una estrategia debe analizar tres tipos de efectos: el efecto sobre la capacidad de acción y motivaciones del competidor en el **momento previo** a la acción; el efecto o resultado de la acción misma, y, el efecto **posterior** sobre la capacidad y motivaciones del competidor.

EVALUACIÓN Y MONITOREO FINANCIERO

OBJETIVO

- Describir la evolución de los modelos de interpretación y análisis financiero, desde la contabilidad financiera hasta la consideración del papel de los activos intangibles en la organización.

NOTAS TÉCNICAS

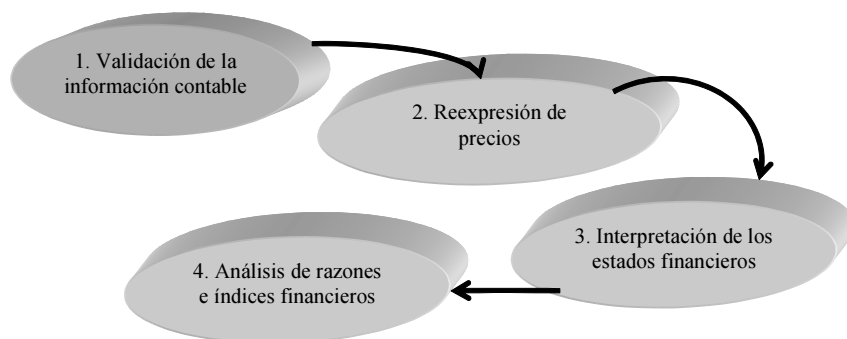
- En adelante se presentan los modelos, herramientas e indicadores frecuentemente usados. Recuerde que la selección de cualquiera de ellos depende del sector, tipo de organización y objetivos perseguidos con la evaluación diagnóstica.
- Del mismo modo tenga en cuenta que, de acuerdo con lo que se estudió en el capítulo de Indicadores de Gestión, hay un grupo de indicadores necesarios y suficientes para medir la evolución de la estrategia y del desempeño de la organización. La razón para que aquí presentemos todo tipo de indicadores tiene que ver con la necesidad de dar la mayor cobertura posible a las variables y fuentes de reflexión sobre el accionar de una empresa. Por lo tanto, de ningún modo resulta indispensable u obligatorio hacer uso de todos los indicadores.
- Por último recuerde que, en adelante, usted realizará análisis por funciones cruzadas, lo que significa que en cada perspectiva (a excepción de la financiera) usted debe identificar los indicadores e inductores clave para evaluar el desempeño de su organización

7.1 EL MODELO TRADICIONAL DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA

El diagnóstico financiero tradicional consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas, al igual que las operaciones realizadas durante un período y las posibilidades y necesidades de financiamiento para el o los períodos subsiguientes.

El proceso de análisis financiero, se efectúa generalmente haciendo el recorrido que se observa en la figura 7.1. Estudiemos cada uno de ellos.

Figura 7.1 Trayectoria del análisis financiero



Validez de la información contable

El analista debe observar en qué grado se ajustan los datos a las normas y principios de contabilidad aceptados en su país, constatando cada cuenta del Balance General y del Estado de Resultados con el Plan Único de Cuentas (PUC). La auditoría financiera debe ser realizada por un experto en el tema y los estados financieros deben ser firmados por un contador público titulado, quien es en algunos países, el encargado de certificar su confiabilidad.

Reexpresión de precios

Existen dos fuerza externas que hacen crecer un activo: El crecimiento inducido por las decisiones de la gerencia y otra fuerza inercial que corresponde a la inflación, la cual está presente en los precios.

Las fuerzas alternas se pueden comparar en el ejemplo de un atleta en una banda transportadora: si el atleta no hace algún esfuerzo siempre llegará a la meta

por efecto inercial de la banda, pero si hace gestión tiene que superar la fuerza de la banda para mostrar resultados. Así mismo ocurre con las empresas: un incremento actual de las ventas en un 7% mostraría un incremento inercial por efecto de la inflación, pero no que hubo gestión alguna.

El proceso de actualizar los estados financieros a **precios constantes o reales**, consiste en tomar tanto de las cuentas monetarias y no monetarias del activo y del pasivo y aplicarles los ajustes correspondientes al comportamiento de los índices de precios al por menor, dependiendo del sector en que se encuentre, tales como tasas de interés, indicadores de la propiedad lonja raíz, de la variación en los precios de la maquinaria, de los vehículos la tasa de oportunidad de los asociados con respecto al patrimonio, con el fin de determinar la utilidad o pérdida por la reexpresión de los estados financieros, que se conjugaría en el estado de resultados. Los datos deben ser comparados con respecto a un año base, con el fin de que capturen los ajustes del valor de los bienes y servicios en el tiempo. Hablamos entonces de **precios corrientes o precios nominales** con respecto a los estados financieros que son expresados a costos históricos.

Es muy frecuente encontrar que los estados financieros se multiplican por un sólo valor (en nuestro país, se toma el Índice de Precios al consumidor-IPC¹), sin tener en cuenta que existen muchas canastas entre los activos y pasivos. Por eso se recomienda que el analista financiero formule un criterio sobre los indicadores que utilizará para cada una de las cuentas. Como el método es extracontable, la utilidad o pérdida por reexpresión a precios constantes se determina por la diferencia entre los activos y pasivos reexpresados, llevándose la diferencia como un ajuste al estado de resultados.

1 IPC: Es construido por el Departamento Nacional de Estadística (DANE), como producto resultante de una investigación estadística de carácter estratégico, que permite medir la variación por centual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores en Nuestro país. El IPC resulta importante para todos los que ganan y gastan dinero, por que cuando los precios aumentan, el poder de compra del peso colombiano cae. Y, cuando los precios caen el poder de compra del peso se incrementa. Para entender mejor la naturaleza del IPC, se debe pensar en el índice, como una medida del porcentaje de cambio a través del tiempo del costo promedio de una gran canasta de bienes y servicios comprados por los hogares, manteniendo constante la calidad y la cantidad de los bienes. La evolución de los precios de la gran canasta de bienes y servicios, y su comparación a través del tiempo, se hace posible manteniendo constantes la calidad y la cantidad de los mismos, relacionándolos con la calidad y cantidad de los mismos bienes y servicios comprados por los consumidores en un año en particular. Entonces, si la calidad y la cantidad permanece sin cambios, el índice refleja un movimiento puro de precios (DANE, 2003).

Ejemplo 1

El precio nominal o corriente de un par de zapatos en el año 1 era de alrededor \$20.000, de \$60.000 en el año 2 y para el año 3 de \$120.000. Éstos son los precios que habríamos visto en los almacenes en esos años. El precio real de un bien (denominado también precios en unidades monetarias constantes) es el precio en relación con un indicador agregado de precios, en este caso, el Índice de Precios al Consumidor - IPC.

¿Eran más caros los zapatos en el año 1 que en el año 3 una vez tenida en cuenta la inflación²? Para averiguarlo, se calcula el precio de los zapatos tomando el año 2 como año base o corriente, de acuerdo con los datos que se registran en la siguiente tabla:

El IPC para el año 1 fue de 0,32; para el año 2, en el ejemplo tomado como año base, es igual a 100 por definición. Para el año 3 fue de 0,70. Por lo tanto, el precio real de los zapatos expresado en pesos del año 2 es:

Cálculo del valor de la producción de zapatos a precios del año 2

	Precio nominal (1)	IPC (2)	Precio Real (1/2)
Año 1	20.000	0,32	62.500
Año 2	60.000	1	60.000
Año 3	80.000	1,07	74.766

También se puede utilizar la fórmula:

$$\text{Precio Real}_{\text{año 1}} = \frac{\text{IPC}_{\text{año 2}} \times \text{PRECIO NOMINAL}_{\text{año 1}}}{\text{IPC}_{\text{año 1}}} = 1/0,32 * \$20000 = \$62.500$$

$$\text{Precio Real}_{\text{año 2}} = \frac{\text{IPC}_{\text{año 2}} \times \text{PRECIO NOMINAL}_{\text{año 2}}}{\text{IPC}_{\text{año 2}}} = 1/1 * \$60000 = \$60.000$$

$$\text{Precio Real}_{\text{año 3}} = \frac{\text{IPC}_{\text{año 2}} \times \text{PRECIO NOMINAL}_{\text{año 3}}}{\text{IPC}_{\text{año 3}}} = 1/1,07 * \$80000 = \$74.766$$

-
- 2 Inflación: se entiende como el crecimiento generalizado y constante de los precios de todos los bienes que se tranzan en una economía. Uno de los indicadores de la inflación de un país, es el índice de precios al consumidor. Deflación: se entiende como el decrecimiento generalizado y constante de los precios de todos los bienes que se tranzan en una economía. Por ello una variación negativa en el IPC, el indicador por defecto de la inflación de una economía, no debe ser asumido como deflación (DANE, 2003)

O también se puede deflactar³ así:
$$\frac{\text{Precio Nominal}_{\text{año 3}}}{\text{IPC}_{\text{año 3}}} = \frac{\$80.000}{1,07} = \$74.766$$

El deflactor también se puede hallar dividiendo el precio nominal por el precio real. En el ejemplo: $\$80.000 / 74.766 = 1,07$

El resultado anterior indica que en términos reales el precio de los zapatos bajó siendo menor en el año 3 que su precio nominal. En otras palabras, mientras que el precio nominal de los zapatos subió entre el año 1 y el año 3 un 300%, el IPC bajó un 78.4% por lo que el precio de los zapatos bajó en relación con la inflación.

7.1.1 INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros se dividen en estados básicos y de propósito general, cuya única diferencia radica en que los de propósito general incluye además los estados financieros consolidados:

- El Balance general
- El Estado de resultados
- El estado de cambios en el patrimonio
- El Estado de cambios en la situación financiera
- El estado de flujo de efectivo

Balance General (BG)

Refleja la situación financiera de la empresa en un momento determinado. Desde el BG puede realizarse:

- El análisis de la decisiones de inversión en activos y su forma de financiamiento:

Las decisiones de inversión en activos (capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas) y su forma de financiamiento (constitución de pasivos de corto y largo plazo, fuentes internas de emisión de cuotas, partes o acciones de capital, o financiamiento mediante la generación de fondos en las operaciones), pueden considerarse en general acertadas cuando:

- Los activos corrientes están financiados por pasivos corrientes.
- Los activos fijos están respaldados con los pasivos largo plazo y patrimonio.

3 Deflactar: Convertir las variables nominales en reales. Se realiza dividiendo las variables nominales por un índice de precios.

Cuando esto no sucede así se presentan los primeros síntomas de iliquidez. Los activos deben tener la capacidad de producir beneficios, para compensar los costos naturales del producto o servicio y las fuentes de financiamiento. Así, si la capacidad generadora de los activos es menor que el costo promedio de capital, la empresa puede considerarse en bancarrota. En sentido contrario: si tiene la capacidad suficiente para el cubrimiento del costo y un remanente para los beneficios sociales y capitalización, la empresa va en crecimiento sostenido. En la medida en que los activos sean rentables, así mismo se pueden cubrir las exigencias de los pasivos.

- Análisis del retorno de los activos: tema que se desarrolla más adelante.

Estado de resultados

Está compuesto por dos elementos: las operaciones del objeto social de la empresa y los ingresos no operacionales o rendimientos en actividades que no son del objeto propiamente dicho y los costos de los fondos provistos por terceros, para dar como resultado final la utilidad de la empresa.

En una empresa de producción el factor importante de generación interna de fondos, son los activos fijos, en tanto que los activos efectivos, inversiones, gastos pagados por anticipado y otros activos son improductivos cuando no están comprometidos en la producción directa de la venta.

En el pasivo aparecen las fuentes de financiamiento que demanda costos, tanto los pasivos externos como los internos, de allí que se debe guardar una justa proporción entre lo que se produce y lo que se paga.

El crecimiento en ventas debe analizarse con atención especial, porque este elemento influye en toda la estructura, exigiendo mayores recursos en inventarios, cartera y estructura física, que deben ser financiados con recursos del corto o largo plazo, tal como se expone en el análisis vertical.

El análisis también se debe concentrar en las cuentas más representativas de ingresos y egresos. De ser posible se deben enfrentar aquellas que están correlacionadas: por ejemplo, por cada peso de sueldos cuántos pesos en ventas se colocan en el mercado; otro en la parte no operativa, sería hallar la rentabilidad de las inversiones y compararlas con las que producen las operaciones corrientes de la empresa. Se debe observar la relación que existe entre los gastos de operación y el costo con relación al desempeño en ventas y utilidades.

La distribución de excedentes o utilidades se encuentra en el proyecto de distribución de utilidades en calidad de reserva legal, reservas ocasionales y los dividen-

dos. Una recomendación técnica para el proyecto de distribución de utilidades en dividendos es distribuirlos por su valor intrínseco y no por su valor nominal ya que:

- Por el valor nominal, los perdedores son los accionistas minoritarios, porque de inmediato el valor intrínseco se disminuye porque entrar a competir una cantidad de acciones que no tienen respaldo en el superávit.
- En el año inmediatamente siguiente entran a competir por un dividendo, una cantidad de acciones mayor.
- El capital no se agota en poco tiempo.
- La democracia participativa se siente en la empresa.

Estado de cambios en el patrimonio

Muestra las decisiones que los accionistas o socios han tomado en asamblea general o junta de socios, con respecto al manejo general del ingreso neto, del desempeño y las proyecciones que le han impreso para lograr los objetivos. Algunas de las decisiones más importantes tomadas en el ejercicio anterior son:

- La política de la distribución de dividendos o participaciones que decidió la asamblea y la forma de pago en efectivo o en acciones.
- La política de capitalización mediante la emisión de acciones, cuotas o partes de interés social para el financiamiento de sus operaciones.
- La política de valorización de los activos por estudios representativos.
- La fuente más importante de financiamiento obtenida a partir de las utilidades del período contable, por la generación interna de fondos que provee.
- Los proyectos de inversión de las áreas funcionales.
- El pago de bonos convertibles en acciones.
- Reversión de las reservas a utilidades disponibles por haber cumplido su objetivo.

Estado de cambios en la situación financiera

Muestra las principales decisiones de gerencia en el período que termina e informa a la administración de dónde provienen los recursos y en dónde se utilizaron.

Decisiones con los activos:

- Desinversión en activos no corrientes, para invertir en activos corrientes.
- Cambios de inversión.
- Venta de activos, propiedad, planta y equipos.
- Restringir la cartera.
- Invertir en inventarios de acuerdo a los volúmenes de la demanda en ventas,
- Ampliación de la planta.

Decisiones con los pasivos:

- Financiamiento mediante créditos bancarios o hipotecarios.
- Financiamiento mediante proveedores, pasivos laborales, etc.
- Emisión de acciones, cuotas o partes de interés.
- Uso de efectivo en el pago de dividendos y obligaciones corrientes.
- Uso de obligaciones financieras a largo plazo.
- Descapitalización de la empresa mediante reembolso de capital.

Debilidades en el manejo administrativo de los recursos pueden ser: el crecimiento desmedido en las cuentas por cobrar o el crecimiento de los inventarios.

Estado de Flujo de efectivo

Medida del flujo de liquidez y de la salud financiera de una compañía. Igual a ingresos de efectivo menos pagos de efectivo en un período de tiempo dado; o equivalente al beneficio neto más las cantidades cargadas a capital pagado para la depreciación y amortización, entre otros.

El método descontado del análisis del flujo de liquidez consiste en evaluar una inversión estimando los flujos de liquidez futuros y tomando en consideración el valor del dinero en el tiempo.

7.1.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Herramienta que da sentido a los datos sobre la base de un proceso comparativo, en el momento en que se realiza. Sirve como base para la planeación, el control y el monitoreo financiero en la toma de decisiones.

Análisis vertical

Técnica que establece la relación existente entre las cuentas que componen un estado financiero del mismo período y una cifra base. Ayuda a juzgar la magnitud de los componentes determinando la importancia relativa de los mismos.

Análisis horizontal

Técnica que envuelve el uso de los estados financieros de dos o más períodos y proporciona indicadores de los cambios en cada cuenta a través del tiempo, permitiendo el reconocimiento de la mejora o deterioro en la situación de la empresa.

Razones que miden la rentabilidad para los accionistas

En la Tabla 7.1 se encuentran las principales razones que miden la rentabilidad para el accionista. No sobra insistir en la necesidad de analizar la rentabilidad de la organización, no sólo desde el análisis horizontal o histórico, sino en relación con las otras empresas similares dentro del sector.

Tabla 7.1 Razones de Rentabilidad para los accionistas

Razón	Medición
Retornos sobre el capital empleado (<i>Returns on Capital Employed-ROCE</i>)	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total activos} - \text{pasivos corrientes}}$
Retornos sobre la equidad (<i>Returns on equity-ROE</i>)	= Utilidad del ejercicio después de impuestos / valor contable (en libros)
Retornos sobre la inversión (<i>Return on investment - ROI</i>)	Utilidades / Inversión
Ingreso residual (<i>Residual Income - RI</i>)	Ingresos – (Tasa de rendimiento requerido * Inversión)
<p>Valor Económico Agregado (<i>Economic Value Added - EVA</i>)</p> <p>Mide la gestión de la administración en términos de la rentabilidad del capital invertido. Si la empresa crea valor se supone que el EVA debe ser superior a cero considerando el costo ponderado del capital.</p>	<p>= Ingreso operacional después de impuestos – [promedio ponderado de costo de capital x (total de activos – deudas corrientes)]</p> <p>Promedio ponderado de costo de capital = % de costo de financiamiento ajustado por la tasa contributiva.</p> <p>= [(tasa de interés x (1-tasa contributiva) x valor en el mercado deuda] + (costo de capital de patrimonio x valor en el mercado del patrimonio)] ? (valor en el mercado de la deuda + valor en el mercado del patrimonio)</p> <p>En otros términos:</p> <p>= (ROE – Costo de capital) * Capital</p> <p>o también:</p> <p>= (ROI – Costo de capital) * Capital empleado</p>
Retornos sobre las ventas (<i>Return on Sales - ROS</i>)	= Ingreso operacional / ventas
Razón de Precio de ganancia	= $\frac{\text{Precio en el mercado por acción}}{\text{Ganancia por acción}}$
Rendimiento de utilidades	$\frac{\text{Utilidad por acción}}{\text{Precio en el mercado por acción}}$
Utilidad por acción-UPA	= $\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Valor de acciones en circulación}}$

Miremos un poco más de cerca estos indicadores:

- ***Retornos sobre el capital empleado-ROCE***

ROCE es una medida de los retornos del capital, calculado como utilidades antes de impuestos e intereses, dividido por la diferencia entre total de activos y los pasivos corrientes. La tasa resultante representa la eficiencia del uso del capital para generar valor.

Así, el **capital empleado** (CE) son los activos fijos más los activos corrientes menos los pasivos:

$$\text{CE} = (\text{Activos Fijos} + \text{Activos Corrientes}) - \text{Pasivos Corrientes}$$

El capital empleado es el valor de los activos que contribuye a la capacidad de crear valor en una compañía para generar ingresos.

- ***Retornos sobre la equidad-ROE***

Es una medida de cómo una compañía utilizó ganancias reinvertidas para generar ganancias adicionales. Igual a la utilidad del ejercicio después de impuestos dividida por el valor contable, expresado como porcentaje. Se utiliza como indicación general de la eficiencia de la

compañía; es decir cuántos beneficios puede generar dado los recursos proporcionados por sus inversionistas. Los accionistas buscan generalmente a compañías con retornos sobre equidad altos.

- ***Retorno sobre activos - ROA***

Una herramienta para diagnosticar la rentabilidad y la eficiencia en los negocios, es el retorno sobre activos conocida como ROA, por su sigla en inglés *Return on Assets*.

El ROA es una medida de la eficiencia operacional en la utilización de los activos de una empresa. Su calculo más simple es:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad} / \text{Activos.}$$

Un enfoque evolucionado del ROA propone medir el retorno sobre los activos independiente del costo de mantenerlos, como una medida de productividad pura en la utilización de recursos, sin tener en cuenta el costo de los pasivos y el patrimonio para mantener dicha inversión.

Para ajustar la fórmula inicial se debe reexpresar la utilidad como **utilidad neta operacional** (UNO). La UNO se puede calcular en forma simplificada, sumándole a la utilidad neta final los gastos financieros y el efecto de éstos sobre los impuestos.

$$\text{UNO} = \text{Utilidad neta final (UNF)} + \text{Gastos financieros (GF)} * (1 - \text{Tasa de Impuestos (TI)})$$

Otro ajuste conveniente, originado en la diferente dinámica de las cuentas del balance y del estado de resultados, es el no usar en la fórmula el activo final sino el activo promedio durante el año. Finalmente la fórmula del ROA que se propone es:

$$\text{ROA} = [\text{UNF} + \text{GF} * (1 - \text{TI})] / [(\text{Activo inicial} + \text{Activo final}) / 2]$$

El ROA se puede descomponer en dos elementos básicos: margen sobre ventas y rotación de activos. Algebraicamente se puede mostrar esta descomposición así:

$$\text{ROA} = \frac{\text{UNO}}{\text{ACT. Prom}}$$

Multiplicando arriba y abajo por ventas se obtiene

$$\text{ROA} = \frac{\text{UNO} * \text{Ventas}}{\text{Act. Prom.} * \text{Ventas}}$$

Al reexpresar la fórmula se llega a:

$$\text{ROA} \frac{\text{UNO}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Act. prom.}}$$

$$\text{ROA} = \text{Margen operacional} * \text{Rotación de activos}$$

Cada componente del ROA juega un papel muy particular. El **margen operacional** mide la habilidad de la empresa para generar utilidad operacional dado un nivel de ventas: cuanto se gana operacionalmente por cada peso vendido. La **rotación de activos** se puede ver bajo dos ópticas: la habilidad para generar ventas dada una inversión en activos o la necesidad de una inversión en activos con el fin de obtener un nivel de ventas. Sin entrar en la discusión de cuál óptica define mejor

la situación de un sector en particular, se puede concluir que la rotación de activos es una medida de la eficiencia en la utilización de los activos, que también depende del tipo de bien, si es de consumo masivo (bajo precio, alta rotación), de consumo intermedio o de consumo selectivo (alto precio, baja rotación). Las dos fuerzas del ROA deben ser gerenciadas de forma sincrónica. Nada se gana, bajo el análisis del ROA, con mejorar la rentabilidad operacional si se sacrifica la eficiencia en el manejo de los activos. De igual forma, una mayor eficiencia en el nivel de activos no se ve reflejada en un mejor ROA si se deteriora la rentabilidad del negocio.

En la tabla siguiente se puede apreciar la composición del ROA para varias empresas de un mismo sector.

Empresa	ROA	Rotación de activos	Margen operacional
J	4.00%	3.45 veces	1.16%
B	2.08%	0.61 veces	3.41%
M	2.15%	2.98 veces	0.72%
A	6.51%	2.06 veces	3.16%

Cada ROA tiene una descomposición particular, cuyo análisis determina la primera aproximación a una estrategia para incrementarlo. La empresa J con un 4% de ROA (la media del sector) tiene una rotación de activos alta pero un margen operacional bajo. La empresa B se comporta en forma contraria, baja rotación y alto margen. La estrategia para incrementar la productividad de las empresas puede ir en diferentes direcciones de acuerdo con sus posibilidades; algunas se deben concentrar en mejorar el margen operacional (M o J), otras la rotación de activos (B) y otras en mejorar ambos índices. El margen operacional y la rotación de activos no son independientes, todo lo contrario, son interdependientes. Para incrementar el margen operacional es necesario hacer inversiones con el objeto de apalancar el negocio operativamente.

El apalancamiento operacional (cambio de costos variables por costos fijos) es una excelente estrategia, siempre y cuando se den algunas condiciones de mercado y económicas, tales como crecimiento constante y sostenido de la demanda, costo del dinero moderado, etc. Los costos fijos van asociados a un mayor nivel de inversión en activos.

Las condiciones actuales de nuestra economía hacen pensar que el nivel de activos que hoy se maneja en el sector real no es el mejor. La rotación de activos agregada, es demasiado baja. Somos un país ineficiente en el manejo de la inversión y la capacidad productiva disponible. El problema es mucho más profundo

cuando este nivel de activos improductivos debe ser financiado con fuentes indexadas a altas tasas de interés.

Para mejorar la productividad de los recursos se debe comenzar con las respuestas a varias preguntas:

- ¿Son todos los activos generadores de un nivel de utilidad mínimo aceptable?
- ¿Por qué es tan baja la rotación de los activos?
- ¿Son los activos utilizados eficientemente?
- ¿La capacidad de producción es la adecuada?
- ¿Son los gastos de administración y ventas los correctos?
- ¿El portafolio de clientes y de productos está adecuadamente balanceado?

La respuesta a estos interrogantes no es fácil de obtener con la información contable que hoy se obtiene. La medición desagregada de índices operativos y financieros (por producto, línea, cliente, sucursal, etc.) se hace necesaria y para esto se debe contar con nuevas herramientas. Dentro de éstas se destacan los costos y la gerencia basada en actividades (*Activity Based Cost-ABC* y *Activity Based Management* –ABM, respectivamente).

El ROA no es una herramienta de análisis exclusivamente, su uso en la planeación tiene varios matices: medir el impacto de inversiones futuras, saborear los resultados de una política de racionalización y reducción de costos, seguimiento y evaluación de decisiones operativas, conocer las limitaciones y las oportunidades a nivel operativo y financiero, explorar alternativas de crecimiento y como financiarlas, en fin, preparar la organización hacia la gerencia del valor.

• **Rendimientos sobre la inversión-ROI**

Es un indicador que apela al interés de los usuarios por integrar todos los ingredientes de la rentabilidad, ingresos, gastos e inversión en un sólo análisis. Puede compararse con el rendimiento de otras oportunidades dentro o afuera de la empresa. Es esencial que el usuario examine los resultados con cautela y en conjunto con otros indicadores. Este análisis apunta hacia cómo la gerencia puede obtener mejores resultados si reduce su inversión en activos. Con frecuencia la gerencia dirige todos sus esfuerzos a lograr mayores ingresos o reducir costos. Presta poca atención a la posibilidad de mejorar los resultados del ROI con la reducción de la base de inversión en activos: disminuyendo balances de efectivo ociosos, manejando decisiones de crédito de forma juiciosa, identificando niveles de inventario adecuados, invirtiendo en activos de larga duración con cautela.

Algunas empresas enfatizan el indicador del ingreso residual, RI, porque le permite a la gerencia concentrarse en una meta: maximizar una cantidad absoluta

de ingreso residual. Mientras la unidad genere ganancias en exceso del rendimiento requerido sobre las inversiones, debe seguir expandiendo sus operaciones. Cuando se compara el objetivo de maximizar el ROI con el objetivo de maximizar el RI se descubre el peligro potencial de inducir a los gerentes de unidades altamente rentables a no invertir en proyectos que deben ser aceptados.

Ejemplo⁴

Rubro	Valor
Ingresos	\$600,000
Gastos	(480,000)
Ingreso operacional	\$120,000
Activos corrientes	\$200,000
Total de activos	\$500,000
Activos de larga duración	\$300,000
Deudas corrientes	\$25,000
Deudas a largo plazo	\$375,000 al 10% de interés
Patrimonio de los dueños	\$100,000 (Total activos – total deudas)
Tasa de rendimiento requerido	12%
Tasa de contribuciones sobre ingreso	30%

ROI: Si se usa el ingreso operacional para calcular el ROI = Ingreso operacional/Inversión

$$\$120,000/\$500,000 = 24\%$$

RI: Ingreso operacional – (rendimiento requerido sobre la inversión x inversión)

$$= \$120,000 - (\$500,000 \times 12\%) = \$60,000$$

Propuesta de proyecto de inversión en activos de larga duración:

costo de \$200,000

⁴ Tomado de: Huertas, Y. *Métricas del desempeño. ¿Indicadores del potencial de éxito de la Organización?*, Universidad de Puerto Rico.

Aumento pronosticado en el ingreso operacional como resultado de la inversión: \$35,000

ROI antes del proyecto: $\$120,000 \div \$500,000 = 24\%$

ROI después del proyecto:

$(\$120,000 + \$35,000) \div (\$500,000 + \$200,000) = 22.1\%$

RI antes del proyecto: $\$120,000 - (\$500,000 \times 12\%) = \$60,000$

RI después del proyecto: $(\$120,000 + \$35,000) - (\$700,000 \times 12\%) = \$71,000$

- ***Evaluación del valor económico agregado o EVA***

Es un indicador específico de ingreso residual que muchas empresas utilizan hoy día para medir el desempeño. Toma en cuenta el ingreso operacional después de contribuciones sobre ingreso y le resta el costo de capital promedio ajustado por la contribución sobre ingresos, el cual se multiplica por el total de activos menos las deudas corrientes.

Por simplicidad, presuma que en el ejemplo discutido anteriormente el valor en el mercado de la deuda a largo plazo es igual al valor en los libros, o sea, \$375,000. Presuma que el patrimonio de los dueños que tiene un valor en los libros de \$100,000, también tiene un valor en el mercado de \$375,000. El lector debe recordar que los activos de la empresa tradicionalmente se valoran al costo histórico. Por lo tanto el valor reflejado en los libros está, usualmente, por debajo de su valor real. El costo de financiar deuda (intereses) es deducible como gasto, lo que requiere que el costo de interés se ajuste para reflejar el impacto de las contribuciones sobre ingreso. Como el costo del capital de los dueños (las utilidades distribuidas) NO es deducible como gasto, este NO se ajusta. El costo del capital de patrimonio es igual al costo de oportunidad para el inversionista en otra inversión de riesgo similar.

A continuación se usa la información del ejemplo anterior para ilustrar el cálculo del costo promedio de capital:

Tasa de interés: 10%

Tasa de contribuciones sobre ingreso: 30%

Costo ajustado de financiar deuda: $10\% \times (1 - \text{tasa de contribución}) = 10\% \times (1 - 30\%) = 10\%(70\%) = 7\%$

Costo de oportunidad en inversiones de capital con riesgo similar: 14%

Con esta información se calcula el **costo promedio de capital** así:

Fórmula

$[(\text{tasa de interés} \times (1 - \text{tasa contributiva}) \times \text{valor en el mercado deuda}) + (\text{costo de capital de patrimonio} \times \text{valor en el mercado del patrimonio})] \div (\text{valor en el mercado de la deuda} + \text{valor en el mercado del patrimonio}) =$

$$[(7\% \times \$375,000) + (14\% \times \$375,000)] \div (\$375,000 + \$375,000) =$$

$$(\$26,250 + \$52,500) \div (\$375,000 + \$375,000) = \$78,750 \div \$750,000 = 10.5\%$$

Ahora tiene la información necesaria para calcular el (EVA) **valor económico agregado**:

Fórmula

$\text{Ingreso operacional después de impuestos} - [\text{promedio ponderado de costo de capital} \times (\text{total de activos} - \text{deudas corrientes})]$

$$[\$120,000 \times (1 - 30\%)] - [10.5\% \times (\$500,000 - \$25,000)] =$$

$$\$84,000 - \$49,875 = \$34,125$$

¿Cuándo se crea valor según esta fórmula? Solamente cuando el ingreso operacional ajustado por la contribución sobre ingreso excede el costo de invertir en capital. Para mejorar el **valor económico agregado** los gerentes deben ganar más ingreso operacional ajustado pero con el mismo capital, o sea, deben usar menos capital para generar el mismo ingreso operacional o deben invertir en proyectos de capital de alto rendimiento.

• *Retornos sobre ventas- ROS*

El indicador de razón de ganancia sobre ventas, es otro componente de la evaluación del desempeño de la empresa. En mercados donde el potencial de crecimiento de ingresos por ventas es limitado y donde los niveles de inversión son fijos, la razón de ganancia sobre ventas es un indicador crítico para que la evaluación de la empresa sea confiable.

Parece lógico el plantear unos indicadores financieros en términos de crecimiento de ventas de nuevos servicios, clientes o productos si la organización se encuentra en la etapa de crecimiento acelerado. En cuanto a las empresas que se encuentran en la etapa de crecimiento con alta rentabilidad probablemente deben usar indicadores que determinen una relación entre los niveles de ingreso con el

nivel de capital invertido: Ej. ROI, EVA. Las empresas que se encuentran en etapa de madurez no requieren altos niveles de inversión. Su meta principal es maximizar flujos de efectivo que resulten de las inversiones hechas en el pasado.

Tabla 7.1.1 Otras razones de rentabilidad

Nombre	Clase	Fórmula
Razones de rentabilidad Reflejan el resultado de las políticas y decisiones orientadas hacia la obtención de recursos.	1. Margen de utilidad bruta: indica en términos porcentuales las ganancias que quedan para los socios por cada peso de ventas 2. Potencial de utilidad: evalúa el poder de los recursos de operación para generar utilidades. 3. Rentabilidad de la inversión: mide la tasa de utilidad una vez descontados todos los intereses e impuestos de la inversión de los socios o accionistas. 4. Rendimiento de capital social. 5. Relación costo de ventas. 6. Relación gastos de operación 7. Factor de utilidad real 8. Factor de utilidad presupuestada 9. Eficiencia general de la operación 10. Rendimiento de la inversión total	$= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$ $= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$ $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable}}$ $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$ $= \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$ $= \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas netas}}$ $= \frac{\text{Utilidad real}}{\text{Costos y gastos reales}}$ $= \frac{\text{Utilidad presupuestada}}{\text{Costos y gastos presupuestados}}$ $= \frac{\text{Factor de utilidad real}}{\text{Factor de utilidad presupuestada}}$ $= \frac{\text{Utilidad real}}{\text{Promedio del activo total durante el período}}$

Otras razones financieras (liquidez, actividad, endeudamiento y flujo de efectivo)

En las tablas siguientes se presentan en su orden las razones de liquidez, actividad, endeudamiento y de flujo de efectivo. Se ha procurado una presentación que incluya una breve definición y las formas de medición.

Tabla 7.2 Otras razones financieras

Nombre	Clase	Fórmula
Razones de actividad Reflejan el grado de efectividad en el empleo de los recursos totales de la empresa. Dichas razones presumen la existencia del equilibrio apropiado entre las ventas y las diferentes cuentas que componen el activo, midiendo las veces que ha rotado un activo para generar estas ventas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación del activo corriente: mide la efectividad para utilizar los activos más líquidos generando producción. 2. Periodo promedio de cobro: cantidad promedio de días que espera la organización para recibir el efectivo después de realizar una venta a crédito. 3. Periodo promedio de pago: número de días promedio que la empresa tarda en pagar las cuentas a los proveedores. 4. Rotación de inventarios: indica la frecuencia con la que se venden los inventarios durante el periodo de operación. Las ventas netas producen un margen comercial no registrados en los inventarios que son llevados al costo, por eso la comparación se hace con el costo de ventas y no con las ventas netas. 5. Rotación de activo fijo: determina si se está produciendo un volumen suficiente de negocios para el nivel de inversión que se tiene en activos de capital. 	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo corriente}}$ $= \frac{\text{Ventas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas a crédito anuales}}$ $= \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 360}{\text{Compras}}$ $= \frac{\text{Costo de ventas}}{(\text{Pasivo corriente} - \text{inv final})/2}$ $= \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Activos fijos}}$

Nombre	Clase	Fórmula
Razones de liquidez Capacidad que tiene la empresa para convertir sus activos en dinero (el más líquido de los activos) y depende del tiempo requerido para la realización de esos activos y la certidumbre del precio de dicha realización. Son el medio de apreciar la capacidad de las empresas para cubrir sus obligaciones a corto plazo, relacionando la cantidad de dinero y otros activos corrientes con los pasivos corrientes.	1. Capital de trabajo 2. Razón corriente o solvencia: medida que indica la posibilidad de cumplir los compromisos actuales. 3. Razón ácida: medida de la capacidad para salvar las deudas inmediatas, sin tener que recurrir a la venta de los inventarios. 4. Movilidad del activo corriente	$= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$ $= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $= \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ $= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Capital contable}}$
Razones de endeudamiento Miden las contribuciones de los socios o accionistas comparándolas con el crédito utilizado para la financiación de los activos.	1. Razón de la deuda: mide la proporción de dinero de terceros con respecto a los derechos en el activo. Las empresas utilizan la deuda para elevar las tasas de utilidad del capital contable con relación a las utilidades disponibles. 2. Cobertura de interés: muestra hasta qué punto se pueden reducir las ganancias de modo que se sigan cubriendo los cargos por intereses fijos. 3. Valor neto a activos fijos: Muestra qué parte del capital total empleado ha sido financiado por los accionistas. 4. Apalancamiento 5. Dependencia bancaria 6. Grado de autofinanciamiento:	$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ $= \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses/}}{\text{Cargo de intereses}}$ $= \frac{\text{Capital} + \text{Reservas} + \text{Utilidad/}}{\text{Activos fijos}}$ $= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$ $= \frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Activo total}}$ $= \frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}$
Punto de equilibrio Técnica que permite conocer la relación entre el efecto general del nivel de producción con las utilidades y gastos. Su resultado es el punto donde los ingresos acumulados totales son suficientes para compensar los costos totales fijos y variables		$= \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}}$

Los indicadores de **rentabilidad** analizados fueron ingresos operacionales/activo, utilidad antes de impuestos/activo y utilidad antes de impuestos/ingresos operacionales. El primero mide la cantidad de ingresos que cada unidad de activo es capaz de generar, mientras que los dos últimos miden la rentabilidad del negocio una vez se han pagado los servicios de deuda y operación.

Por último, los indicadores de **liquidez** analizados fueron activo corriente/pasivo corriente, disponible/pasivo corriente, (activo corriente - pasivo corriente)/activo y disponible/activos. Estos capturan la relación entre los activos fácilmente realizables y el endeudamiento de corto plazo, y el nivel de liquidez como proporción del activo de cada empresa. En la medida en que exista un amortiguador de liquidez que permita mantener la operación sin afectar el pago a deudores, la empresa estará más lejos de un posible estado de insolvencia.

A partir de dicho estudio se identificaron como relevantes las razones financieras utilidad antes de impuestos/activos, obligaciones financieras/activos y disponible/activos. A partir de estas tres razones financieras y de variables *dummies* por sector económico, se pudo identificar correctamente el 82% de las empresas frágiles e igual proporción para las no frágiles.

El análisis marginal de las razones financieras permitió afirmar que una empresa con indicadores de rentabilidad y endeudamiento similares a los del promedio no debería presentar ningún signo de fragilidad, sin importar su nivel de liquidez. Sin embargo, una vez se deteriora alguno de estos dos indicadores la liquidez va cobrando mayor importancia a la hora de determinar fragilidad empresarial. A pesar de la importancia de la variable tamaño en otros estudios sobre el acceso al crédito, ésta no es útil para identificar el empeoramiento en el estado legal de las empresas.

El autor advierte que “este estudio permite identificar las razones financieras relevantes a la hora de pronosticar un deterioro en el estado legal de las empresas. Sin embargo, el modelo utilizado es de corte transversal y no es conveniente hacer análisis de carácter intertemporal a partir de estos resultados. Variables relevantes en estudios anteriores como edad y valor de mercado de la firma no se incluyeron por su falta de disponibilidad. Futuros trabajos en esta área permitirán saber si las razones financieras aquí presentadas siguen siendo determinantes a pesar de los cambios macroeconómicos de la economía”.

7.3 TEMAS FINANCIEROS ESTRATÉGICOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para Kaplan y Norton, las organizaciones deben seguir teniendo los indicadores financieros tradicionales, entendiendo que los indicadores financieros cuentan la

historia de hechos y acontecimientos pasados, siendo por sí solos inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las organizaciones de la era digital deben hacer para crear valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

En el Cuadro de Mando los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas deben formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Desde este enfoque, para fijar los objetivos financieros es necesario considerar la fase del ciclo de vida en que se encuentran los productos o servicios de la organización. Como se observó tempranamente en este libro las fases del ciclo de vida a considerar son: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Los negocios en fase de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

En la fase de sostenimiento, la mayoría de las organizaciones utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido como dado (o exógeno) pidiendo a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones (ROI), rendimientos sobre el capital empleado (ROCE) y el valor económico agregado (EVA) son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de organizaciones.

En la fase de cosecha, el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la empresa. Los objetivos financieros generales para los negocios en esta fase, serían los de flujo de caja (antes de la depreciación y reducir las necesidades de capital circulante)

En la fase de salida, los indicadores financieros deben centrarse en el mantenimiento del valor existente. Los factores que pueden poner en peligro la capacidad de vender el negocio o una de sus unidades, como un aumento del pasivo, la creación de desechos, desperdicios, polución, clientes insatisfechos, deben ser controlados estrechamente.

Así pues los objetivos financieros de cada una de estas fases son diferentes:

- En fase de crecimiento, enfatizan el crecimiento de las ventas.
- En fase de sostenimiento, ponen su énfasis en indicadores financieros tradicionales (beneficios de explotación y margen bruto), y en el objetivo financiero clásico: obtener unos excelentes rendimientos financieros sobre el capital aportado al negocio.
- En fase de recolección, los objetivos financieros presionan el flujo de caja. Los indicadores contables –tales como rendimientos sobre las inversiones, el valor económico agregado y los beneficios de explotación– son menos relevantes, ya que las grandes inversiones ya se han realizado. El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. No habrá virtualmente ningún gasto para inversión y desarrollo, o para ampliar las capacidades, a causa del poco tiempo de vida económica que les queda a las empresas o a sus productos o servicios en esta fase.

La ubicación de la fase del negocio, debe comenzar por un diálogo con el gerente general y el director financiero y es exigente en que cada unidad de negocio tenga una estrategia financiera explícita. Como se observa en la figura 7.2 sugieren focalizarse en tres temas financieros estratégicos: crecimiento y diversificación de los Ingresos, reducción de costos/mejora de la productividad y utilización de los activos teniendo en cuenta los diferentes niveles de madurez de los productos o servicios en el mercado. Esto implica que las estrategias a seguir serán diferentes y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación de los diferentes productos y servicios, en tiempos diferente.

De otra parte, muchas organizaciones utilizan unos objetivos financieros idénticos para todas sus divisiones o departamentos. Aunque este enfoque uniforme es factible, consistente y en cierto modo justo porque todos los gerentes de cada división o departamento son evaluados por medio de la misma métrica, no reconoce que cada unidad de negocio puede seguir una estrategia completamente diferente. (*Ver siguiente página*)

De acuerdo con lo anterior, debe tenerse en cuenta, que cada objetivo financiero estratégico, ha de desplegar acciones diferentes como se muestra en la figura siguiente:

Figura 7.2 Posibles acciones por objetivo financiero

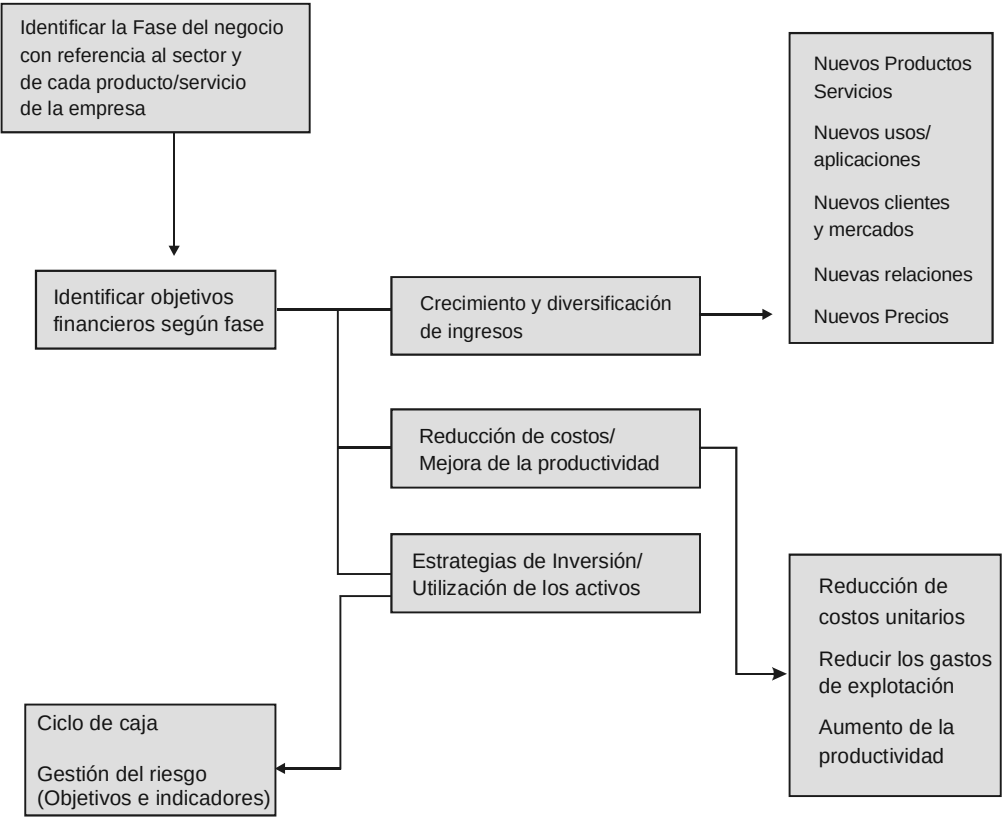


Tabla 7.3 Temas financieros estratégicos

		Temas financieros estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">Tasa de crecimiento de las ventas por segmento.Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes (en los últimos dos o tres años)	<ul style="list-style-type: none">Ingresos/ Total empleados	<ul style="list-style-type: none">Inversiones (% de ventas)I + D (% de ventas)
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none">Cuota de mercado y clientes seleccionados.Venta cruzada.Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones.Rentabilidad de la línea de producto y clientes.	<ul style="list-style-type: none">Coste frente a competidoresTasas de reducción de los costos.Gastos indirectos (% ventas)	<ul style="list-style-type: none">Ratios de capital circulante (ciclo de maduración).ROCE por categorías de activos clave.Tasas de utilización de los activos.
	Cosecha	<ul style="list-style-type: none">Rentabilidad de la línea de producto y clientes.Porcentaje de clientes no rentables.	<ul style="list-style-type: none">Costos por unidad (por unidad de <i>output</i> por transacción).	<ul style="list-style-type: none">Período de recuperación(<i>Pay-back</i>)<i>Throughput</i>

Fuente: Kaplan y Norton, *op. cit.* p. 65

Los pasos para desplegar la perspectiva financiera son:

- Empezar con un diálogo activo entre el área financiera y las demás áreas.
- Identificar los problemas de naturaleza financiera (debilidades, amenazas) de la organización y para cada producto o servicio de ser necesario.
- Establecer el modelo causa-efecto.
- Identificar los objetivos, metas, indicadores y las iniciativas estratégicas para enfrentar el problema seleccionado, tanto a nivel corporativo, como por nivel jerárquico (si procede) y desplegarlo hasta el último puesto de trabajo.

7.4 EL MODELO ACTUAL Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Lo ideal es que el modelo de contabilidad financiera tradicional se expanda hasta incorporar la **valoración de los activos intangibles**. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la organización sería especialmente útil ya que, para las organizaciones de la era digital, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales.

Por activos intangibles entendemos recursos que careciendo de naturaleza material, implican un derecho o privilegio, distintos de los derivados de los otros activos, de cuyo ejercicio o explotación pueden obtenerse beneficios económicos en varios períodos determinables, pueden ser amortizables; tales como patentes, franquicias, marcas, derechos de autor. Etc.

Para reconocer la contribución de los activos intangibles a la generación del ingreso, se deben amortizar de manera sistemática durante su vida útil. Esta se debe determinar tomando el lapso que fuere menor entre el tiempo estimado de su explotación y la duración de su amparo legal o contractual.

El cuadro de mando integral por su parte, es el sistema de gestión más avanzado al involucrar la medición de los activos intangibles que estudiaremos en los siguientes capítulos tales como los clientes y la dimensión de formación y crecimiento o humana.

Para información del lector, en los párrafos siguientes mostraremos la forma como comúnmente el tema es desarrollado en la literatura administrativa contemporánea.

7.4.1 TIPO DE ACTIVOS INTANGIBLES

Los activos intangibles se pueden agrupar en dos tipos: los referidos a la estructura externa como la clientela o las marcas y, los activos de organización interna, como la capacidad de los sistemas de información de que dispone la empresa y las aptitudes, talento y conocimientos de las personas que en ella laboran. A la sumatoria de los activos intangibles de una empresa se les conoce frecuentemente como capital intelectual así:

$$\text{Capital intelectual} = \text{Capital humano} + \text{Capital estructural} + \text{Capital cliente}$$

Los dos primeros corresponden a los activos de organización interna y el último a los activos de estructura externa. Veamos:

Activos intangibles de estructura interna

Corresponde al capital estructural y al capital humano. Como capital estructural implica los equipos, estrategia, cultura organizacional, programas, base de datos, estructuras y sistemas, rutinas y procedimientos organizacionales, marcas, patentes y secretos de fabricación y se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a los sistemas de dirección y gestión, la cultura de la empresa y la filosofía de la gestión. El capital humano es importante porque es la fuente de innovación involucra la educación, los conocimientos individuales, la destreza, la inventiva y capacidad de los empleados para llevar a cabo la tarea, o sea, el saber hacer. El análisis de la cadena del valor proporciona una guía para su medición. Como se ha dicho, incluyen:

- La organización de los sistemas de información: software, bases de datos o el uso eficiente de tecnologías de la comunicación.
- Investigación y desarrollo: Es uno de los activos intangibles que ya se recoge en la contabilidad, aunque desde la perspectiva del capital intelectual se critican sus normas de valoración, se incluyen también los activos intelectuales de propiedad intelectual como las patentes, *copy rights*, secretos. Se pueden obtener otros indicadores con el número de patentes y su coste de mantenimiento. Otros indicadores los veremos en los capítulos siguientes.
- Conocimientos y habilidades de los empleados, son los más importantes; para medirlos, puede utilizarse el nivel de titulación alcanzada, las calificaciones profesionales y los conocimientos técnicos. Como en la plantilla se producen altas y bajas, es frecuente presentar estos datos en forma de incremento o disminución. Otros indicadores son los años de experiencia profesional y en este caso se pueden distinguir aquellas actividades que han supuesto un reto, y por tanto, se ha obtenido un aprendizaje. Hay indicadores del gasto que hace la empresa en capacitación y el tiempo que dedican los empleados a esta actividad. Para medir la eficiencia se utiliza el valor añadido por empleado. Otras formas de medición las estudiaremos en los capítulos siguientes.
- Otros activos intangibles son los valores, actitud y motivación de los empleados.
- La creatividad, liderazgo y capacidad de gestión de los directivos, es un activo intangible muy importante. Empresas como Microsoft, dependen mucho de la capacidad de su líder. En una auditoría de activos intangibles es importante detectar la existencia de personas insustituibles, directivos, técnicos, informáticos; cuya pérdida causaría un importante perjuicio en la organización.

Si los activos intangibles y las capacidades de la organización pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las organizaciones vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos intangibles como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del procer, las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del mañana.

Activos intangibles de estructura externa.

De forma general se pueden identificar tres clases: activos de mercado, clientela de la empresa y las relaciones y alianzas.

Activos del mercado: los activos de estructura externa más conocidos, son las marcas, el prestigio o las franquicias. Son activos intangibles valorados frecuentemente, de hecho se les denomina también activos de mercado, ejemplo: las franquicias. Para valorar las marcas se tiene en cuenta aspectos como su carácter internacional o local, liderazgo o como esté protegido.

Clientela de la empresa: otro activo intangible muy importante es el capital cliente que implica: la lealtad y fidelidad del cliente, las relaciones interpersonales empleado-cliente. y se puede definir como el valor de las relaciones entabladas entre la empresa y la gente con la que hace sus negocios. Cualquier empresa con clientes habituales tiene capital cliente. Como indicadores para medir éste intangible se pueden utilizar índices de satisfacción del cliente o consumidor obtenidos a partir de encuestas; otros indicadores tratan de medir la fidelidad de la clientela valorando el porcentaje de ingresos procedentes de clientes antiguos, los clientes que se han perdido o la duración media del cliente. También es interesante conocer el tiempo medio desde que se contacta con un cliente hasta que se produce la venta, el porcentaje de peticiones de información que se convierten en pedidos, etc. Para medir la calidad de la clientela se puede valorar el crecimiento en porcentaje de clientes famosos o relevantes que contribuyen a mejorar nuestra imagen. Otros indicadores los veremos en los capítulos siguientes.

Relaciones y alianzas: son también activos intangibles las relaciones con los proveedores, bancos, políticos, instituciones y accionistas y los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales.

Un reconocido caso empresarial que utiliza un monitor de activos intangibles es el de Celemi, que se observa en el recuadro siguiente.

Recuadro 7.1 El monitor de activos intangibles **(Intangible Assets Monitor)**

Esta herramienta constituye una teoría de flujos y *stocks* (Sveiby, 1999) cuyo objetivo es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida. Se centra en tres activos intangibles (Activos de estructura externa, activos de estructura interna, y activos de capacidad de las personas), aceptando los indicadores financieros existentes.

Una empresa que utiliza esta herramienta en la medición de sus activos intangibles es la empresa sueca Celemi, cuya actividad se centra en el desarrollo y venta de herramientas a nivel global. El monitor de activos intangibles de Celemi tiene por objetivo determinar si sus activos intangibles están generando valor y si se utilizan eficientemente. El denominado “Balance Invisible” de Celemi clasifica estos activos bajo los siguientes títulos:

- “Nuestros clientes”, que se refiere a una estructura externa de relaciones con clientes, proveedores, marcas, contratos, reputación e imagen. Los empleados de Celemi son los que crean esta estructura.
- “Nuestra organización”, es la estructura organizativa constituida por patentes, conceptos, modelos de contratos con proveedores y sistemas informáticos y de apoyo.
- “Nuestra gente”, que son las capacidades combinadas de los empleados de Celemi.

El informe anual de Celemi de 1995, afirma que para conocer el impacto de los clientes, la empresa calcula la proporción de ventas procedentes de tres categorías de clientes: 1) Aquellos que incrementan la imagen, es decir, la estructura externa, 2) Aquellos que aumentan la organización, mejorando por tanto la estructura interna, 3) Aquellos que incrementan la capacidad, permitiendo que los empleados de Celemi aprendan de ellos.

7.5 IMPACTO DE LA ERA DIGITAL EN LAS FINANZAS DE LAS ORGANIZACIONES.

La inclusión y el uso masivo de la internet en los negocios, ha cambiado notablemente el análisis de las finanzas. Los principales cambios se han producido en relación al análisis financiero en conceptos tales como: activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar, capital de trabajo, endeudamiento, Inversiones, costos y gastos.

Desglosando brevemente cada uno de estos casos, se puede observar que frente al concepto tradicional de activos fijos, adquiere relevancia el concepto de activos intangibles y la capacidad de generar, mantener, transmitir conocimiento se ha reconocido como la variable que más aporta valor a las organizaciones. Recordemos que un activo intangible en su definición más simple, es todo aquello que no tiene precio de mercado. Sin embargo, este concepto ha adquirido una nueva significación, pasando de ser una variable meramente cualitativa a otra mensurable y cuantificable.

Así, las organizaciones vienen definiendo la cantidad de activos intangibles que necesitan, ajustándolos a la capacidad de generar valor. Esto es, el ser humano, es ahora el mayor activo de las organizaciones por su capacidad de generar conocimiento creador de riqueza. Se calcula de este modo por ejemplo, que el Producto Nacional Bruto de Estados Unidos, medido en toneladas, es cercano al que ese país poseía hace 100 años, pero su valor en términos reales es 20 veces mayor, generado por los intangibles⁶.

En lo referente a la administración de inventarios el concepto de “justo a tiempo” se ha consolidado. Por ejemplo, el desarrollo logrado por la firma DELL COMPUTER, dado que maneja un inventario para ocho días y su rotación es de 52 veces al año, sus clientes pagan en tiempo real y los proveedores les conceden cinco días de crédito, lo cual les permite financiarse con los recursos de los compradores⁷.

De otra parte, el manejo financiero de los negocios en línea han sido alabados en la teoría, pero difíciles en su realización. Al cobrar por Internet, los costos financieros de otorgar créditos y los que conlleva la recuperación de cartera, por ejemplo, prácticamente desaparecen, por lo cual bajan las posibilidades de encontrar en el estado de resultados sumas representativas de provisiones por cartera,

6 Revista GESTIÓN. V. II. No.3. mayo-junio 1999, p. 18

7 Ibid. p. 19

generándose resultados muy positivos en el retorno de la inversión y en los niveles de liquidez y rentabilidad operativa.

En cuanto al concepto de capital de trabajo, éste debe reacomodarse, por cuanto en los activos corrientes, los rubros inventarios y deudores tendrán una mínima participación porcentual. Es decir, el respaldo sobre obligaciones a corto plazo se observará en caja y en inversiones. Siguiendo con el caso de la organización DELL, ésta maneja un capital de trabajo negativo: en 1997 sus activos corrientes eran de US\$ 1.700 millones y sus pasivos a corto plazo US\$ 2.700, equivalentes a una diferencia de US\$ 1.000 millones. Aquí se observa que en el negocio en línea cambia radicalmente el concepto financiero, bajo el cual se tomaban la mayor parte de las decisiones financieras.

Ahora es común encontrar organizaciones que mantienen pasivos mayores que los activos, por lo cual los resultados dependen cada vez más de los activos intangibles, dado que las organizaciones se están financiando con sus clientes y proveedores, evitando la carga financiera. Entonces el respaldo sobre sus pasivos se basará en la generación de riqueza de las organizaciones.

Resumiendo. En teoría, la liquidez se consolida con la reducción de los costos de recuperación de cartera y de gasto de una fuerza de ventas mundial, dado que internet permite llegar con información de los productos a muchos lugares, reduciendo el número de intermediarios y permite presentar el producto al consumidor final con un precio competitivo. La vinculación de proveedores en la cadena de producción permite contar con mejores alternativas de calidades, cantidades y precio para optimizar los costos, los gastos de ventas se reducen por la eliminación de los intermediarios, pero se incrementan por los aspectos de logística y capacitación del consumidor. La publicidad tendrá menores costos en relación a su alcance dado que la proyección de ventas pasa a una comunidad mundial y no local.

Estas acciones que se deben considerar como verdaderas hazañas, dado que han logrado poner en práctica una de las situaciones ideales o sueños que cualquier inversionista o empresario desearía contar, por lo cual la tendencia del análisis financiero y de crédito de las instituciones financieras y de los potenciales inversionistas debe cambiar, dado que con los anteriores ejemplos ninguna de estas organizaciones que lideran actualmente la economía mundial calificaría como entidad con posibilidad de crédito, al no contar con el respaldo adecuado para garantizar sus obligaciones. La nueva garantía será la creación de riqueza o valor de las organizaciones, en la cual el desarrollo y administración del conocimiento jugará un papel importante en los nuevos negocios.

Práctica:

- *Analice el comportamiento histórico de los indicadores financieros estratégicos de por lo menos los últimos tres años.*
- *Identifique los activos intangibles de su organización.*
- *Identifique los problemas y sus causas críticas en esta perspectiva.*
- *Resuma las fortalezas y debilidades identificadas.*

RESUMEN

El modelo tradicional de contabilidad financiera mide la actuación pasada de la empresa. Como tal es una herramienta de análisis de carácter estático, que tampoco está hecha para capturar las dinámicas del diario acontecer, aunque finalmente recoge en el Balance General y en el estado de resultados.

El estudio de los predictores de la fragilidad financiera (utilidad antes de impuestos/activos, obligaciones financieras/activos y disponible/activos), aunque no son aplicables a todo tipo de empresas, constituyen una señal de alarma para aquellas que no están o piensan nunca estar en quiebra. Como decimos coloquialmente “el mundo da muchas vueltas” y es mejor “prevenir que tener que lamentar”.

Por su parte la contribución del *Balanced Scorecard*, obliga a focalizar en indicadores financieros estratégicos (crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos/mejora de la productividad y utilización de los activos), teniendo en cuenta siempre la fase del negocio o del producto o servicio ofertado. La perspectiva financiera en el Cuadro de Mando, comanda las demás perspectivas.

Finalmente la inclusión de los activos intangibles y de los bienes digitales en la perspectiva financiera sugiere que todo el análisis subsiguiente se centra en la auditoría de los activos intangibles.

EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL CLIENTE

OBJETIVO

- Comprender el cambio de enfoque desde el cual el cliente se asume como otro integrante de la organización y no por fuera de ella .
- Vincular al diagnóstico organizacional el análisis de los activos intangibles de naturaleza externa.

8.1 ANÁLISIS TRADICIONAL

Al estudiar la cadena productiva y el *cluster* describimos parte de los aspectos a tener en cuenta al evaluar el cliente. Estudiamos si era cliente mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor institucional o consumidor personal; también indagamos sobre su ubicación, volumen anual de compra, frecuencia y plazo de pago. Dicha información sólo describe los aspectos más generales del cliente. En este apartado, entraremos a estudiar cómo identificar y analizar las necesidades del cliente, describiendo sólo los aspectos relacionados con los Sistemas de Investigación de Mercados y de evaluación de la satisfacción del cliente.

Ha de tenerse en cuenta en todo caso, que la cadena de valor de una organización se inicia con la identificación de las necesidades y expectativas del cliente y termina en la satisfacción de las necesidades del mismo. De este modo, resulta pertinente integrar a este capítulo el SIM y en el siguiente capítulo, en el análisis de la cadena de valor, lo que tiene que ver directamente con el mercadeo de los productos y servicios.

De otra parte debe comprenderse, que el estudio del cliente que llamamos tradicional, implica recabar toda la información que le facilitará las conexiones argumentales con la perspectiva antecedente (financiera) y subsiguiente (procesos internos). Por eso en este como en los demás capítulos presento una variada serie de indicadores y cuestionarios con el fin de que usted tenga una guía lo más completa posible para seleccionar aquellos indicadores que sean relevantes para su organización en relación con el sector al que pertenece. Después de recoger toda la información, proceda a “armar” su mapa estratégico, que no sobra recordar, vincula todas las perspectivas estudiadas.

8.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores, implica:

- Realizar encuestas de clientes.
- Analizar la información de los consumidores¹.
- Evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado.
- Elaborar los perfiles de los clientes y,
- Determinar la mejor forma de segmentar el mercado.

1 En algunos casos el cliente es el usuario directo o consumidor final de una empresa; en otros, el cliente puede ser un distribuidor o comercializador.

La investigación es el punto de partida. Sólo desarrollando métodos de investigación deliberados, permanentes y estadísticamente confiables es posible contar con los datos que nos permitan interpretar el mercado, el consumidor y los cambios en el entorno. Sin embargo, en una investigación hecha por el Centro Nacional de Consultoría² para el Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena en Colombia, se encontró que sólo una pequeña parte de las empresas hace investigación de manera permanente. Casualmente las multinacionales más exitosas. El resto de empresas investigadas habla de hacer investigación para tomar algunas decisiones claves, nunca como algo continuo, permanente y deliberado. Una de las sugerencias que podemos hacer en este contexto, es insistir en la importancia que tiene para toda clase de organización, insertar en su cultura prácticas cotidianas de investigación de sus mercados y clientes.

Permanentemente se habla de escuchar al cliente: de escuchar lo que no se escucha, de sentir lo que no se expresa, de oír los corazones de nuestros clientes. El escritor Richard Whiteley en su libro “La integración Cliente empresa”³ desarrolla y examina cuidadosamente algunas de las formas para poder realmente escuchar la voz del cliente. La voz del cliente debe “cablearse” para darle a la actividad este sentido de permanencia en que tanto se insiste.

Métodos comprobados de “cableado” con la voz del cliente:

- Grupos de consulta. *Focus Group*.
- Reuniones abiertas con el cliente, para dialogar informalmente.
- Entrevistas individuales.
- Visitas a clientes, verificación de cómo se usa el producto.
- Recorridos con el cliente.
- Visitas con los clientes a exposiciones y otras presentaciones de la competencia.
- Números telefónicos sin costo para conocer las características del producto.
- Encuestas por teléfono o por correo físico o electrónico.
- Compradores incógnitos.
- Encuesta a las personas que trabajan con el cliente a los que le prestan el servicio directamente.
- Registro de todos los contactos existentes provocados o no.
- Líneas de servicio al cliente.
- Entrevistas por ganancia o pérdida de un cliente con la competencia.
- Encuesta “colgada”⁴ a la página web de la organización.

2 CNC y Sena. Caracterización del área de mercadeo en Colombia, enero de 1999

3 Richard Whiteley, *La integración cliente empresa*, Editorial Prentice Hall, 1996

4 “Colgar” es una expresión coloquial regularmente, para significar los contenidos que se incluyen en un portal electrónico.

Pasos para “cablear” la voz del cliente

Primero: definir la forma y las herramientas con que se espera capturar la voz del cliente.

Segundo: recopilar, organizar y desplegar la información a toda la organización.

Tercero: crear una tarjeta de control empresarial dinámica. Incluye cinco temas así:

- Las personas
- Los procesos
- El ofrecimiento
- El comportamiento del cliente
- Los resultados empresariales

Cuarto: conduzca el comportamiento individual y del equipo con la voz del cliente. Cree una cultura para actuar de acuerdo con el cliente.

8.1.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Cualitativos: métodos que proporcionan tendencias del consumidor, sin que se puede afirmar que una población posea una característica a partir de una investigación cualitativa. Sólo se puede establecer la tendencia.

Cuantitativos: permiten afirmar estadísticamente y con un nivel específico de confiabilidad si una población posee una característica determinada.

Data Ware House-D.W.H.: es una central de depósito de bases de datos. Este sistema compacta la información que proviene de diversas variables relacionales. Permite armar consultas y cruces de variables de acuerdo con los requerimientos del mercadeo de la empresa

Métodos de contacto

- Trabajo de campo organización de los equipos de trabajo para asegurar una adecuada recolección de la información.
- Desarrollo de los formularios guía de entrevista.

8.1.3 TIPOS DE SEGMENTACIÓN

Se puede segmentar de las siguientes formas:

Perfil demográfico

- Ubicación: lugar de residencia o trabajo
- Edad
- Vivienda: tipo de vivienda
- Movilidad: lugar de procedencia o desplazamientos habituales
- Egreso: forma en la que gastan el dinero
- Género
- Ocupación
- Nivel de educación
- Estado civil
- Raza

Zona geográfica

Coordenadas (norte, sur, occidente, oriente); país, región, departamento, etc.

Social

- Desempeño social
- Grupos de referencia
- Líderes de opinión
- Clase social
- Gasto del tiempo
- Ciclo de vida familiar: este es una de las más corrientes. Son cuatro grupos así:
 - Familias jóvenes sin hijos, solteros que viven solos
 - Familias jóvenes con hijos preadolescentes
 - Familias con hijos adolescentes y mayores
 - Nido vacío

Psicológico

- Personalidad
- Actitudes y opiniones
- Importancia de la compra
- Innovadores

Segmentación empresarial

- Industrial
- Comercial
- Servicios
- Agrícola
- Minero
- Exportador
- Importador

Por lo anterior, segmentar no es dividir el mercado en pequeñas partes, es reconocer las diferencias reales que existen entre los individuos para actuar en consecuencia. Segmentar permite crear estrategias que contengan un valor que resulta diferente y único para el segmento o “nicho” que se ha seleccionado. La palabra **nicho** significa ese pequeño grupo de personas que coinciden en sus características y expectativas y, que por lo tanto, esperan satisfacerlas de una manera casi idéntica con el producto o servicio ofrecido.

Las empresas segmentadas desarrollan la habilidad de centrarse en su cliente de manera permanente, de observarlo de manera deliberada y consistente y de hacer cambios en su comportamiento, en sus estrategias y en sus productos de acuerdo con los cambios que el cliente muestra. Las empresas que poseen esta especie de conciencia en el cliente desarrollan una cultura que les permite migrar sin miedo a diferentes lugares del mercado.

De acuerdo con los aspectos tratados anteriormente conteste SI o NO a las siguientes preguntas:

Investigación del mercado

Aspectos a evaluar	Si	No	Frecuencia
1. ¿Realiza investigaciones para conocer más y mejor el mercado?			
2. ¿Realiza encuestas sobre las necesidades y expectativas de sus clientes?			
3. ¿Analiza la información de los consumidores en su sector?			
4. ¿Elabora perfiles de sus clientes?			
5. ¿Utiliza métodos para cablear la voz del cliente?			
6. ¿Tiene claramente identificados sus segmentos de mercado?			
7. ¿Tiene claramente definidos los objetivos para cada segmento de cliente?			
8. ¿Realiza encuestas sobre la satisfacción de su cliente?			

Objetivos de la investigación de mercado

Objetivos	Si	No
1. Conocer las necesidades de los clientes		
2. Identificar gustos y preferencias		
3. Saber la localización geográfica		
4. Determinar características de los clientes (edad, sexo, estrato social, nivel educativo, ingresos, etc.)		
5. Estar al tanto de la competencia		

Comunicación con los clientes

Clase	Si	No	Utilidad		
			Alta	Media	Baja
1. Buzón de sugerencias 2. Teléfono 3. Correo directo 4. Visita a los clientes 5. Encuesta por internet 6. Otro. ¿Cuál?					

Recuerde que en un mundo tan cambiante, las necesidades de los clientes son muy volátiles y lo que puede ser cierto hoy en cuanto a sus preferencias, en un lapso muy corto, puede no serlo. Por eso los indicadores le mostrarán una tendencia, pero “la tendencia no es el destino”. Mantener al día su información sobre el cliente y monitorear la evolución de los mercados es lo mejor que puede hacer en un contexto de tan alta incertidumbre

8.2 EL CLIENTE EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Incluir al cliente como una de las cuatro perspectivas a tener en cuenta en el despliegue estratégico de la organización, es uno de los mayores aciertos y de los aportes más significativos del CMI. Las organizaciones en su proceso de formulación de estrategia deben realizar una investigación de mercado en profundidad que revele los diferentes segmentos de mercado y sus preferencias en cuanto a aspectos como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

La labor en este campo consiste en:

- Identificar los segmentos de cliente existentes y potenciales
- Analizar los segmentos de clientes según su rentabilidad.
- Identificar el segmento de mercado en que se decide ser competitivo
- Identificar las propuestas de valor agregado a entregar en los segmentos de mercado seleccionados
- Identificar los objetivos del cliente en cada segmento seleccionado
- Seleccionar los conjuntos de medida para sus perspectivas de cliente

Medidas genéricas (indicadores de resultado)

En la tabla 8.1 se describen los principales indicadores estratégicos en esta perspectiva:

Tabla 8.1. La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una organización
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad del negocio atrae o gana nuevos clientes y negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Kaplan y Norton, *op. cit.* p. 81

De acuerdo con el anterior análisis, las posibles decisiones a tomar sobre los diferentes tipos de clientes se observan en la tabla 8.2

Tabla 8.2 Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

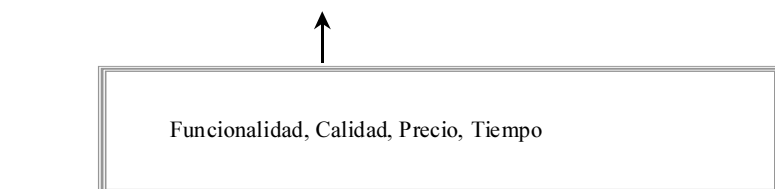
Clientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Inductores de la actuación

Diferenciadores de los resultados del cliente o usuario; propuestas de valor a los clientes. Aunque estas propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, un conjunto común de atributos que pueden observarse en la figura 8.1. Las propuestas de valor en todos los sectores han sido organizados en tres categorías: atributos, imagen y relaciones.

Figura 8.1 Valor agregado al cliente**Modelo genérico de valor agregado al cliente (VAC)**

$$\text{VAC} = \text{Atributos del producto / Servicio} + \text{Imagen} + \text{Relaciones}$$



Fuente: Kaplan y Norton, *op. cit.* p. 87

- **Los atributos de productos y o servicios son:** funcionalidad, precio, calidad y tiempo Los diferentes segmentos de clientes quieren productos con atributos diferentes. Puede ser el caso de un segmento que quiere un producto fiable y de bajo costo u otro segmento, que quiere un proveedor diferenciado, capaz de ofrecer productos, características y servicios únicos.
- **La relación con los clientes:** incluye la entrega del producto/servicio, plazo de entrega y la sensación del cliente con respecto a comprarle a esa organización.
- **Imagen y prestigio:** refleja los factores intangibles que atraen un cliente hacia una organización, tales como anuncios o la calidad del producto y servicio. Es en general, lo que se encuentra como las preferencias de los clientes por ciertas marcas y servicios.

Como usted podrá deducir, efectivamente la mayoría de aquellos indicadores que llamamos indicadores de eficacia, son los aquí denominados “inductores de la actuación” en la perspectiva del cliente.

Como se ha visto, existen varios mecanismos para evaluar la satisfacción del cliente. A continuación se muestra un formato de los que tradicionalmente son usados para cumplir con este propósito:

Ejemplo de cuestionario para medir la satisfacción del cliente

Mes _____

Cliente _____ Antigüedad _____

Califique de 1 a 5 nuestro producto/servicio en los siguientes aspectos:

5 = Excelente; 4 = Bueno; 3 = Regular; 2 = Malo; 1 = Deficiente

Criterios	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Confianza y seguridad en la compra					
2. Cumplimiento fechas de entrega					
3. Honestidad y franqueza del vendedor					
4. Flexibilidad para cambio de productos					
5. Sensibilidad contractual					
6. Servicio técnico					
7. Calidad del bien o servicio					
8. Relación precio-calidad					
9. Calidad de la atención					
10. Puntualidad de la atención					
Total					

8.3 EL CLIENTE EN LA RED

La red utilizará sus posibilidades para lograr encontrar los volúmenes de información proporcionados por los clientes, que se convierte en la base para el levantamiento de un perfil que identifica sus necesidades y deseos específicos y que se conoce como “sombra”. Este factor permite además de recolectar datos, construir centros de datos bajo una arquitectura deseada, agregar información del cliente, integrar la información del cliente individual, enviar pronósticos a los diferentes departamentos de la organización en tiempo real, conectar la información que proviene del cliente al producto, predecir comportamientos, patrones de compra, oferta de productos y precios, recomendar al cliente en y antes del momento de la transacción, entre otras opciones.

El cliente adquiere valor en la medida que proporciona una gran cantidad de datos y no sólo por la inversión que este ejecute, contrario a los modelos tradicionales, determinándose su valor de la siguiente manera:

Valor del cliente en la red = Venta corriente + Valor del tiempo de vida + Valor predictivo

Existe además otra posibilidad de agregar valor por parte de los clientes y es la sugerencia que cada uno de ellos puede hacer de un determinado producto a un nuevo grupo o persona de una comunidad, quienes probablemente lo comprarán (filtración en colaboración). Esta herramienta comienza por detectar las preferencias de un usuario y desarrolla un grupo completamente nuevo basado en la tesis de preferencias de usuarios similares.

8.4 GERENCIA DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE *(Customer Relationship Management-CRM)*

El *Customer Relationship Management (CRM)* es una concepción orientada a conocer y satisfacer al cliente, y en esta medida es aplicable a empresas de cualquier tamaño. La principal razón por la cual una empresa inicia un proceso de CRM es la necesidad de administrar la información de sus clientes. El CRM hace posible vender muchos productos o servicios al mismo cliente a lo largo del tiempo, lo que resulta menos costoso que estar en una búsqueda permanente de clientes. El CRM es una manera de hacer negocios con base en una plataforma tecnológica que facilita el manejo de la información, permitiendo incluso predecir el comportamiento de los clientes, lo cual la convierte en un activo invaluable en el actual entorno de negocios.

Requerimientos básicos

- Una herramienta tecnológica para almacenar y administrar los datos,
- Un factor humano que la opere correctamente y,
- Una organización dispuesta a traducir esta información en satisfacción para sus consumidores.

En cuanto a su sistema de administración de los clientes, pregúntese:

- ¿Está toda la organización comprometida con el servicio al cliente?
- ¿Tiene un CRM como un programa gradual con metas medibles?
- ¿Ha planeado el tipo de información que ingresará a su base de datos?
- ¿Tiene identificados los procesos que va a incluir en el modelo CRM?
- ¿Ha capacitado suficientemente a las personas que operan u operarán el sistema?

Algunas de las empresas que han iniciado con éxito un programa CRM son: el Banco de Bogotá, la casa editorial El Tiempo, Empresas Públicas de Medellín-EPM, Protección S.A. y la Fundación Social.

Ejemplo de indicadores del CRM en la banca personal:

- % de crecimiento de la base de clientes
- % de clientes de banca personal con 3 o más productos
- % clientes de banca personal con 3 productos o más que incrementaron su indicador de fidelidad.

Recuadro 8.1 Tendencias del consumidor en los últimos 10 años

La globalización, los avances tecnológicos, el desarrollo de las comunicaciones, el crecimiento de la economía de servicios y la recesión económica definieron las nuevas necesidades del consumidor. Mientras en 1993, según el Daño, los alimentos, la vivienda y el vestuario representaban el 70% de la canasta familiar, hoy el gasto en estos productos se ha reducido para abrir paso al transporte, el entretenimiento y las comunicaciones. En estos años, el consumidor colombiano se convirtió en un ser más informado, con menos tiempo y para quien la seguridad adquirió gran importancia. Así mismo, el consumidor empezó a utilizar la tecnología para el entretenimiento y la productividad. Estas son las tendencias del consumidor de la última década.

-Mejorar su autoestima. 49% de los colombianos hace deporte, según Napoleón Franco. Además del consumo de alimentos saludables, los consumidores empezaron a preocuparse más por su apariencia. Los gimnasios y cirugías estéticas tuvieron un auge importante. Hoy el 50% de los colombianos afirma que hace deporte y el 61% de los adolescentes que estaría dispuesto a realizarse una cirugía estética. Otros productos para mejorar su autoestima, como las drogas para combatir la disfunción eréctil, también experimentaron un crecimiento importante. En el último año, en el país se vendieron más de 4,5 millones de tabletas, lo que representa un crecimiento del 50%.

-La onda de lo “light”. 30% de los colombianos cuida su alimentación, según Yanhaas. La preocupación por mantener la figura adquirió una importancia sin precedentes en los últimos años. Esto

implicó el surgimiento de productos bajos en grasa, en azúcar y con alto contenido de fibra. Las gaseosas, los refrescos, los postres y hasta la cerveza entraron en esta onda y los resultados han sido sorprendentes. El mercado de endulzantes, por ejemplo, según ACNielsen creció a un ritmo anual de 24% en los últimos años. Según Yanhaas, hoy el 37% de las personas afirma que una de sus preocupaciones respecto a la salud es que la familia consuma alimentos saludables y nutritivos.

-Tecnología para divertirse. Más de 3 millones de unidades de productos de entretenimiento tecnológico se venderán en el año siguiente. En los últimos 10 años, el avance de la tecnología permitió el desarrollo de una serie de equipos de entretenimiento para el hogar. Los videojuegos, las cámaras digitales, el home theatre y los equipos de sonido MP3 y CD, entre otros, inundaron los hogares de muchos colombianos. Sólo en videojuegos, por ejemplo, Sony, Nintendo y Microsoft han vendido en el país más de US\$102 millones en los últimos 5 años. Hoy, según el Estudio General de Medios (EGM), 36% de las personas tiene cámara fotográfica, el 20% videojuegos, 14% juegos de computador y 52% equipos de sonido con CD.

-La preocupación por la seguridad. 98% de los colombianos piensa que el problema que más le afecta es la inseguridad, según Napoleón Franco. En un país como Colombia, la seguridad se volvió tema de todos los días. En los últimos 10 años, el número de secuestros, por ejemplo, creció en 78%. De ahí que los consumidores colombianos hayan empezado a demandar más productos para mantener su seguridad. El blindaje de automóviles, por ejemplo, creció anualmente en 60%, mientras que las autorizaciones para el empleo de escoltas crecieron 82% desde 1999. Los servicios de vigilancia, entretanto, aumentaron a tal punto que sólo en Cundinamarca hay 369 compañías registradas.

-El ahorro del tiempo. Los productos que más crecen en la canasta Nielsen tienen en común la conveniencia. La crisis económica, la participación de la mujer en la fuerza laboral y la competencia de un entorno global exigieron a los consumidores buscar medios para volver su vida diaria más eficiente. El auge de las comidas rápidas y los servicios a domicilio ha sido indiscutible. Sólo en Bogotá, por ejemplo, el consumo de hamburguesas asciende a 850.000 por mes. Los sistemas transaccionales en línea y por teléfono también han ayudado a

los consumidores a agilizar sus pagos, a tal punto que hoy se calcula que el 18% de las transacciones bancarias se hace por medio de ellos. Según Yanhaas, el 6,5% de las personas siente la necesidad de hacer transacciones por internet.

-En busca de mejores precios. Para el 60% de los colombianos el precio define la compra, según Yankelovich. En los últimos años, el precio se ha convertido en un factor decisivo en la adquisición de productos. Esta tendencia se puede explicar por dos hechos fundamentales: por un lado, la caída en la economía que se tradujo en una profunda crisis a finales de la década del 90, y obligó a los consumidores a ser más selectivos en sus procesos de compra. Y, por otro, que esa situación coincidió con una ampliación en la oferta de productos. En ese contexto, muchas empresas enfocaron su esfuerzo hacia la generación de promociones y ofertas que les permitieran una mayor rotación de inventarios. En esa oferta de productos, aparecen con más fuerza y mucho más diversificadas las marcas propias de las grandes superficies. Hoy, el 74% de los consumidores, según ACNielsen, compra este tipo de productos.

-A conectarse. La penetración de celulares es de 11%. Aunque nuestro país está lejos de los primeros lugares del mundo en conectividad -ocupa el puesto 58, según el Reporte de Competitividad Global-, la llegada de Internet y las telecomunicaciones han transformado la comunicación. En el caso de internet, mientras hace 10 años no existía el servicio, hoy más de 2,5 millones de colombianos lo utilizan como medio para conseguir información o como medio de comunicación. La telefonía móvil celular, por su parte, entró en 1996 y tiene en la actualidad una penetración del 11%, pero se estima que con la llegada de los PCS y con las agresivas estrategias comerciales en el mercado, el consumo aumentará y crecerá en el mediano plazo a estándares como los de Chile, donde su penetración ronda el 30%.

-Un sólo sitio para todo. 124 millones de personas visitan las grandes superficies cada año. A diferencia de otros países de la región, nuestro país es uno de los pocos donde las grandes superficies han desarrollado una estrategia propia. Carrefour, Éxito, Carulla Vivero o Cafam, entre otros, han entregado a sus consumidores la mayor cantidad de productos y alternativas de consumo en un sólo sitio, a pesar de los recientes enfrentamientos con algunos proveedores. El objetivo es aprovechar 124 millones de personas que visitan los su-

permercados e hipermercados al año. Estas estrategias van desde darles mayor fortaleza a sus marcas propias, hasta posicionarse como uno de los principales canales para la venta de electrodomésticos, tecnología, licores e, incluso, neumáticos, segmentos que estaban hace unos años controlados por el comercio informal. Ahora le están apostando al negocio del entretenimiento, con la inclusión de cines en su oferta.

-Más acceso a la información. En el mundo hay poco menos de mil canales de televisión para los diferentes gustos. Hoy conseguir información puede ser cosa de segundos. El acceso a datos o cifras se ha facilitado enormemente, gracias a la tecnología y a internet, que entregan rápidas respuestas. Sólo para medir la dimensión de este tema, Google -el mayor buscador de Internet- tiene más de 1.000 millones de direcciones. Pero no es sólo eso. Por ejemplo, la oferta de televisión también se amplió. En Nuestro país, hace 10 años sólo había 3 canales públicos nacionales. Hoy el país cuenta con 6 canales nacionales, varios regionales y una oferta de más de 130 canales del mundo por el sistema de suscripción. Esta proliferación de canales y accesos a la información son consecuencia, también, de la diversidad de públicos objetivos con necesidades cada vez más particulares.

La productividad va de la mano con la tecnología. El 70% de los establecimientos comerciales utiliza 20 computadores en promedio. La única forma de que una empresa sobreviva hacia el futuro es que esté conectada a la red y le dé paso a la tecnología que en los últimos años se convirtió en una herramienta, no sólo de comunicación, sino de productividad en el trabajo diario. Empresas como Bavaria o Postobón tienen en su sistema de preventa un ejército de empleados regados por el país que con sólo un dispositivo personal registran los pedidos que al día siguiente llegarán a más de 400.000 puntos de venta. Este es un proceso gradual en el que las empresas y ejecutivos y trabajadores ya se están involucrando. El 31% de los PC instalados en el sector manufacturero fue adquirido después de 1999, mientras que el 70% de los establecimientos comerciales utiliza en promedio 20 computadores. La masificación de equipos como los portátiles y PDA serán el siguiente paso en la construcción de la oficina virtual.

RESUMEN

El desarrollo de diferentes métodos de investigación de mercados y de información de los clientes (CRM) que sean deliberados, permanentes y estadísticamente confiables facilita contar con los datos y la información para orientar la toma de decisiones.

La voz del cliente debe “cablearse” para darle a la actividad este sentido de permanencia en que tanto se insiste. La segmentación del mercado puede hacerse por perfil demográfico, región geográfica, aspectos sociales, de segmentación empresarial o psicológica.

En el cuadro de mando integral se consideran indicadores estratégicos: Cuota del mercado, Incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción de clientes, y, rentabilidad del cliente. Como inductores causa, para el logro de resultados en estas medidas se consideran los atributos de productos y o servicios (funcionalidad, precio, calidad y tiempo), la relación con los clientes y la imagen y prestigio.

PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO

- Comprender la importancia de identificar los segmentos de clientes seleccionados como paso previo del establecimiento de la cadena de valor de la organización.
- Diferenciar el proceso diagnóstico realizado a través de funciones aisladas, del diagnóstico realizado desde la cadena de valor de Porter y de la cadena de valor propuesta en el CMI o BSC.
- Identificar la cadena de valor a través de los procesos internos.

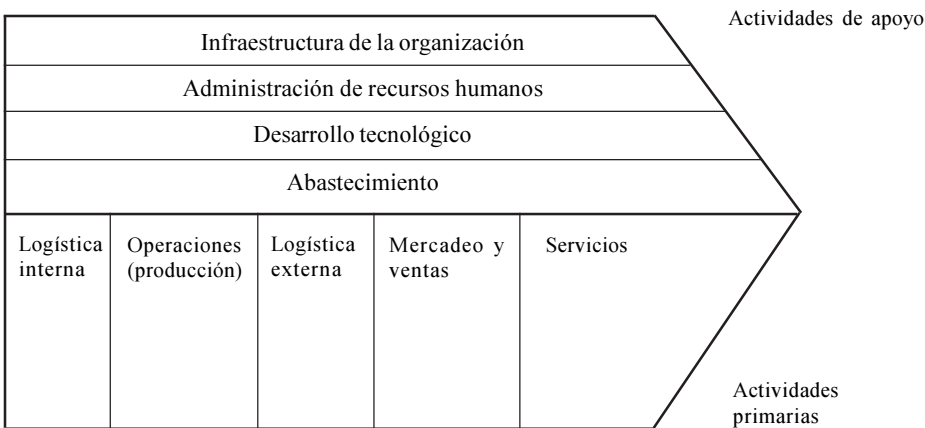
En esta parte, tradicionalmente se desarrolla lo que es conocido como análisis por áreas funcionales, evaluando habitualmente las áreas de producción, mercadeo, personal y financiera, de forma tal que cada parte de la organización es valorada por separado, sin estudiar la incidencia de unas áreas sobre otras.

En este capítulo veremos, siguiendo la estructura que se ha planteado, primero los aspectos que tradicionalmente se evalúan pero ya no a través del análisis de áreas funcionales, aspecto sobre el que consideramos existe suficiente literatura en el medio, sino a través del estudio de la cadena de valor creada por Michael Porter, y segundo, presentaremos el análisis por funciones cruzadas utilizando el concepto de procesos internos (estudio de la cadena de valor desde la perspectiva de Kaplan y Norton).

9.1 MODELO TRADICIONAL. LA CADENA DE VALOR DE PORTER

El proceso diagnóstico tradicional evaluaba por separado las áreas funcionales de la empresa: mercadeo, producción, financiera, de personal y la función administrativa (García, 1989). El modelo que se desarrolla a continuación para las áreas de producción, personal, contabilidad y finanzas se basa en el propuesto por BID-UPJ, va un poco más allá de éste y enfoca parte de su atención en las actividades primarias y de apoyo que tienen lugar en una organización. Este modelo se conoce como la **cadena de valor genérica** (ver figura 9.1) creada por Porter. En el numeral 9.2 veremos cómo varía la cadena de valor en el Cuadro de Mando Integral. Habría que anotar en este momento que el uso de la cadena de valor Porteriana, ha sido la fuente para la tercerización de procesos, particularmente de aquellos que son llamados procesos o actividades de apoyo.

Figura 9.1 Cadena de valor genérica de Porter



A continuación, veremos los contenidos objeto de análisis dentro de la cadena de valor Porteriana.

9.1.1. LOGÍSTICA INTERNA

La logística fue desarrollada por los militares para soportar y darle los pertrechos que la tropa necesitaba en los avances o en las guerras. Hoy, como la define el *Council of Logistics Management*, la logística es “una parte de la cadena de suministros que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de los productos, desde la fuente hasta el consumo final”.

Esta cadena, compuesta de muchos eslabones (actores y procesos), tiene 5 elementos importantes sobre los que debe girar cualquier estrategia logística. El origen y fin de este círculo debe ser **el cliente**, seguido por el **manejo de inventarios, suministros, distribución y transporte, y almacenamiento**. Parte de su desarrollo ha sido presionado por la necesidad de los grandes productores, almacenes de cadena y mayoristas de disminuir inventarios, capacidad instalada, empleados y sobre costos; pero, ante todo, ofrecerles a sus clientes el mejor producto, en la calidad y precio que lo desean.

El proceso logístico

La logística permite la optimización de los flujos de producto, información y dinero, dentro y fuera de la organización para cumplir la promesa de servicio que se le hizo al cliente. La actividad logística se hace tangible a medida que se desarrollan cinco **procesos básicos**: procesamiento de órdenes, administración de inventarios y compras, transporte, distribución y almacenamiento, que fomentan la creación de valor mediante la generación de ingresos, el control de los gastos operacionales y de los costos de capital.

Incluye las actividades siguientes:

- a) **Cálculo de necesidades**: es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento, involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada o para completar un determinado proyecto. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o requisición. Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto. Dentro de estas actividades se debe considerar al factor tiempo.

- b) Compra o adquisición:** tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias, en la calidad adecuada para el uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio más conveniente.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

- Mantener la continuidad del abastecimiento.
- Pagar precios justos pero razonablemente bajos por los productos de calidad adecuada.
- Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa.
- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc., buscando calidad adecuada.
- Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales.
- Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación.
- Estudiar e investigar nuevos procedimientos.
- Preocuparse por la permanente capacitación del personal.
- Mantener informado al gerente general, sobre la marcha del departamento.

- c) Obtención:** esta actividad se inicia con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

- d) Almacenamiento:** es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan. Implica la ubicación o disposición así como la custodia de todos los artículos del almacén.

Los principales aspectos de esta actividad son:

- Control de la exactitud de sus existencias.
 - Mantenimiento de la seguridad.
 - Conservación de los materiales.
 - Reposición oportuna.
- e) Despacho o distribución:** consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada. Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el **embalaje o empaque** para asegurarnos de que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean las correctas.
- f) Control de *stocks*:** tiene como objetivo asegurar una cantidad exacta en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación. Con un control preciso se garantiza un dominio efectivo de todos los artículos de abastecimiento.

Manejo de inventarios

- Indique el sistema de inventarios que utiliza.
- Razón por la cual prefiere dicho sistema de inventarios.
- En la siguiente tabla, indique la materia prima y/o insumo y señale cuál es en promedio el número de días de inventario que para cada uno maneja la empresa.

Materia prima e insumo	0-30	31-60	Más de 60

- Para cada una de las materias primas y/o insumos marque el sistema e indique la frecuencia del control de inventarios que usa su organización.

Materia prima e insumos	Inventario físico		Kardex		Inventario en línea		Muestreo aleatorio	
		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia

g) Utilización de desperdicios u obsoletos: optimiza el uso de los recursos para tomar las medidas más eficientes y eficaces para la empresa.

Antes de desarrollar un esquema logístico, lo primero que debe hacerse es saber y entender el negocio u organización y tener claros sus procesos para llevar el producto al cliente. Aquí no importa si es un proveedor de materias primas, de servicios o de productos. Para cada proceso se deben identificar indicadores y trabajar en función de ellos. Una vez hecho esto, es necesario optimizar los procesos y efectuar las mediciones previstas.

No es fácil medir **el costo logístico**, porque es algo que no pesa en los balances, **es intangible** y difícil de medir, pero no se debe ignorar. Una forma de medir la importancia de la logística es mirar por ejemplo, los enormes costos indirectos que le trae a una organización el reprocesamiento de órdenes de despacho erróneas o incompletas. Los empresarios nunca miden cuánto puede costar un 5% de no conformidad.

La logística también trae profundos cambios en la estructura y procesos de la organización. Es necesario eliminar feudos y divisiones, trabajar en un esquema horizontal, en el que todos deben responder. Para lograr esto, se debe cambiar el *statu quo* de muchas organizaciones, desprenderse de patriarcas, de cargos familiares y de amigos, y traer a la gente con el *know how* y la actitud que se requiere.

Asumir un proceso logístico es algo inicialmente costoso y lento, y no se puede pensar que se van a obtener rápidos dividendos. Muchas veces, la tercerización puede ser igual o más costoso que hacerlo directamente, pero lo fundamental a tener en cuenta antes de tercerizar procesos, es que al concentrarse en el *core business* (medidas de desempeño de la organización) para mantener la calidad e innovar, darle a un experto (tercero) una actividad que no es trascendental, puede hacer más competitiva a la organización, generando creación de valor.

Pasos del proceso

Es indispensable como **primer paso**, medir los costos logísticos (directos, variables y de oportunidad) y el nivel de servicio, porque un sistema de logística debe garantizar el más alto nivel al menor costo logístico total (ver más adelante costos ABC).

El **segundo paso**, es definir las actividades y procesos que influyen de manera positiva en los indicadores. Para eso es necesario establecer un sistema de información que permita tomar decisiones más acertadas, porque en logística no siempre la intuición del gerente alcanza a detectar todos los impactos que se generan, debido a la cantidad de aspectos que están involucrados. Por otra parte, se necesitan análisis sistémicos para que la optimización de un componente no vaya en detrimento de otro.

Por último, hay que definir cuál es la infraestructura y el soporte necesarios para apoyar los procesos y definir quiénes son las personas idóneas para manejar este tema dentro o fuera de la compañía. Esta es una decisión que debe ser evaluada cuidadosamente, ya que hay diferentes opiniones al respecto. Por un lado, si la logística está generando competitividad y crea barreras de entrada ¿por qué entregársela a un tercero? Por otro lado está la afirmación de que el empresario debe enfocarse en hacer lo que él sabe: producir y atender mercado; lo demás debe entregárselo a los operadores logísticos ya que estos alcanzan economías de escala que se traducen en menores costos y mayores eficiencias que comparten con los clientes.

En el mercado hay infinidad de productos y servicios. Hoy los clientes pueden encontrar soluciones en cuanto a distribución, transporte, administración de inventarios y hasta compras, con lo cual pueden integrar toda la gerencia de su

cadena de abastecimientos. Lo importante es entregar una solución que va más allá de la contratación de un simple flete. Se busca mejorar todo el sistema: maximizar las ventas, minimizar los inventarios y optimizar el capital de trabajo. Así, los criterios para un servicio logístico deben tender a incrementar las eficiencias y a mejorar la rapidez de cumplimiento de las órdenes, al eliminar posibles conjeturas en la toma de decisiones.

En países con vocación exportadora, la implantación de sistemas logísticos aporta más de la mitad de la competitividad y puede explicar reducciones de precios que superan el 20% ó 30%. Un estudio realizado muestra que el costo logístico promedio en América Latina es del 17%, mientras en Europa es del 6% y en Estados Unidos oscila entre el 7 y el 10%, dependiendo del sector.

El cuestionario siguiente, le guiará una para una rápida autoevaluación de su proceso logístico.

Cuestionario ¿Cómo está la logística en su empresa?

Test de autoevaluación, diseñado por María Fernanda Rey, directora ejecutiva de *Latin America Logistics Center*

Marque con una X aquellas prácticas que estén en operación en su organización:

	Si	No
Hay una definición de logística que aplica en la industria y a las condiciones particulares de la empresa.		
La alta gerencia entiende el papel estratégico que la función logística cumple en la creación de valor.		
La definición de logística incluye los flujos de materiales, información y dinero dentro de una instalación física, la organización y la cadena de abastecimiento.		
La función logística en mi organización es responsable de los procesos de captura/procesamiento de pedidos, gerencia de inventarios y la gestión de compras, transporte y distribución.		
Monitoreamos la contribución de los procesos logísticos a la creación de valor del accionista.		
La estrategia logística mide y busca la optimización de los costos totales de logística que, al mismo tiempo, permitan cumplir la promesa de servicio al cliente.		
Hay una planeación en la cual se consideran indicadores de desempeño, requerimientos de infraestructura y el diseño de la organización idónea para soportar los procesos.		
La planeación se aplica para la logística general y para cada uno de los procesos individuales.		
La estrategia logística entiende las fuerzas de la globalización, virtualización de la economía y la colaboración entre los miembros de su cadena de valor.		

Resultados autoevaluación

La autoevaluación consiste en 9 elementos que caracterizan una implantación exitosa de una estrategia de logística.

0-3: La estrategia exitosa en logística, debe empezar por un conocimiento completo del tema y la importancia estratégica que tiene en términos de costo y servicio. Es muy probable que en su organización el área de logística no se encuentre dentro del organigrama. Es probable que no haya un entendimiento sobre la importancia estratégica de la introducción de la gerencia de logística.

3-5: La conceptos fundamentales de logística son familiares y es posible que dentro de la organización exista una gerencia de logística, sin embargo la alineación de la estrategia de logística con los objetivos corporativos de la organización es el primer imperativo de la gerencia de logística. La definición clara y consistente de los procesos que afectan sobre la red de abastecimiento es fundamental así como la articulación efectiva de las todas las áreas involucradas en logística.

5-7: La organización encuentra en logística una área de apoyo y optimización de la estrategia corporativa, se deben empezar a desarrollar los indicadores de desempeño. Dentro del diseño de la organización de logística también es importante definir el perfil de los cargos funcionales de cada proceso, cual es el nivel de habilidades requerido para cada cargo (formación profesional, experiencia, habilidades gerenciales, etc.) y los vacíos de formación entre ese perfil ideal y el perfil actual de las personas, con el fin de definir programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional.

7-9: La Gerencia de logística cumple un papel estratégico dentro de la organización, es probable que la gerencia de logística reporte directamente a la presidencia o gerencia general. La recomendación fundamental en esta área es el alineamiento de la estructura organizacional con el sistema de indicadores de desempeño, donde está absolutamente claro que cada área, cada persona en cada función de logística es responsable funcionalmente por aquellos indicadores por los cuales está siendo medido. Es importante en las organizaciones modernas que dentro de las habilidades profesionales de logística se consideren la formación en técnicas de negociación, habilidades de comunicación y liderazgo para avanzar en la construcción de una verdadera cadena integrada de abastecimiento.

La mera existencia formal de la función logística y de gerencia de la red de abastecimiento de por sí no puede garantizar el éxito en las estrategias y las operaciones de logística. Sin embargo la no existencia formal de esta función sí aumenta la probabilidad de fracaso de una operación logística.

La falta de profesionales en logística es un problema conjunto de toda América Latina, la actualidad económica obliga cambios radicales en los conceptos de ge-

rencia, lo que convierta a la educación en estos temas en un tema crítico para el sostenimiento y crecimiento a largo plazo.

Para cualquier información adicional, visite la página www.logisticamerica.net

Recuadro 9.1 Logística. Casos empresariales

Cerromatoso

Hace pocos años, Cerromatoso tomó una decisión que llevó a la organización a realizar una profunda transformación para sobrevivir en medio de la feroz competencia mundial: cerró todas sus operaciones de distribución, almacenamiento, empaque y despachos de Rotterdam y las trasladó a Cartagena, a un poco más de 400 kilómetros de la mina de níquel y ferroníquel, ubicada en Montelíbano (Córdoba).

La decisión, con la que buscaban ser más competitivos vía reducción de costos, le permitió a Cerromatoso no sólo convertirse en un importante competidor mundial, sino crear una cadena que les ha dado un enorme valor agregado a sus productos, a su compañía y a sus operadores. El precio por tonelada se redujo a un tercio, aumentó las ventas de 180 contenedores al mes en 1999, a 523 en agosto pasado, la disminución de costos operativos supera los US\$10 millones al año y hoy toda la cadena está perfectamente sincronizada, desde la extracción del mineral hasta la entrega final a sus clientes, sin errores, en el tiempo requerido, al mejor precio y en cualquier parte del mundo.

El arma con la que Cerromatoso logró esta transformación fue la logística, una parte esencial de la estructura organizacional que, a pesar de haberse desarrollado y perfeccionado desde hace 15 ó 20 años en Estados Unidos, Japón y Europa, se está expandiendo con velocidad, especialmente en los dos últimos años, en América Latina.

Al lograr una integración perfecta de todos los actores de la cadena, Cerromatoso se ha convertido en un modelo de los beneficios que la implementación de un sistema logístico puede traer a una organización. Lo primero que se hizo, dice Fernando Rojas, gerente comercial en Cartagena, fue un aprendizaje del negocio y un análisis del entorno. Después, integraron a todos los actores que intervenían en el

proceso (mina, transportadores, bodega, sociedad portuaria, autoridades aduaneras y navieras) y los asumieron como socios, lo que significa que se busca el mayor beneficio para cada uno, sin alterar el objetivo final, que era llevar el mejor producto, en el tiempo requerido, al costo adecuado y con cero errores.

Su centro de distribución en la Sociedad Portuaria de Cartagena optimizó el recibo, almacenamiento y despacho de los minerales. Antes, todo el mineral se enviaba a Rotterdam, donde se descargaba y guardaba, para luego repetir el proceso que les permitiera llevar el producto al comprador final.

Entre todos acordaron las mejores prácticas e indicadores. Por ejemplo, en el caso de los transportadores, se escogió un horario de llenado, recorrido y descargue. “Con esto, el llenado de los camiones pasó de 2 días a unas 3 horas. Al cambiar el esquema con Transportes Sánchez Polo, pasaron de 3 ciclos por camión al mes, a unos 8.

Para maximizar el uso del centro de distribución, desarrollaron un perfil de sus clientes, que les permitió saber exactamente cuánto, cuándo y qué tipo de mineral necesitaban, así que toda la cadena se adapta de acuerdo con estas necesidades.

Por estar en la sociedad y saber con suficiente tiempo los requerimientos de sus clientes, han podido maximizar el uso y los costos navieros. El secreto de Cerromatoso está en compartir toda la información con sus operadores, a quienes ya no ven como contratistas, sino como socios.

Supertiendas Olímpica

Esta organización ha liberado capital de trabajo, sobre costos operativos y ‘grasas’ con la reducción del inventario (se pasó de 30, 45 y más de 60 días en algunos productos) a 15 días o menos, con el perfeccionamiento de su cadena de suministro y distribución.

Gracias a un sistema de información compartido con los actores de la cadena, en cualquier momento se pueden mirar las ventas de los productos y el estado de los inventarios, con lo cual los supermercados, los proveedores y fabricantes saben cuánto y cuándo deben poner la nueva orden en el punto de venta. Para llegar a esto, que parece sencillo y que día a día requiere mejoras, se necesita una transforma-

ción hacia una meta clara de todos los eslabones de la cadena. Con este cambio, las bodegas dejaron de ser enormes espacios abarrotados de mercancía para convertirse en centros de distribución en los que los productos fluyen lo más rápido posible.

Distriexpress

Es una compañía de servicios en la cadena de suministros que maneja desde la recepción de mercancía, acondicionamiento, almacenamiento, facturación y despachos, hasta devoluciones y reacondicionamientos, entre otros. Trabaja como operador logístico desde hace 17 años, prestando servicios logísticos a organizaciones como Kellogg de Colombia, Medisant, Drypers Andina, Galletas Noel, Seagram, Integral, Sylvana y Mavesa, entre otras.

El secreto de esta organización, que movió 5 millones de piezas el año 2001, está en mantener un excelente sistema de información y una infraestructura que se puede acondicionar fácilmente a las realidades del mercado, ya que como una organización normal, terceriza todo lo que no sea trascendental para su operación directa. Además, les da un valor agregado a sus clientes, porque libera un importante capital de trabajo, cobra después de efectuada la operación y todas sus operaciones se pueden medir y analizar con lupa.

Servientrega. De *courier* a operador

Las crecientes necesidades de los usuarios de tener bajo un sólo operador el mayor número de servicios logísticos, han llevado a Servientrega a iniciar una profunda transformación que lo convertiría en un operador logístico integral en la cadena de abastecimiento, para lo que ya han dado importantes pasos. Hoy, están creadas las **9 unidades de negocio** sobre las que creen cubrirán los 5 elementos de la cadena logística y se están desarrollando alianzas estratégicas que le permitan sumar a la organización los elementos que le hacen falta. Un hecho importante es que, para evitar engrosamientos innecesarios, la organización también entregará a terceros algunos eslabones de la cadena.

La optimización de servicios logísticos en Servientrega, que no afectará en nada sus actuales servicios, les generará un ahorro de un 10%, pero este margen puede variar de acuerdo con las organizaciones y los servicios que ofrezca.

Noel

Una de las organizaciones que mejor ha entendido la importancia de la logística es Noel. Gracias a ella ha penetrado con éxito los países andinos y centroamericanos. Para esta organización, la devolución de un pedido o una deficiencia en él no sólo es una enorme pérdida que puede costar 10 ó 20 veces el valor del producto, sino que se considera como una pérdida de valor de la marca y la compañía.

Para aumentar su penetración en el mercado nacional y entrar con éxito a los países vecinos, Noel desarrolló un proceso de logística en la cadena de abastecimiento que le ha proporcionado una ventaja competitiva en dos áreas. Una, ha creado valor para sus clientes y le ha permitido llevar a estándares internacionales el servicio al cliente. La otra, le ha dado eficiencia a la operación y ha generado un impacto en la reducción de los costos de operación, que hoy llegan al 25%.

Noel tomó la decisión de dedicarse a su *core business* y les entregó a operadores logísticos todo lo que no entrara en esto: inventario, almacenamiento, recibo de pedidos, facturación, distribución y devoluciones. Gracias a esta cadena, en la que todos trabajan activamente, de acuerdo con información real, la organización tiene hoy unas operaciones simples y flexibles para responder a un mercado cambiante. Para esto, ha capacitado y entrenado al equipo humano que forma parte de la cadena, desde proveedores y operadores logísticos, hasta sus grandes distribuidores, supermercados y socios en los otros países. La meta es llegar a una visibilidad de la información que les permita a todos saber qué está pasando en la demanda y determinar qué debe hacer cada uno.

Los supermercados

Un avance importante en este proceso se ha dado con Éxito-Cadenalco, al poder suplir sus pedidos y necesidades en 5 horas. Los grandes supermercados son unos de los actores que más han avanzado en el tema logístico en el país y han jalonado algunas cadenas de producción.

Conclusiones

Muchos expertos coinciden en que se han obtenido avances en el servicio al cliente y la cadena de distribución, pero la mayoría asegu-

ra que aún falta mucho por avanzar. Y lo más preocupante es el lento ritmo con el que se está haciendo. Mientras América Latina reducirá su costo logístico del 16,3 al 15% en dos años, Estados Unidos bajará más de un punto en el próximo año. Uno de los aspectos importantes que se debe desarrollar es la colaboración y compartir la información, no sólo entre actores de la cadena, sino entre competidores. “Tenemos la mentalidad de no compartir la información ni con nuestros eslabones ni mucho menos con nuestros competidores, y pensamos que mantenerla en secreto es una de nuestras fortalezas”, pero esto es una muestra de nuestra cultura. GM, Ford y Chrysler han demostrado que, a pesar de su feroz competencia por el mercado, se unieron en una sola organización para comprar materias primas y repuestos, con lo cual apalancan un enorme poder de compra y reducen el precio de los suministros.

Fuente: **Revista Dinero 3/20/2001**

9.1.2 PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

Desde este enfoque, el área de producción tiene como objetivo principal la elaboración de productos o servicios de acuerdo con la programación de ventas e inventarios mínimos de existencias, con el mejor método y al más bajo costo.

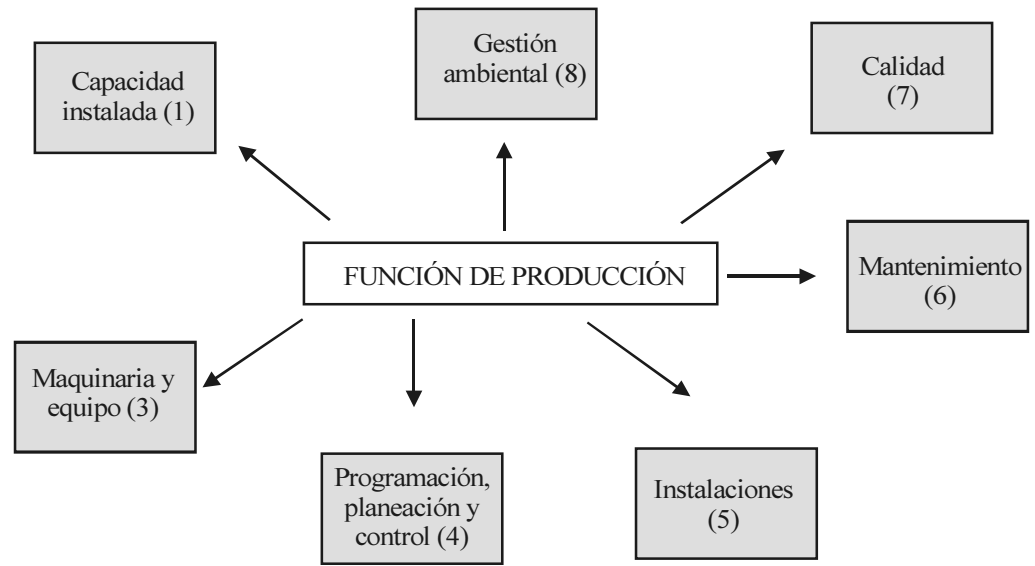
En el gráfico siguiente se observan los procesos que habitualmente son considerados al interior del área de producción: (*ver siguiente página*).

Los siguientes cuadros le servirán de guía para evaluar cada uno de los aspectos mencionados.

Evaluación de la capacidad instalada

Producto/Línea	Capacidad instalada (Producción potencial)	Producción actual	Diferencia
Total			

Figura 9.2 Función de producción (operaciones)



Evaluación de procesos tercerizados

- Identifique los procesos propios de su proceso de elaboración o fabricación del producto/servicio y asigne un porcentaje real a aquellos que son contratados o vendidos a terceros.

Proceso	Producido/prestado directamente	Contratado con terceros (partes del producto/servicio)	Contratado con terceros (producto final)	Venta a terceros

- Identifique las características de los procesos subcontratados, especificando en cada casilla lo que es específicamente subcontratado.

Proceso subcontratado	Intensivo en mano de obra	Intensivo en recursos de capital	Intensivo en conocimientos	Intensivo en recursos de organización

Maquinaria y equipo

Marca	Propiedad (a)	Cantidad	Clase de tecnología (b)	Antigüedad	Estado (c)	Utilidad (d)	Actualidad frente a competidores (e)

(a) Propia = 1; alquilada = 2; *leasing* = 3; prestada para el proceso = 4; otros = 5

(b) Manual = 1; electrónica = 2; neumática = 3; electroneumática = 4; Mecánica = 5; control numérico = 6; automática = 7; semiautomática = 8; otra = 9

(c) Pésimo = 1; deficiente = 2; regular = 3; bueno = 4; excelente = 5

(d) Ninguna = 1; poca = 2; algunas veces = 3; útil = 4; muy útil = 5

(e) Muy inferior = 1; inferior = 2; igual = 3; superior = 4; muy superior = 5

Programación, planeación y control

La producción en su organización se efectúa de acuerdo con el criterio:

Sólo para atender pedidos _____ %

Tener inventarios y vender _____ %

Otro. ¿Cuál? _____

Turnos de producción

	Turno	Horario	No. de personas
Atender pedidos			
Conservar inventarios			
Otro. ¿Cuál?			

Priorice criterios para fabricar/diseñar productos/servicios

Califique de 1 a 5, siendo 1 el menos importante

Criterio	Calificación
Volumen de ventas	
Tipo de producto	
Forma de pago	
Tipo de cliente	
Orden del pedido	
Otro (s) ¿Cuáles?	

Forma de realización de la producción/servicios

	Todos los productos	Producto X
Por línea de producción		
Por proceso		
Por celdas de manufactura		
Otro (s) ¿Cuáles? _____		

Control del avance de la producción o los pedidos

Método de control de avance de los pedidos	Todos	Algunos	Ninguno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horas de producción ▪ Consumo de materiales ▪ Unidades terminadas ▪ Unidades en proceso ▪ Diagrama Pert (Ruta Crítica) ▪ Diagrama de Gantt ▪ No controla 			

Registros de producción

	Responsable del Registro	Responsable del uso del registro
Cantidad producida por turno		
Horas paradas y sus causas		
Consumo de materiales por lote de producción		
Producción defectuosa por turnos		
Personal ausente		
Otros. ¿Cuáles?		

Cumplimiento promedio de plazos de entrega de los pedidos

	100%	50%	Menos del 50%
Producto x			
Producto y			

Causas de retrasos o retardos

Causa	Siempre	Casi siempre	Nunca
Escasez de materia prima			
Insuficiencia de personal			
Daño de la maquinaria			
Maquinaria insuficiente			
Incumplimiento de contratista			
Falta de capital de trabajo			
Descoordinación de ventas y producción			
Fallas en el transporte			
Incumplimiento de proveedores			
Fallas administrativas			
Otras. ¿Cuáles?			

Instalaciones y procesos (cambios en los últimos tres años)

- En las instalaciones:

Remodelaciones____; redistribución de maquinas y equipos____;
reubicación de espacios____

- En los procesos productivos:

Proceso	Cambio efectuado

- En los productos/servicios:

Producto/servicio	Cambio efectuado

- Estado físico de las instalaciones:

Calcule el área de cada una de las empresas y evalúe el estado físico en el que se encuentran.

Área	Mts	Estado				
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Deficiente

- Condiciones de las áreas de trabajo:

	Estado				
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Aprovechamiento del área					
Secuencia y ordenamiento de las máquinas y equipos					
Espacios para llevar a cabo ampliaciones					
Limpieza					
Orden					

Mantenimiento

- Tipo de mantenimiento:

Correctivo____; Preventivo____; Predictivo____

- Responsables del mantenimiento:

El mantenimiento lo realiza personal: Interno____; Externo____

- Registros del mantenimiento:

Los Registros del mantenimiento de sus máquinas y equipos los lleva con una frecuencia: Mensual____; Trimestral____; Semestral____; Anual____

Calidad

- Sistema de control de calidad utilizado

Sistema	Si	No
Durante todo el proceso y al final		
Al final del proceso		
Control estadístico del proceso		
Aseguramiento de la calidad		
Calidad total		
Ninguno		

- Responsable de la calidad:

Jefe de producción____; Jefe de calidad independiente de producción____; subcontratistas____; gerencia____; nadie____

- Normas para el control de calidad;

Norma	Tipo o número
ISO o internacional equivalente	
ICONTEC nacional	
Propia	
Otra. ¿Cuál?	

- Causas y porcentajes de producción que es rechazado o reprocesado:

Productos/ Servicios	Reprocesos		Rechazos	
	%	Causas	%	Causas
Producto/Serv a				
Producto/Serv b				

Gestión ambiental

- Grado de contaminación de los principales productos:

Teniendo en cuenta los dos principales productos o servicios que ofrece, señale el grado de contaminación de los siguientes elementos:

	No contaminante	Poco contaminante	Medianamente contaminante	Contaminante	Muy contaminante
Producto					
Subproductos					
Desperdicio					
Efluentes					

- Acciones para contrarrestar el grado de contaminación:

	Acciones Producto a	Acciones Producto b
Producto		
Subproductos		
Desperdicio		
Efluentes		

9.1.3 LOGÍSTICA EXTERNA

Recoge, almacena y distribuye el producto a los clientes. Para los productos tangibles supone almacenamiento, manejo de materiales, transporte, etc.; en el caso de servicios se refiere en las disposiciones tomadas para acercar los clientes al servicio si éste se encuentra en un lugar fijo, acontecimientos deportivos por ejemplo. (Johnson y Scholes, 1997). Así, comprende la evaluación de los sistemas de transporte (estudiado en el acápite referente al *cluster*) la producción para atender pedidos, los horarios y el personal externo para atender la producción/servicio, el inventario y los factores relacionados con las causas de cumplimiento y retraso en la entrega (ítems analizados antes).

Embalaje

Actividades de planeación de la oferta del bien o servicio que cubre el diseño y producción de la caja o envoltura del mismo.

Un buen embalaje es necesario porque:

- Protege el producto en su recorrido desde que sale de la organización hasta que llega al consumidor final e incluso durante su vida en manos del consumidor

- Es un medio para diferenciar el bien o servicio y dar satisfacción estética al consumidor.
- Incentiva la adquisición del bien a tiempo que tiene uso posterior.

Distribución física

Disposición de la adecuada cantidad de artículos en el momento y lugar oportuno.

La planeación de la distribución física contribuye a:

- Asegurar un almacenamiento, protegiendo la calidad
- Mantener las existencias junto a los mercados, especialmente con los productos de alta rotación
- Definir el medio de transporte a utilizar de acuerdo con la naturaleza, cantidad y necesidad de entrega.

Canales de distribución

Son los tipos de organizaciones o personas dentro o fuera de la compañía, a través de los cuales se comercia un bien o un servicio al mayoreo o al menudeo; crean utilidad en cuanto a lugar, propiedad y tiempo porque los bienes o servicios no tienen valor para el comprador mientras están en manos del productor; los canales logran cambiar el título de propiedad del productor al comprador y colocan los productos en manos del cliente cuando él los desea.

Para definir los canales de distribución más adecuados se debe:

- Determinar el número de minoristas que se requieren cada mercado para servir a los compradores y de mayoristas que se requieren para servir a un número de minoristas determinado.
- Determinar con los distribuidores la cantidad que se debe cobrar para compensar los gastos de distribución y obtener utilidades.
- Acordar el pago de parte de los costos de instalación y funcionamiento del canal, si fuere necesario.
- Proporcionar retroalimentación adecuada a la organización que le permita modificar sus productos o procedimientos, de manera que se ajusten a las necesidades del mercado.

Nota: el análisis del proceso de distribución se planteó al evaluar la cadena productiva y el *cluster*. Vaya al capítulo respectivo.

Indicadores

Nombre	Fórmula
Índice de influencia distribución	$= \frac{\text{Costos de la distribución}}{\text{Ventas netas}}$
Porcentaje de cumplimiento en las entregas	$= \frac{\text{Plazo de entrega real}}{\text{Plazo de entrega planeado}}$
Porcentaje de devoluciones	$= \frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas totales}}$

Nota: para evaluar los aspectos relacionados con la distribución apóyese en los cuestionarios de evaluación de la cadena productiva

9.1.4 MERCADEO, PRECIOS, VENTAS, PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Dada la importancia actual de este aspecto, nos detendremos un poco más en él. Aquí se considerarán los conceptos de mercadeo, mezcla de mercadeo, marca precios tradicionales y en la red, promoción y publicidad y plan de medios, mercadeo internacional, ventas y aspectos generales relacionados con la evaluación de una página web.

Mercadeo

Es el complejo de características tangibles o intangibles (naturaleza del servicio producido, prestigio del productor o del vendedor) que resuelve las necesidades de un usuario o cliente final.

Mercadeo es enfocar

En este caso, se entiende el mercadeo como un proceso deliberado, orientado a desarrollar relaciones permanentes de mutuo beneficio con el cliente teniendo en cuenta sus características y las capacidades institucionales de la empresa de tal forma que nos perciba como su opción de compra.

“Conceptualmente, cuanto más grande es el mercado, más especializados debemos ser para poder tener éxito. Las empresas deben enfocarse más en una línea de productos antes que sea demasiado tarde”¹

Definitivamente una vez conocido el mercado, el cliente y la competencia se debe enfocar a un segmento específico de clientes que aseguren rentabilidad y

1 Al Ries en conferencia dictada en Bogotá en el Centro de Convenciones, mayo de 1996

especialmente relaciones de largo plazo y así llega el momento de ponerse a hacer mercadeo.

La mezcla de mercadeo

Para hacer mercadeo se desarrollaron cuatro herramientas. La **mezcla de mercadeo**, conocidas como las cuatro P's así:

- Producto.
- Precio o valor.
- Punto de venta o canal de distribución.
- Publicidad y promoción relacionado con los aspectos de comunicación.

La mezcla de mercadeo tiene las siguientes características:

- Es una única para cada grupo de clientes.
- Cuando se modifica una de las variables todas las otras deben hacerlo para mantenerla equilibrada. Comúnmente se modifica sólo el precio y no se trabajan las otras variables, este, es un error trágico.
- Varía permanentemente de acuerdo con las variaciones del cliente y de la competencia.
- Los cambios deben estar sujetos a un plan que los guía.

El mercadeo moderno es dinámico. Estudiosos de los últimos años hablan de la transición de las cuatro P's a las tres **C's** identificado el modelo dinámico de mercadeo como uno compuesto por el **Cliente**, en cambio permanente y motor del sistema, la **Compañía** con su mezcla de mercadeo en permanente adaptación a los cambios y la **Competencia** siempre tratando de igualar la mezcla de mercadeo.

En lo que sigue, se enfatizará en las decisiones de la mezcla de mercadeo referidas a producto y promoción y publicidad, ya que los aspectos de precio y distribución fueron tratados más atrás en este capítulo, al estudiar la cadena de valor Porteriana.

Decisiones de la mezcla de mercadeo

Sobre el producto

- Es el conjunto de beneficios y satisfacciones tangibles e intangibles que un comprador podría obtener al hacer la compra.
- Los productos pueden ser bienes o servicios.
- El producto incluye la dosis y el empaque.

Es conveniente recordar que los consumidores no compran productos sino beneficios.

Marca

Es el nombre, término, símbolo o diseño o su combinación que hace identificables los productos y diferenciados de los de los competidores.

Para determinar una marca debe tenerse en cuenta:

- Que sugiera algo de las ventajas del bien o servicio
- Que sea fácil de pronunciar, recordar y reconocer
- Que se adapte a cualquier medio de publicidad
- Que sea aplicable a nuevos bienes o servicios
- Que pueda ser registrada y protegida legalmente.

El precio

Es la cantidad de dinero que es necesario para adquirir o cambiar un bien o servicio. Tiene por función regular el sistema económico debido a que influye en la colocación de los recursos.

Para determinar un precio se debe:

- Identificar a los consumidores, compradores o usuarios y a los actores que influyen en la compra.
- Determinar en cada segmento de mercado la relación entre el precio y la demanda.
- Determinar el precio del mismo bien o servicio cobrado por la competencia.
- Determinar las posibilidades de descuento para las estrategias de mercadeo y publicidad.
- Determinar los precios alternos netos de venta y los términos de crédito.
- Ajustar si es necesario, los precios a los productos individuales.
- Considerar el mantenimiento del precio de reventa.
- El precio debe determinarse calculando los costos fijos y variables² de la producción y venta del bien o servicio buscando que se logre la tasa de retorno sobre la inversión o las ventas netas, para que se mantenga o mejore la participación en el mercado.

2 Costos fijos: son independientes del nivel de producción. Costos variables: dependen del nivel de producción. Costos totales: suma de los costos fijos y variables.

Indicador

Nombre	Fórmula
Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}}$

Evalúe los siguientes aspectos sobre el precio:

Fijación de precios

Aspectos que inciden en la fijación de precios	Producto/servicio A	Producto/servicio B
Costos de la materia prima		
Costos laborales		
Costos del transporte		
Costos de fabricación		
Costos totales más margen de utilidad		
Los precios de la competencia		
Intuición		
Otro. ¿Cuál?		

Decisiones sobre precio

El precio –por lo menos en teoría-, lo determina el mercado en el modelo de libre competencia. A medida que los mercados se complican el precio se convierte en una condición del mercado y deja de ser una variable para trabajar.

Sencillamente la pregunta que el gerente debe hacerse es, ¿Puedo dar el precio que exige el mercado? La respuesta a esta pregunta le permite continuar o abandonar el proyecto.

De todas formas es necesario saber, que el precio va en función de la calidad del producto y de su desempeño. De su capacidad de cumplir con las expectativas del consumidor. Así en Bogotá es posible encontrar por ejemplo una Maestría en Administración o MBA desde tres millones hasta 17 millones, sólo por la diferencia de los productos ampliados.

Responsable (s) de la decisión sobre precios

Responsable (s) de la decisión de precios	Producto/servicio A	Producto/servicio B
Empresario		
Administrador		
Mercadeo		
Contabilidad		
El mercado		
Otro. ¿Cuál?		

Revisión de precios

Responsable (s) de la decisión de precios	Producto/servicio A	Producto/servicio B
Mensual		
Trimestral		
Semestral		
Anual		
Otra. ¿Cuál?		

Los precios en la red

La casi infinita posibilidad de selección de bienes y lugares establece una nueva dimensión de la relación entre el consumidor y el precio del producto. El precio de las nuevas mercancías en la red es bastante fluido, y el carácter fijo del mismo no siempre tiene sentido.

A través de la red los productos y sus compradores se acercan de manera más directa permitiendo el monitoreo de aspectos relacionados con el marketing como competencia y demanda desarrollándose la siguiente dinámica en

Tabla 9.1 Fijación de precios en la red

Precio tradicional	Precio en la red
Determinado por el vendedor	Determinado por el comprador
Fijo	Flexible
Con base en la oferta	Con base en la demanda
Con base en ventas anteriores	Con base en las ventas en este momento
Con base en las características del producto	Con base en el contexto del producto
El precio cambia en relación con la demanda	El precio cambia de manera continua

El mercadeo directo busca llegar de una manera más personal al consumidor. En este sentido es necesario hacer un alto para mirar lo que se está haciendo en internet³ desde el punto de vista de promoción y publicidad y comprender que Internet funciona como medio de comunicación, como producto y como medio de investigación. En la medida que la estrategia de internet maneje los tres conceptos el medio será mejor aprovechado por la empresa y por el usuario.

Decisiones sobre promoción y publicidad

Promoción y publicidad son las herramientas de la mezcla de mercadeo que permiten comunicarle al consumidor sobre la existencia del producto, sus beneficios y las condiciones en que se puede adquirir.

Pasos para hacer una adecuada promoción

Primero, es necesario comprender que la promoción se dirige a personas que ignoran la existencia del producto. La promoción no se usa en consumidores que conozcan el producto. Para esto existe la publicidad. Partiendo de este desconocimiento, la primera acción que la promoción debe realizar es un llamado de atención, una llamada en el hombro para que el cliente voltee a mirar el producto. Es un tomar conciencia de la existencia del producto. Lo segundo, es dar a probar el producto ya que hoy en día es claro que hasta que no exista un contacto con él, la decisión de compra no se facilita. Este contacto incluye conocimiento acerca de las características del producto. En este momento el cliente manifiesta agrado o desagrado por el producto lo que indica que el proceso continúa o se acaba de acuerdo con lo manifestado. En tercer lugar, la promoción debe desarrollar los mecanismos para que el cliente pueda comprar justo en el momento de conocer, después puede ser tarde. La promoción bien hecha debe invitar a la compra.

Otro aspecto importante aquí es el posicionamiento y reposicionamiento de la marca. Posicionamiento es el lugar que ocupa la empresa en la mente del consumidor. Debe surgir de la experiencia de consumo para que sea sólido. Un buen posicionamiento le permite a la empresa liderar mercados e intentar buenas cosas. Hay que tener en cuenta también que a medida que la marca se aparta de las posiciones de punta el riesgo del olvido es mayor. La empresa debe buscar categorías en las que pueda ser el primero para alguien si esto no se logra la empresa desaparece. El objetivo es ser el primero en la mente de un grupo de consumidores en una categoría seleccionada por nosotros.

3 Para profundizar en el tema ver: Tom Vassos, *Estrategias de mercadotecnia en internet*, Prentice hall, 1996

El posicionamiento se logra con buena comunicación y con un correcto desempeño del producto. Un producto o servicio que cumpla excelentemente con los requerimientos del consumidor y que se encuentre bien comunicado es un producto o servicio seguramente bien posicionado. Es una marca con personalidad.

Para hacer una buena publicidad se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definir los objetivos que se espera lograr con la comunicación. Los objetivos deben ser mensurables. Los objetivos están relacionados con el mensaje que se quiere comunicar y a las personas a quienes se quiere llegar.
- La promesa básica. Es a lo que la organización se compromete, es su promesa central, la que por ningún motivo puede fallar. Es una sola, jamás se deben hacer dos promesas pues las mentes las borran juntas inmediatamente. Una sola promesa que diferencie el producto de manera definitiva con relación a los de la competencia.
- El hecho clave. Definir una acción, circunstancia o característica del producto que respalda a los ojos del consumidor la promesa básica. El hecho clave sirve para demostrar la promesa básica.
- Definir qué reacciones, sentimientos y percepciones debe generar la comunicación.
- Definir el tono en que debe hacerse la comunicación, alegre, serio, etc.
- Encontrar un elemento que genere recordación, una foto, una palabra, una frase, un color, algo que, a lo largo de la comunicación defina una recordación del producto.
- Definir características del producto que respalden la promesa básica.

Evalúe los siguientes aspectos

1. ¿Hace promoción de los productos/servicios? Si _____ No _____
2. ¿Tiene imagen visual, como un logo? Si _____ No _____
3. Tipo y época en la que realiza promociones:

Tipo de promoción _____

Principio de año _____

Mitad de año _____

Fin de año _____

Fechas especiales _____

No realiza _____

¿Por qué?

4. La promoción va dirigida a:

Mayorista	_____
Minorista	_____
Consumidor industrial	_____
Consumidor institucional	_____
Consumidor personal	_____
e-consumidor	_____

Publicidad. Plan de medios

Los medios utilizados en publicidad son:

- T.V, cine, radio, revistas, prensa, vallas, material impreso (revistas, plegables, folletos, afiches, etc.), publicidad exterior. También se utilizan el correo directo, eventos, conferencias, ferias, contactos personales.
- Relaciones públicas. Tienen por objeto crear una imagen ante el público. Utiliza:
- Material audiovisual como videos institucionales
- Manejo de marca. Todo lo relacionado con el diseño del logotipo y manejo de papelería, colores, etc.
- Oficinas de prensa. Para generar noticias sobre diferentes aspectos.
- Eventos. Que se realizan para destacar las características de los productos.
- Conferencia. Ofrecidas al público en general.
- Telemercadeo. Utilizado especialmente para investigación de mercados.
- Internet.

Evalúe los siguientes aspectos:

1. ¿Ha realizado publicidad en el último año? Si _____ No _____

2. ¿Para qué hace publicidad?

- | | |
|-------------------|-------------------|
| • Mejorar ventas | Si _____ No _____ |
| • Nuevos mercados | Si _____ No _____ |
| • Mejorar imagen | Si _____ No _____ |
| • Otro. ¿Cuál? | _____ |

3. Medios para hacer publicidad:

Medio	Clase	Si	No
Material impreso	Folletos, plegables		
	Afiches		
	Volantes		
	Catálogo		
	Directorio		
	Prensa		
	Revistas especializadas		
	Videos institucionales		
Material audiovisual	Televisión		
Comunicación masiva	Radio		
	Logotipo		
Manejo de marca	Papelería		
	Colores Institucionales		
	Oficina de Prensa		
Telemercadeo	Teléfono		
Red	Portal en internet		
Eventos	Conferencias		
	Ferías		
	Salas de exhibición		
Otro. ¿Cuál?			

9.1.5 ANÁLISIS DEL SITIO WEB⁴

Hoy día, la mayoría de las empresas tienen un sitio web. La pregunta es ¿cuántas empresas están obteniendo resultados con su web? La respuesta es que muy pocas. Los motivos son dispares. En muchas ocasiones, aunque está bien desarrollado a nivel general, toda la estrategia fracasa por una mala ejecución del sitio web. A continuación se desarrollan los puntos a recapacitar.

1. ¿El sitio web está desarrollado pensando en el usuario?

El sitio web ha de tener contenidos interesantes gratuitos para los potenciales usuarios. Si el sitio web simplemente tiene la información corporativa y una tienda, difícilmente se conseguirá fidelizar a los usuarios. Hágase la siguiente pregunta: si fuese uno de los clientes ¿tengo motivos en el sitio web para volver a él con una cierta frecuencia? ¿Tiene al menos un 40% de contenidos gratuitos y útiles para sus usuarios?

2. ¿Tiene una serie de indicadores y objetivos para su sitio web?

Indicadores como el número de páginas vistas, el ratio de conversión, el número de usuarios únicos, la duración de las visitas, etc., son parámetros que deberían

4 Improven consultores: www.improven-consultores.com

ser controlados teniendo objetivos para ellos. Con las sucesivas comparaciones y evolución de estos parámetros se podrán tomar decisiones que afecten a cada uno de ellos.

3. ¿Tiene su sitio web más de 40 Kb en alguna página?

El tiempo de carga es un elemento crítico como ya ha sido comentado. Si su sitio web tiene páginas de más de 40 Kb tiene un serio problema. La solución es rediseñar esas páginas.

4. ¿Está creando una lista de correo pidiéndole a sus visitantes su correo electrónico?

Como se ha comentado en el área de correo electrónico, es muy importante crear un boletín electrónico a partir de los usuarios del sitio web.

5. ¿Tiene su propio nombre de dominio y es de fácil recuerdo?

Es sencillo, el nombre de dominio es la dirección de su empresa en internet y cuanto más fácil sea asociarlo a su nombre, mejores resultados obtendrá.

6. ¿Invita a los usuarios a que se comuniquen con usted para contactos comerciales, sugerencias, comentar alguna información, artículos, novedades, etc.?

Se debe aprovechar la interactividad del medio dando todas las posibilidades: correo electrónico, correo, teléfono, fax, etc. Esta información de contacto debe estar en todas las páginas de una manera clara.

7. ¿Abusa del flash?

El uso de flash es muy “goloso” pero es muy fácil hacerlo mal debido a los tiempos de carga y a los problemas de navegación. Sólo está justificado para casos muy concretos.

8. ¿Emplea una solución escalable?

Es importante que se haya planteado que la solución tecnológica que emplee, pueda crecer a medida que crezcan los requerimientos de los clientes en cuanto a visitas, información descargada, ancho de banda necesario, etc.

9. ¿Se ha planteado quién y cómo va a hacer el mantenimiento del sitio web?

Es usual hacer sitios web con muchos contenidos y valor añadido y luego dejarlos en un cajón porque no se les ha dado la continuidad necesaria. Un proyecto ambicioso requiere de recursos tras su lanzamiento.

10. ¿Es coherente el sitio web con el resto de acciones de comunicación desarrolladas en otros medios?

El sitio web debe tener los mismos objetivos de comunicación que el resto de acciones, aspecto que muchas veces no se cumple debido a que el sitio web no es supervisado por los coordinadores de *marketing*.

11. ¿Analiza el comportamiento de sus usuarios en la web?

Si no conoce cuántos visitantes tiene su sitio web, ni cómo se comportan, ni cuál es la duración de su visita, cuántas páginas ven, etc., está desperdiciando una de las posibilidades más importantes de internet.

12. ¿Está claramente definido en cada una de sus páginas cuál es la misión de su empresa?

Los usuarios no siempre sabrán a qué se dedica. Tenga en cuenta que sólo un 40% de sus usuarios harán el esfuerzo de ir a ver el texto que se encuentra debajo de la pantalla que están viendo. Deje claro desde un principio quién es, qué hace y qué ofrece.

13. ¿Es su sitio web fácil de usar y aprender a navegar en él?

Piense en sus usuarios. Pregúnteles. Piense: ¿encuentran fácilmente lo que buscan?, ¿tienen dificultades de navegación?

14. ¿Tiene su sitio web un “toque” de humanidad?

A los usuarios les gusta comunicarse con personas, no con máquinas. Por ello, unas fotos del equipo, un mensaje del presidente, fotos de las personas en el organigrama, etc., son elementos interesantes.

15. ¿Son claros sus contenidos (en tamaño, estructura y mensaje)?

Los dos consejos para los contenidos en la web son: ser claros en cuanto a redacción y breves, ya que los textos largos no son leídos. Si es necesario, se pueden emplear enlaces para ampliar los conceptos.

16. ¿Tiene un diseño sencillo?

Como ya ha sido comentado, en muchos sitios se emplean diseños complejos pero poco funcionales. Los sitios de más éxito en internet tienen sencillos diseños (como por ejemplo Yahoo)

17. ¿Ha definido el proceso deseado del usuario a través del sitio web?

Todos los sitios web tienen distintos objetivos: aportar información a los clientes, suscripción a un boletín electrónico, venta, etc. Para conseguir estos objetivos,

los usuarios deben comportarse de una determinada manera y el sitio web ha de ser definido para ello. Esto significa también que los contenidos deben ser realizados para incitar al usuario a la acción.

Realmente este test es sólo un comienzo, pero si tiene fallos en más de 3 de estos aspectos, no dude en solucionarlos lo antes posible. Está perdiendo oportunidades de negocio. Recuerde que en la red, el objetivo más importante es ofrecer SOLUCIONES.

Mercadeo internacional

Las empresas se encuentran en un contexto globalizado, en el que los contactos con entidades similares del exterior son una gran oportunidad para lograr niveles de conocimiento que de otra forma llevaría muchos años desarrollar.

Tenga en cuenta algunas de las reglas para el mercadeo internacional:

- El tamaño no importa, lo que importa es el alcance de los conocimientos de las personas en la organización.
- Descubra los productos en los que es realmente bueno y tiene un valor agregado que ofrecer.
- Conozca sus socios en el exterior y visítelos.
- Ajuste sus expectativas a la realidad.
- Cree una red, haga equipo con sus amigos y con sus competidores.

Diligenciando los siguientes cuadros puede hacerse una idea de cómo están sus exportaciones o importaciones.

Identificación de los productos exportados y dificultades en el proceso

Producto de exportación	País de destino	Canal	Cantidad anual	Frecuencia	Margen	Dificultades

Identificación de los productos importados y dificultades en el proceso

Producto de importación	País de destino	Canal	Cantidad anual	Frecuencia	Margen	Dificultades

La actividad exportadora/importadora le ha significado:

	Si	No
Mayor utilidad		
Tamaño del mercado más grande		
Mejor imagen para la empresa		
Mejoras en los productos/servicios		
Aprendizaje en negociaciones		
Dificultades por tramitología		
Mejor asesoría		
Innovaciones		
Otro. ¿Cuál?		

Acciones estratégicas

Acción	Usted	Competidor	
		Más fuerte	Segundo mejor
Bajos precios			
Diferenciación			
Alianzas con proveedores extranjeros			
Alianzas con distribuidores extranjeros			
Acuerdos informales con empresas conocidas del extranjero			
Representantes en el extranjero			
Filiales en el extranjero			
Otro. ¿Cuál?			

Indique las instituciones Gubernamentales que le han dado apoyo:

1.
2.
3.
4.
5.

Ventas

Es la actividad que genera ingresos y utilidades, constituyendo una operación mutuamente provechosa y satisfactoria para la organización y el cliente o usuario final. A través de las ventas se obtiene valiosa información, como:

- Determinar las zonas o regiones de venta.
- Delimitar las cuotas de venta asignadas a cada zona o región.
- Asignar incentivos de venta según la zona o región.
- Determinar las prácticas a seguir con la nueva clientela.
- Controlar los resultados obtenidos en general y por zona o región.
- Realizar la acción de asistencia pos-venta.

Indicadores:

Nombre	Fórmula
1. Índice de expansión global: relaciona las ventas de dos periodos consecutivos. Es útil calcularlo tanto en valores monetarios como en unidades de cantidad, para poder apreciar la influencia de las variaciones de precio y el efecto inflacionario.	$= \frac{\text{Ventas del período}}{\text{Ventas del período anterior}}$
2. Índice de influencia investigación de mercado.	$= \frac{\text{Costo de investigación de mercados}}{\text{Incremento en ventas}}$
3. Índice de efectividad en ventas.	$= \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas pronosticadas}}$
4. Rotación de inventarios.	$= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Ventas netas}} \times \text{días del período}$
5. Rotación cuentas por cobrar.	$= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} \times \text{Días del período}$
6. Rotación de cuentas por pagar.	$= \frac{\text{Cuenta por pagar}}{\text{Costo de ventas}} \times \text{Días del período}$

Evalúe también los siguientes aspectos:

Valor de las ventas a precios corrientes y constantes (por lo menos de los últimos tres años)

Producto/Servicio	Año 1		Año 2		Año 3	
	Precios corrientes	Precios constantes	Precios corrientes	Precios constantes	Precios corrientes	Precios constantes

Variación Porcentual:

Año 1 a Año 2 _____ %

Año 2 a Año 3 _____ %

Año 1 a Año 3 _____ %

Comportamiento anual de las ventas

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Muy altas				
Altas				
Media				
Baja				
Muy bajas				

Meses de mayor venta_____

Comportamiento de las ventas en los últimos seis meses

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Muy Altas						
Altas						
Media						
Baja						
Muy bajas						

Recuadro 9.2 ¿Cómo se hace mercadeo realmente?

Las siguientes son las principales conclusiones de la investigación realizada por el Centro Nacional de Consultoría para el Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena sobre las características del mercadeo⁵.

El estudio se planteó la inquietud de averiguar cómo se hace mercadeo, quién lo hace y cuáles son las características de las personas que lo hacen. Para averiguarlo se entrevistaron 80 empresas de distintos sectores de la economía. Se aplicó un cuestionario abierto “guía de entrevista a profundidad” que indagaba por los objetivos de la investigación.

El análisis resultante es de tipo cualitativo y sólo muestra tendencias.

Desde el punto de vista funcional y organizacional se encontraron puntos coincidentes muy reveladores sobre la actividad de mercadeo. Específicamente cargos como el gerente de mercadeo y el gerente de producto aparecen casi en la totalidad de las empresas consultadas, resultado que permite afirmar que estas dos instancias ya forman parte de las organizaciones. Adicionalmente, se repiten con denominaciones y funciones similares aproximadamente 20 cargos para los que se describen conocimientos y habilidades requeridas y principales áreas de decisión y trabajo. Estos datos describen a más de mil personas que hoy en día los ejercen.

Frente a la pregunta ¿se hace mercadeo en las organizaciones?, esta investigación responde de manera categórica que sí. Se encontró por ejemplo el mercadeo del sector de las comunicaciones muy desarro-

5 El director del estudio citado fue Ricardo Acevedo.

llado y complejo que maneja con equilibrio todas las variables de la mezcla, bastante desarrollado en el área de servicio al cliente y buscando crear una cultura de servicio. El del sector de transporte de un nivel todavía bajo en el ámbito de su organización al igual que el mercadeo en sectores como la salud y la educación.

Se encontró que las organizaciones piensan en mercadeo como una actividad de primer nivel, necesaria para el éxito de la empresa. Este mercadeo lo están realizando personas que tienen una mezcla de académicos y autodidactas, es decir, individuos moldeados por la experiencia.

El mercadeo realizado busca básicamente posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, aunque no hay seguridad de que la idea de “posicionamiento” tenga un significado común en todas las organizaciones, se busca, de manera general, que las personas reconozcan los beneficios de los productos y las marcas.

También se hace mercadeo para conocer al consumidor y las tendencias del mercado y aunque es una actividad todavía incipiente, el gerente de mercadeo quiere hacer investigación y la comprende como la llave o herramienta fundamental para poder actuar en el mercado.

Existen diferencias profundas en la manera de hacer mercadeo de un sector a otro. Veámoslas.

El sector de las comunicaciones es sin ninguna duda el sector más agresivo y más desarrollado en el área de mercadeo, probablemente forzado por su rápido crecimiento, veloz en cambios tecnológicos y participante de mercados globalizados. Hay que mirar con mucha atención lo que suceda en este sector porque hay lecciones importantes para todos los demás. Es probable que en éste se encuentren los profesionales más desarrollados en mercadeo. En comunicaciones se hace un mercadeo integral que maneja todas las variables y se hace un mercadeo estratégico que plantea resultados de largo plazo que modifican el futuro de las empresas.

El sector industrial utiliza técnicas que están a la vanguardia en el mundo, con frecuencia adaptadas a las necesidades de cada región o país y a sus mercados de las grandes multinacionales americanas y europeas. En general es claro que existe la conciencia en este sector industrial, de que la actividad de mercadeo contribuye de manera

sustancial el resultado global de las compañías, razón fundamental para que constantemente se desarrollen estrategias y acciones encaminadas a mejorar sus resultados.

El sector comercio, aunque con grandes diferencias de una empresa a otra, hace un mercadeo reactivo y poco estratégico. Concentrado en el día a día, puede describirse que su capacidad de reacción frente al entorno, surge después de mucho tiempo de estar en la batalla. Realmente no se ven acciones novedosas o estrategias muy desarrolladas. La conformación de su estructura organizacional y el nivel medio de sus integrantes sitúan las áreas de mercadeo de estas organizaciones comerciales más como una labor de apoyo a la alta gerencia que como una labor estratégica.

El sector de servicios generales es relativamente nuevo en las lides del mercadeo a diferencia de los sectores industrial y de comercio, pero que se desarrolla a gran velocidad por el tipo de mercado en el que se desenvuelve, muy dinámico y cambiante. Tiene el proyecto de formar gente y de crear estructuras organizacionales que le permitan responder con agilidad a los retos planteados. En este sector se están dando los cambios más rápidos lo que no quiere necesariamente decir que sean los mejores.

En el sector de los transportes, el mercadeo está orientado a la cuota de ventas y se realiza por lo tanto un mercadeo que permite al gerente financiero hacer su labor de una manera menos estresante, pero es un mercadeo en formación.

El sector de servicios financieros vive una de las más grandes batallas del mercadeo moderno. Inicialmente la atención del sistema financiero estaba centrada en el desarrollo tecnológico del canal, después el centro de atención se desplazó hacia el desarrollo de productos y hoy en día su fortaleza es en el área de servicio al cliente. Mercadeo y servicio son palabras sinónimas en este momento en el sector y se avanza rápidamente hacia un mercadeo de nichos muy pequeños dentro de gigantescos mercados masivos. El profesional que está desarrollando el sector financiero, lleva sobre sus hombros un fuerte día a día que se encuentra frente al ir y venir de las necesidades de la estrategia financiera.

El sector de servicios personales es un sector muy interesante pues tomó un camino totalmente diferente a los otros sectores, el camino

de la cultura corporativa para enfrentar el reto del mercadeo y el servicio. Ésta es la opción de futuro para las organizaciones con personas motivadas, con sentido de pertenencia, que aman lo que hacen. El que logre montarse en esta difícil cabalgadura sin duda será un triunfador.

Finalmente en el sector de servicios sociales, el concepto de mercadeo es prácticamente desconocido. Por las actividades propias de su naturaleza, la población requiere estas compañías ampliamente desarrolladas, conocedoras y preocupadas por implementar al interior de las organizaciones la filosofía de servicio al cliente y no refugiadas en tecnicismos y en mediocridad. Hay urgencia de hacer mercadeo en las organizaciones mal llamadas de beneficio social.

¿Existen diferencias en el mercadeo de acuerdo con la variable preponderante del mercado? No se encontraron patrones de comportamiento, de trabajo o de estructura organizacional al relacionar las empresas por el tipo de mercado que enfrentan. Es mucho más clara la diferencia por sectores económicos.

Desde el punto de vista de perfiles las organizaciones han desarrollado todo tipo de cargos y de estructuras para enfrentar el reto del mercadeo. Desde organizaciones piramidales e inflexibles, basadas en las funciones como las del área industrial hasta organizaciones totalmente flexibles en función del cliente interno como las que se dan en el sector de las comunicaciones.

Los profesionales parecen tener deficiencias en su formación financiera y estadística que es un dato que las universidades deben tener en cuenta para futuros arreglos en el *curriculum* de sus carreras. También deben tener en cuenta una formación integral entre el pensamiento estratégico y la capacidad técnica.

Fuente: Sena, 2002

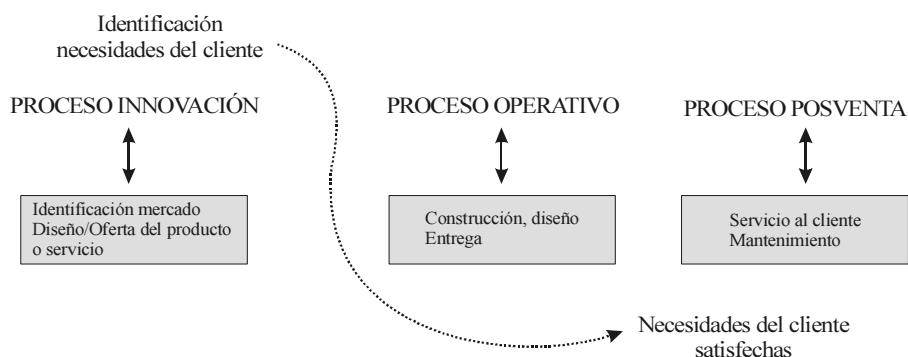
9.2 LOS PROCESOS INTERNOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los **procesos más críticos** a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. En el CMI los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del clien-

te seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Ahora bien. Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las organizaciones pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno (ver figura 9.3). Este modelo abarca tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio posventa.

Figura 9.3 Los procesos internos. La cadena de valor en el CMI



Puede observarse aquí, una diferencia significativa entre la cadena de valor planteada por Porter y la que sugiere la figura 9.3. Estas diferencias se refieren específicamente a que en la cadena de valor de Porter, la innovación es considerada como una actividad de apoyo o secundaria. En la de Kaplan y Norton es considerada como creación de valor en el largo plazo.

De otra parte, al considerar la cadena Porteriana se dejó planteado el mecanismo de evaluación de las actividades primarias tales como logística interna, proceso de fabricación/diseño de productos/servicios, logística externa, mercadeo y ventas. Por lo tanto en este numeral sólo trataremos los aspectos relacionados con los procesos de innovación y del servicio posventa, que no fueron incluidos anteriormente.

Es necesario que el evaluador no pierda de vista, que desde el análisis del entorno, la labor diagnóstica está buscando los problemas (oportunidades) en una cadena causa-efecto para organizar el mapa estratégico como se vio en los capítulos

los atrás. Es necesario reiterar también, que el *Balanced Scorecard* no se limita a listar o enumerar los indicadores por perspectiva, sino que avanza hacia un encañamiento entre éstos que le garantice dibujar su estrategia, desde los objetivos corporativos o de primer nivel hasta los del último puesto de trabajo.

Describiremos en seguida, los procesos que nos faltan por analizar en la perspectiva de procesos internos: los procesos de innovación, en los procesos operativos el análisis de costos ABC y los procesos posventa.

9.2.1 EL PROCESO DE INNOVACIÓN (Creación de valor en el largo plazo)

Son varias las fuentes generadoras de innovación en la organización: desde la transferencia de tecnología hasta la investigación y desarrollo interno.

La innovación tecnológica, entendida como un proceso dinámico y continuo de renovación de los conocimientos en la organización para introducir nuevos productos (y procesos) al mercado, se ha convertido en la estrategia fundamental para competir en economías abiertas. El soporte de una adecuada gestión tecnológica lo constituye el mercado internacional de sistemas de información. La información científica y tecnológica es un recurso estratégico para tener acceso rápido al conocimiento generado universalmente, monitorear las innovaciones y tomar decisiones más ajustadas a las necesidades y expectativas propias.

Las organizaciones de los países industrializados han construido grandes bases de datos que les permiten acumular y compartir *know-how* en línea y trabajar tres turnos en las funciones creativas de diseño y desarrollo, utilizando medios telemáticos conectados entre diferentes continentes y regiones.

En general, la apropiación tecnológica es un proceso de incorporación rápida de una determinada tecnología con un costo de adquisición menor en relación con el costo del desarrollo de la misma. Una propuesta realista para el avance de ciencia y tecnología- CyT, es la de refinar los métodos existentes de apropiación de tecnología en el sector productivo. Esto significa, en términos concretos, empezar a superar el papel de usuarios pasivos frente a la transferencia de tecnología y avanzar en el dominio de las tecnologías fundamentales. La apropiación, en sentido estricto, obliga a que los conocimientos transferidos del exterior se incorporen orgánicamente al acervo científico y tecnológico de la organización.

Con el fin de proponer instrumentos adecuados para el fomento de la innovación, es necesario el relevo de las siguientes fuentes de tecnología que pueden dar lugar a múltiples métodos de apropiación:

- Tecnología ligada a la inversión extranjera.
- Tecnología adquirida a través de licenciamiento de patentes y de *know how* secreto.
- Tecnología incorporada en bienes de capital, intermedios y finales.
- Tecnología transferida mediante asistencia técnica y asesoría.
- Tecnología objeto de los contratos de cooperación técnica internacional y de la diplomacia técnica.
- Tecnología incorporada a través de los sistemas formales e informales de formación y capacitación de recursos humanos.
- Tecnología identificada a través de contactos empresariales, misiones técnicas, asistencia a ferias internacionales, seminarios y eventos.
- Tecnología acopiada con el apoyo de los sistemas nacionales e internacionales de información.
- Tecnología incorporada en los cerebros fugados.
- Tecnología resultante de los trabajos locales de investigación y desarrollo.
- Tecnologías fruto del proceso de aprendizaje y acumulación interna de conocimientos en la organización.
- Tecnología proveniente de modalidades poco ortodoxas como el espionaje y el trueque tecnológico.

La tendencia hacia la estructuración de un nuevo orden económico internacional ha abierto inmensas posibilidades a los países en desarrollo para beneficiarse del cambio tecnológico que se genera en todo el mundo.

La nueva gestión tecnológica en la organización está terminando con la dicotomía entre importación de tecnología y generación local de conocimientos. La importación de tecnología puede verse como un aporte al crecimiento y modernización de la economía y como una señal de grandes oportunidades para el aprendizaje y desarrollo futuro, utilizando los profesionales, técnicos y tecnólogos disponibles a nivel local.

Dentro de una nueva concepción, resulta fundamental para el sector industrial y para algunos organismos de gobierno, no seguir confundiendo la transferencia de tecnología con la simple importación de bienes de capital sofisticados y con el entrenamiento que recibimos en calidad de usuarios por parte de los proveedores internacionales. Nuestro países se han caracterizado por una modernización de su aparato productivo, basada en una relación muy baja entre tecnología importada y compra externa de bienes de capital, lo cual pone en evidencia el comportamiento tecnológico dentro del modelo de sustitución de importaciones donde lo urgente es expandir las capacidades productivas, mediante la instalación y operación de maquinaria industrial, con pocos incentivos para la innovación y el mejoramiento de la calidad y la productividad. La existencia de tasas muy bajas de importación de

tecnología desincorporada no habla bien del proceso de industrialización, y al contrario, muestra el encerramiento y el empirismo de algunos sectores productivos. Esta característica está en contravía con los indicadores internacionales que muestran una tendencia hacia el crecimiento del mercado de tecnologías desincorporadas.

Hay que reforzar los lazos entre las organizaciones y los centros de investigación donde existan las verdaderas oportunidades de generación local de tecnología e incentivar a la industria para que busque y transfiera tecnología del exterior, en las áreas en las cuales no demostremos ser competitivos. Esto lo posibilita la identificación de la cadena productiva y del *cluster* del que hace parte la organización.

La transferencia de tecnología del futuro será ‘en línea’, mediante la conformación de redes telemáticas que permitirán comunicar entre fuentes y usuarios no sólo mensajes y textos sino también las especificaciones del producto y del proceso. Esta tendencia es definitiva en el momento de diseñar los mecanismos institucionales de regulación de los flujos de tecnología del exterior. Los registros de los contratos de licencia serán automáticos y las decisiones descentralizadas dependerán del usuario.

Pasos para la innovación en las organizaciones

El diseño de instrumentos de fomento al desarrollo tecnológico nacional debe partir de un reconocimiento profundo de los sistemas utilizados por las organizaciones para producir innovaciones competitivas en el mercado.

La premisa inicial es que la relación centros de investigación-organización, son los principales actores para lograr transformación de la capacidad de CyT en productos y servicios nuevos; pero el actor definitivo es el empresario quien cumple la misión de unir las capacidades técnica y financiera de la organización con las necesidades del mercado, dentro de un contexto eminentemente económico.

En primer lugar, la organización debe formular una política de innovación que anticipe los desarrollos futuros y establezca metas y principios que sirvan de derrotero en todas sus actuaciones.

En segundo lugar, las organizaciones deben constituir núcleos de innovación tecnológica –NITs– para asegurar una verdadera apropiación y desarrollo tecnológico. Estos NITs deben tener una organización flexible de acuerdo con los recursos internos disponibles.

Las unidades más elementales pueden integrarse con una o dos personas responsables de liderar los procesos de desarrollo tecnológico interno siguiendo un enfoque de participación matricial. En el otro extremo, están los centros de inves-

tigación con una organización autónoma que interactúa con toda la estructura de la organización. Los NITs son claves porque tienen la misión de integrar a las organizaciones con la universidad y demás agentes del cambio tecnológico.

Como se ha anotado insistentemente en este texto, la cadena de valor de una organización está guiada por la identificación de las necesidades emergentes o latentes de los clientes: ¿Qué beneficios valorarán los clientes en los productos del mañana? ¿Cómo podremos adelantarnos, a través de la innovación, a los competidores para entregar estos beneficios al mercado?

Aparte de las anteriores preguntas, los siguientes cuadros le ayudarán a evaluar el estado de la gestión de ciencia y tecnología en su organización:

Tecnología

Procesos

Manuales _____% Semiautomáticos _____%

Automáticos _____% Otros. ¿Cuáles? _____%

Posición tecnológica respecto de la competencia

- ¿Cuál es la posición tecnológica de su empresa con respecto a sus competidores?

Líder _____% Seguidor _____% Usa licencias _____%

Usa franquicias _____% Usa patentes ajenas _____%

Otras posiciones, explique:

- * ¿Cuál es su fortaleza tecnológica?

Tecnología blanda _____% Tecnología dura _____%

- * La composición del patrimonio tecnológico de su empresa está en:

Tecnología en equipos _____% Tecnología en procesos _____%

Tecnología en productos _____% Tecnología desincorporada _____%

Otras formas, explique:

¿ Qué programas emplea para mejorar su capacidad tecnológica?

Investigación y desarrollo _____% Innovación _____ %

Gestión de tecnología _____ % Otros, explique:

¿ Emplea indicadores de gestión tecnológica? Si _____ No _____

Cuáles, explique:

Innovación y desarrollo de nuevos productos

Tipo de gestión	Frecuencia			
	Trimestre	Semestre	Anual	Bianual
Adaptación propia				
Contrata el desarrollo				
Compra los prototipos				
Invencción o innovación propia				

Razones para la innovación

	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Ocasionalmente	Nunca
Moda					
Competencia					
Reducción de costos					
Cumplimiento del ciclo de vida					
Caída de ventas					
Sugerencia de clientes, vendedores y proveedores					
Nuevo nicho de mercado					
Otro. ¿Cuál? _____					

Relaciones entre áreas que facilitan o dificultan la innovación

	Muy estrecha	Estrecha	Frecuente	Ocasional	Inexistente
Producción					
Costos					
Comercial					
Investigación y desarrollo					
Personal					

9.2.2 LOS PROCESOS OPERATIVOS (Creación de valor en el corto plazo)

Comienzan con la recepción de un pedido del cliente y terminan con la entrega a satisfacción del producto o servicio al cliente. Estos procesos recalcan la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Incluye pensar las necesidades futuras de los clientes y a través de qué actividades y procesos pueden ser desarrolladas. Al interior de los procesos operativos se consideran los procesos de logística interna, producción, logística externa y ventas ya considerados en el numeral 9.1.

La competencia en el mercado mundial es entre cadenas productivas globales y, por eso, hoy la colaboración debe ser importante y a todo nivel, desde la elaboración del pronóstico de ventas, hasta el manejo de suministro, procesamiento de órdenes, distribución, transporte etc. Los ejecutivos deben entender que las personas a las que les entregan estos servicios son socios, no unos simples contratistas. Se necesita por lo tanto, adquirir una nueva mentalidad, más abierta con sus socios, proveedores, distribuidores y competidores. Es más real un estudio sobre las proyecciones del mercado realizado por todos los actores mencionados, que por uno sólo.

El estudio de los procesos operativos implica las tres actividades siguientes:

- Identificar las actividades que no agregan valor y las actividades que están siendo ejecutadas de manera ineficiente, con el fin de iniciar un proceso de mejora continua.
- Diseñar un modelo de costeo basado en actividades, en un contexto de costo económico.
- Identificar las características diferenciadoras de los productos y servicios.

Para identificar las actividades que agregan y no agregan valor es común utilizar el sistema de costo ABC, que veremos a continuación.

Sistema de costos ABC

El Sistema de Costos por Actividades conocido como ABC por su sigla en Inglés “*Activity Based Costing*” (ABC), se presenta como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial. La localización de los mercados y las exigencias de los clientes obligan a la organización a disponer de la información necesaria para hacer frente a las decisiones coyunturales.

Los sistemas ABC basan su fundamento en que las distintas actividades que se desarrollan en la empresa son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos, estos sólo demandan las actividades necesarias para su obtención. La empresa reorganiza la gestión de sus costos, asociando estos a sus actividades. El costo del producto o servicio se obtiene como la suma de los costos de las actividades que intervienen en el proceso.

Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.

El ABC mide el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego éstas son asignadas a los objetos de costo según su uso. Los recursos no cuestan, cuestan las actividades que hago con ellos.

Este sistema permite realizar un análisis de la eficiencia en los procesos desde el momento que permite definir el “mapa de actividades”, que informa no sólo de lo que cuesta el servicio, sino de cómo se está prestando y cuánto cuestan las actividades en relación con la calidad de los productos o servicios ofrecidos, lo que agrega ventajas para la utilización de los recursos, a través de una mejora continua.

Antes de entrar a definir el procedimiento para el cálculo de los costos, estudiemos lo que significa en este modelo los conceptos de proceso, actividad, costos directos y costos indirectos.

Los procesos: se definen como “toda la organización racional de instalaciones, maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final”. En los estudios que se hacen desde el sistema ABC se separan o se describen las actividades y los procesos.

Actividad: parte de un proceso que tiene una entrada, tiene una salida y consume unos recursos. En el ABC, las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultanea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Costos directos: son los materiales o insumos, las personas y los demás requerimientos para lograr la producción de un bien o servicio.

Costos indirectos de producción-CIP: normalmente han sido definidos como aquellos que no son ni materiales directos ni mano de obra directa, pero que son necesarios para la producción. Algunos autores lo caracterizan por exclusión: todos los insumos que requiere la elaboración de un producto y que no sean materiales ni mano de obra directa. Es decir, incluyen materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros costos de producción indirectos como energía, calefacción, alquileres, servicios de comedor, sanidad, seguros contra incendio, depreciaciones bienes de uso.

La distinción entre costos directos e indirectos es especialmente importante para propósitos de costeo de productos o servicios siempre que se elabore más de un producto y para propósitos de control, siempre que se utilice más de un departamento en la fabricación de los productos o en la prestación de los servicios.

Pasos a seguir para el cálculo del costo utilizando el modelo ABC

Localización de los costos indirectos en los centros de costo.

En esta primera fase hay que localizar, si no están definidos, todos los centros de costo que tiene o puede tener la empresa, determinar todos los costos indirectos y luego localizarlos por centros de costo.

Identificar las actividades de la organización

Para identificar las actividades de cada uno de los centros de costo se deben realizar entrevistas y cuestionarios a los responsables de cada uno de éstos y en algunos casos puede ser necesario entrevistar a los trabajadores con más experiencia. Los resultados facilitarán no sólo la definición de las actividades sino la mejora de la gestión del proceso y de los recursos humanos.

El análisis operacional de cada área permite definir un gran número de actividades. Posteriormente con la relación de actividades definidas se procederá al

estudio de una posible eliminación, adición o integración. Los criterios con mayor concordancia son:

- Tareas que no se corresponden con el objetivo del área.
- Duplicidad de tareas.
- Omisión de tareas necesarias.

A continuación mostramos en la tabla como quedaría la estructura de la tabla de clasificación de actividades.

Clasificación de las actividades

Actividades	Criterio 1		Criterio 2		Criterio 3	
	Principal	Auxiliar	Repetitiva	No repetitiva	Añade valor	No añade valor
A1						
A2						
A3						

Con los resultados de esta tabla se conocerá qué porcentaje del total de actividades representa cada uno de los criterios de clasificación que se tuvieron en cuenta. La identificación y caracterización de las actividades permite continuar con el diseño del sistema de costos repartiendo los costos indirectos entre las mismas.

Reparto de los costos indirectos de producción (CIP) entre las actividades

El prorrateo de los costos de cada centro de costo entre las distintas actividades que en él tienen lugar, suele llevarse a efecto generalmente de una manera sencilla, por cuanto en la mayoría de las ocasiones resultará fácil identificar esos costos con las actividades, sobre todo cuando se han de diseñar actividades de tal manera que todos los costos sean directos respecto a ellas.

La realización de la tabla posibilita un mayor análisis al hacer el reparto de los costos indirectos por actividades. En los cuadros los costos indirectos de producción-CIP estarán identificados por un código numérico.

Reparto del CIP por actividades

Centro de costo													
Actividades	Costos indirectos de producción (en pesos)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
A1													
A2													
Aj													

En esta tabla, es opcional mostrar la base de distribución de los costos indirectos y el porcentaje que representa para cada actividad.

Distribución de los costos indirectos a través de los inductores

Establecidas las actividades y sus costos, lo fundamental es determinar las causas que los originan, para luego ubicar las bases de medición de su uso y en función a las mismas, proceder a su distribución. Estos factores causales se denominan inductores de costos (*cost drivers*) que deben ser auténticamente representativos del motivo que ocasionan los costos de las actividades. En función de estos inductores, se establece el costo unitario que agrega cada actividad al proceso productivo.

Es necesario definir el número de unidades de medición de cada actividad, y el uso que de las mismas hace cada producto en particular. Este método permite calcular costos unitarios con un mejor grado de aproximación, dada la gran gama en que los mismos se desagregan. Conociendo el costo unitario por inductor se procede a asignar los costos de las actividades auxiliares a las principales y luego se asigna el costo de las actividades principales a los objetivos de costo.

Reparto del costo de la actividad auxiliar a actividades principales

Actividad auxiliar, inductor y costo	Actividades principales	Inductor	%	Costo
Actividad X Inductor: xxxx Costo: xxxxxx	AP-1			
	AP-2			
	.			
	AP - N			
	Total		100	

Posteriormente se procederá a totalizar el costo final de las actividades principales para distribuirlo entre los productos o servicios.

Asignar los costos de las actividades a los productos/servicios

Una vez ya se han obtenido los costos por inductor, se puede proceder a asignar los costos de las actividades principales a los objetos de costo que pueden ser un grupo de productos o servicios claramente identificados o un proceso con la misma condición.

Como las actividades cuentan con una relación directa con los productos, con el sistema de costos basado en las actividades se logra transformar los costos indirectos respecto a los productos o servicios en costo directo respecto de las actividades, lo que conlleva a una forma más eficaz de la transformación del costo de los factores en el costo de los productos y servicios.

Para este paso nos vamos a auxiliar en la siguiente tabla:

Actividades	Grupo de Productos/Servicios								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A1									
A2									
A _n									
Total									

Este mapa ayuda a clasificar en cada centro de costo, cuáles son los procesos que se realizan y que actividades requieren para producir un bien o servicio. Este mapa también ayuda a evaluar alternativas para mejorar y evitar que queden por fuera actividades que son necesarias para un determinado proceso.

Ventajas de un sistema de costeo ABC en la empresa

- Facilita el costeo, particularmente donde son significativos los costos generales no relacionados con el volumen.
- Analiza otros objetos del costo además de los productos o servicios.
- Indica inequívocamente los costos variables a largo plazo del producto.
- Produce medidas financieras y no financieras, que sirven para la gestión de costos y para la evaluación del rendimiento operacional.

Limitaciones

- Existe poca evidencia que su implementación mejore la rentabilidad corporativa.
- No se conocen consecuencias en cuanto al comportamiento humano y organizacional.
- La información obtenida es histórica.
- La selección de inductores y costos comunes a varias actividades no se encuentran satisfactoriamente resueltos.
- El ABC no es un sistema de finalidad genérica cuyos *outputs* son adecuados sin juicios cualitativos.
- En las áreas de control y medida, sus implicaciones todavía son inciertas.

Como conclusión final se debe tener en cuenta que el sistema de costos basado en las actividades se instaure como parte de la gestión empresarial, en la cual deben participar todos los individuos que conformen la empresa, desde los obreros y trabajadores de la planta, hasta los más altos directivos, ya que al tener cubiertos todos los sectores productivos, se lleva a la empresa a conseguir ventajas competitivas y comparativas frente a las entidades que ejercen su misma actividad.

9.2.3 EL SERVICIO POSVENTA

Incluye las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos (facturación y cobros), como por ejemplo, la administración de las tarjetas de crédito.

Para medir la actuación en este proceso, se pueden utilizar los mismos inductores genéricos que para los procesos operativos (tiempo, calidad y coste del proceso):

- Duración de los ciclos (desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema). Mide la velocidad de respuesta a las fallas.
- Los indicadores de coste pueden evaluar la eficiencia (el costo de los recursos utilizados) para los procesos de los servicios posventa.
- La productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.
- Las organizaciones con grandes ventas a crédito, o con tarjetas de crédito concretas de una organización, es probable que necesiten aplicar indicadores de costo, calidad y tiempo de ciclo a sus procesos de facturación, cobro y solución de problemas.

Con respecto a su servicio posventa, evalúe lo siguiente:

1. Ofrece servicio posventa o servicios adicionales Si ____ No ____

2. Servicio posventa ofrecido:

Servicio	Si	No
Garantía		
Repuestos		
Recambio		
Instalación		
Mantenimiento		
Instrucciones escritas		
Transporte		
Flete		
Empaque		
Atenciones especiales		
Otros servicios. ¿Cuáles? _____		

9.2.4 INDICADORES E INDUCTORES GENÉRICOS EN LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En la tabla de la siguiente página se observan las principales medidas propuestas para esta perspectiva.

Inductores genéricos

- Tiempo de respuesta
- Calidad
- Costo (se sugiere emplear la metodología Costos Basados en Actividades estudiada atrás en este mismo capítulo).

Tabla 9.2 La perspectiva del proceso interno. Indicadores centrales

	Indicadores	
Investigación básica y aplicada	<p>% de productos o servicios totalmente nuevos desarrollados.</p> <p>Éxito en el desarrollo de productos y servicios específicos para grupos seleccionados de clientes.</p> <p>% de ventas de los nuevos productos.</p> <p>Introducción de nuevos procesos en relación con los de la competencia o con lo planeado.</p> <p>Capacidades del proceso de fabricación.</p> <p>El tiempo necesario para diseñar la nueva generación de productos/servicios.</p> <p>Beneficios operativos antes de impuestos.</p>	
Duración del proceso	<p>El indicador eficacia del ciclo de fabricación (ECF), ha sido utilizado por las organizaciones que intentan implantar el justo a tiempo:</p> $ECF = \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción efectivo}}$	
Tiempo del proceso	<p>Tiempo de Producción efectivo (TPE):</p> $TPE = t_{\text{proceso}} + t_{\text{inspección}} + t_{\text{transporte}} + t_{\text{almacenaje}}$	
Calidad del proceso	<p>Niveles de desperdicio</p> <p>Volumen de reprocesos</p> <p>% de devoluciones</p> <p>Tasas de defectos en procesos</p> <p>% Reprocesos</p> <p>% de producto rechazado</p>	<p>En Organizaciones de servicios:</p> <p>Tiempos de espera</p> <p>Información inexacta o errónea</p> <p>Acceso negado o retrasado</p> <p>Solicitud no realizada</p> <p>Atención al cliente defectuosa</p>
Desarrollo del producto	<p>Insumos utilizados con éxito en la fase X / insumos totales</p> <p>Tiempo de los insumos en cada fase</p> <p>Costo del procesamiento de los insumos de cada fase</p> <p>Tiempo necesario para llegar al mercado: tiempo del punto de equilibrio (TPE)</p> <p>Margen bruto de los nuevos productos</p>	

Práctica:

- *Resume las principales fortalezas y debilidades encontradas en la evaluación de esta perspectiva.*

RESUMEN

El estudio de los procesos internos, es tal vez una de las perspectivas que necesita un examen más acucioso, ya que, en general, la información que se busca es en realidad sobre los procesos que agregan o desagregan valor en la organización (incluidos los costos económicos) en el tiempo presente y para el futuro.

La forma de estudiar los procesos internos es identificando en primer lugar la cadena de valor, bien sea desde Porter o como lo sugieren Kaplan y Norton. En esta perspectiva, los indicadores funcionan como inductores de la perspectiva previa o sea la del cliente. Lo anterior significa que la base para una plena satisfacción del cliente está en la planeación y seguimiento de unos excelentes procesos internos. Es por ello que la cadena de valor “termina” metodológicamente hablando en la satisfacción del cliente.

En este momento, usted ya está preparado para analizar sus procesos internos y encadenarlos con la perspectiva del cliente. Su último paso, antes de sintetizar todos sus hallazgos en la matriz EFI (que recoge el resultado de la auditoría interna en todas las perspectivas), es auditar el área humana o de formación y crecimiento.

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO GESTIÓN HUMANA

OBJETIVO

- Describir los procesos que tradicionalmente son evaluados en el área de gestión humana, tanto como los nuevos propuestos en el BSC.
- Formar en los procesos de selección y evaluación por competencias.
- Abrir el espacio de medición futura, referida al desarrollo humano sostenible y dentro de éste, el desarrollo a escala humana como condición sin equanon de futuro.

*“Es privilegio de los peces,
así como de las ratas y de los lobos,
vivir según las leyes de la demanda y
de la oferta: pero lo que distingue a la
humanidad es vivir según las del
derecho”.*

Ruskin

No somos los *recursos* humanos, no somos los *activos intangibles*, no somos el *capital* humano ni el *capital* intelectual con que la literatura del *management* denomina actualmente a las personas en el mundo de las organizaciones. Somos Conchita, María Antonia, Patricia, Betty, Ilberto, Carlos, Sandra, Carmen Amalia, Hermes, Alfredo, Leonardo, Daniel, Jazmín, Julio, María Teresa, Irma Cristina, Elizabeth... PERSONAS, seres humanos para quienes el trabajo no es sólo la forma de satisfacer la necesidad de subsistencia, sino nuestro espacio vital. Somos el grupo de colegas, compañeros y amigos que formamos parte del gran equipo de trabajo la Facultad de Ciencias Sociales, Humanas y Educativas de la UNAD. Somos psicólogos, filósofos, sociólogos, lingüistas, economistas, educadores, psicopedagogos, administradores... que pertenecemos a las *ciencias de la esperanza*, es decir a las *ciencias* (las sociales) cuyo papel para el desenlace futuro de la humanidad es determinante. Venimos de variadas regiones del país, de localidades urbanas disímiles, de ancestros indígenas, africanos, asiáticos y europeos, proyectándonos como un grupo fuerte inmensamente rico, plural, desde cuya heterogeneidad estamos construyendo un núcleo de identidad, caracterizado por nuestro compromiso y calidad en el quehacer del día a día. Esto lo estamos logrando precisamente, porque hay un estilo de gestión y liderazgo en la Facultad de cálida modernidad, que demuestra axiomáticamente que no es la lógica eficientista y de la competitividad que nos une, sino la preocupación por la *otredad* que llaman los sociólogos, o por lo que en otro escrito he llamado lógica asociativa en el trabajo, como constructora de viabilidad, es decir de calidad de vida laboral, caracterizada por un ambiente de libertad responsable, por el respeto a nuestra identidad y pluralidad y fundamentalmente porque como lo he afirmado en otro escrito, trabajamos en condiciones, en las cuales nos podemos comportar como seres humanos, como espíritus libres dueños de nosotros mismos porque sabemos quiénes somos y qué es lo que queremos, tenemos seguridad ontológica, posibilidades de crecer, trascender, optar y de participar, de amar y de ser amados...¹

1 Vidal, E. Nota editorial. Boletín Somos FCSH, Unad, 2003

Es esta perspectiva, la que se relaciona directamente con la gestión humana de la organización, proporcionando la base para que se alcancen los objetivos en las otras tres perspectivas.

10.1 PROCESOS TRADICIONALES DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

El área de gestión humana ha tenido tradicionalmente a su cargo los procesos de vinculación y desarrollo de personal, la salud ocupacional, el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores.

En la tabla siguiente se observan los contenidos considerados en cada proceso:

Tabla 10.1 Procesos de gestión humana

Proceso	Subproceso
Vinculación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del puesto de trabajo • Reclutamiento • Selección • Contratación • Inducción
Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Entrenamiento • Promoción • Salarios • Valoración y méritos • Evaluación por competencias
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios legales y extralegales • Salud ocupacional • Clima organizacional

10.1.1 PROCESOS DE VINCULACIÓN DE PERSONAL

Análisis del puesto de trabajo

Proceso mediante el cual se describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos, fines y actividades, las condiciones bajo las cuales se están llevando a cabo los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios, teniendo en cuenta su gran influencia en la calidad de vida y la producción del empleado.

Reclutamiento

Proceso que aplica un método sistemático para atraer empleados potenciales, haciéndoles conocer las oportunidades de empleo e invitándolos para que ingresen a la empresa, proporcionándoles un formulario de solicitud para que sea llenado, o solicitándoles una Hoja de vida; éstos se archivan y tienen en cuenta cuando una vacante se presenta.

Selección

Es la etapa durante la cual se escoge a los aspirantes, por medio de pruebas o test, entrevistas y verificación de los antecedentes y referencias, aquellos que poseen las diversas cualidades (o potenciales) para ocupar un cargo ya definido.

Evalúe los siguientes aspectos

Fuentes de Reclutamiento

- Agencia, bolsa de empleo _____
- Avisos clasificados _____
- Familiares _____
- Instituciones educativas _____
- Empresas caza talentos _____
- Internet _____
- Referidos _____

Criterios de reclutamiento y selección

	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Tipo de cargo*
Experiencia previa						
Escolaridad						
Recomendaciones						
Coherencia perfil-cargo						
Edad						
Sexo						
Estado civil						
Cercanía sitio de trabajo						
Procedencia						
Dominio de segunda lengua						
Manejo de herramientas						
Otros. ¿Cuáles? _____						

- Directivo = D; mandos medios = MM; Operativo = O

Medios de selección de personal

- Entrevista personal _____
- Pruebas técnicas _____
- Pruebas psicotécnicas _____
- Pruebas médicas _____
- Verificación de referencias _____
- Otras. ¿Cuáles? _____

Contratación

Es la vinculación formal del candidato seleccionado por la empresa a través del contrato de trabajo (en el caso de empleados públicos el proceso se denomina nombramiento)

Tipos de contrato

Contrato	Nivel jerárquico			Total	
	Directivo	Mandos medios	Operativo	No.	%
A término indefinido					
A término definido					
A destajo o por horas					
Por Honorarios					
Por empresas de servicios temporales (<i>outsourcing</i>)					
Por proyectos					
Por temporada					
Otro. ¿Cuál?					
Total					

Edad promedio y antigüedad

	Edad promedio	Antigüedad
Nivel directivo		
Nivel medio		
Nivel operativo		

Seguridad social

Fondos de pensiones y cesantías _____

EPS _____

Cajas de compensación _____

SENA _____

Bienestar familiar _____

ARP _____

Inducción

Es el período inicial durante el cual se comunica información sobre la compañía y sobre la forma cómo se realizan las actividades en los departamentos específicos (entrenamiento inicial), de modo que el recién llegado se sienta en un ambiente acogedor dentro del que puede desarrollar sus potencialidades para contribuir con su capacidad al éxito de la organización.

El personal nuevo recibe:

	<i>Si</i>	<i>No</i>
Información completa de la empresa		
Perfil del cargo y funciones		
Otro. ¿Cuál?		

10.1.2 PROCESOS DE DESARROLLO DE PERSONAL

Capacitación

Es la actividad orientada a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de los empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

Entrenamiento

Es la actividad de carácter práctico que permite la adquisición de destreza para un trabajo específico relacionado con la razón de ser de la empresa.

Señale el tipo de capacitación, quién la ofrece y su frecuencia

	Ninguna	La ofrece		Frecuencia		
		La empresa	Otros	Alta	Media	Baja
Actualización en el oficio						
Manejo de maquinaria nueva						
Cursos en instituciones educativas						
Otra. ¿Cuál?						

Salarios

El salario es la remuneración que percibe el empleado a cambio de su trabajo o labor. Su determinación depende de diversos factores.

Criterios para asignar y ajustar salarios

	Si	No
Lo de Ley		
Inflación		
Antigüedad		
Productividad		
Promoción		
Estudios		
Responsabilidad		
Amistad		
Otro. ¿Cuál?		

Promoción

Es el cambio de asignación de un puesto de un nivel inferior a uno superior el cual debe inducir la empresa, con incremento de estatus, responsabilidad y salario.

- Indique si existen en la empresa políticas de estímulo al desempeño de personal
Si___No___
- Marque los estímulos e incentivos que ofrece a los empleados

	Si	No
Bonificación		
Paseos		
Actividades deportivas		
Regalos		
Tiempo libre		
Ascensos		
Otro. ¿Cuál?		

Valoración y méritos

Es un proceso que mide el desempeño de cada trabajador al confrontar las funciones de un cargo con respecto a la idoneidad del evaluado en la ejecución de su labor. Dicha evaluación puede utilizar criterios de medida como: producción (ritmo de trabajo, calidad, daños o pérdida de tiempo para el producto, el equipo o el personal, dinero ganado y conocimiento del puesto); datos personales (duración en el empleo, ausentismo e índice de ascenso); y datos de estimación (juicio de los supervisores, de los compañeros y propios)

- ¿ Se hace evaluación del desempeño? Si_____ No_____
- ¿ Evaluación y recompensas están ligados? Si_____ No_____

- Razones para reconocer estímulos

	<i>Si</i>	<i>No</i>
Calidad en el desempeño		
Relaciones humanas		
Cumplimiento de las metas		
Superar estándares		
Colaboración espontánea		
Trabajo en equipo		
Reducción de desperdicios y defectos		
Disminución de accidentes de trabajo		
Otro. ¿Cuál?		

Razones para sanciones

	Frecuencia		
	Alta	Media	Baja
Ausencia injustificada			
Llegada tarde			
Salida temprano			
Incumplimiento de tareas			
Desconocimiento o irrespeto a la autoridad			
Conflictos interpersonales			
Otro. ¿Cuál?			

Evaluación del desempeño del trabajador por competencias

La evaluación del desempeño tradicionalmente utilizada en la gestión de recursos humanos ha venido incluyendo progresivamente el concepto de competencias. En sus más reconocidas versiones la tradicional evaluación del desempeño se basaba en factores de desempeño tales como la puntualidad, el cuidado de los bienes,

el manejo de las relaciones, la dinámica y motivación que eran colocados en escalas y calificados por los superiores inmediatos con base en su observación del desempeño de la trabajadora o trabajador. A diferencia de esta evaluación tradicional del desempeño, las nuevas formas se acercan a definir competencias, es decir logros o capacidades laborales y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad. De ahí que normalmente la evaluación por competencias se hace con referencia a una norma en la cual se ha establecido el desempeño competente y los criterios para juzgar su calidad (Irigoin y Vargas, 2002).

El punto central de la evaluación de competencias es el desempeño laboral y, sin carácter taxativo, tiene los siguientes distintivos:

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral
- Los estándares incluyen criterios que describen lo que se considera el trabajo bien hecho
- Es individual, no se realiza comparando las personas entre sí.
- Emite un juicio sobre la persona evaluada: competente o aún no competente
- Se realiza en situaciones reales de trabajo preferentemente.
- No se ciñe a un tiempo específico para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral. Esta característica se ha desarrollado en algunos países como el “reconocimiento de aprendizajes previos”.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de la persona evaluada; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades
- Es la base para la certificación de la competencia laboral.

La evaluación por competencias tiene varios componentes básicos:

- Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente elaborado.
- El proceso de recolección de evidencias.
- La comparación de evidencias con el estándar.
- La formulación de un criterio: competente o aún no competente; o dentro de una escala de dominio.
- El aseguramiento de la calidad del proceso.

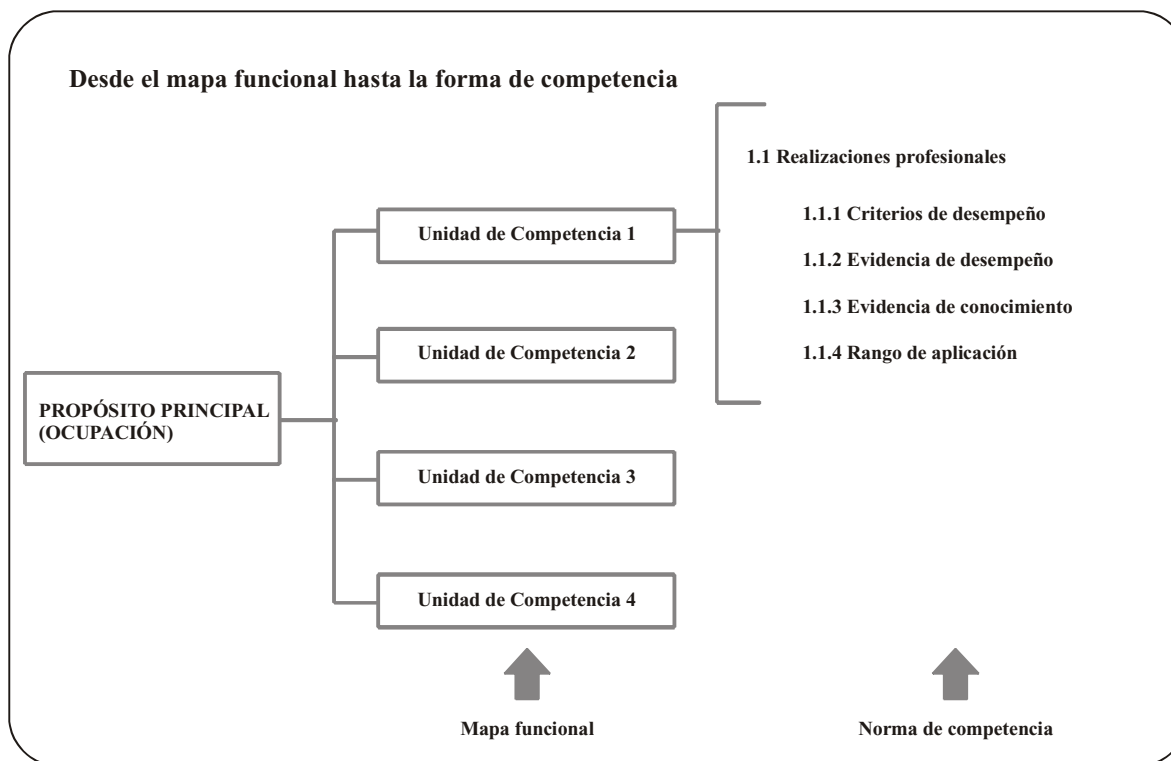
Para realizar la evaluación es necesario disponer de una norma o estándar de competencia, la cual se ha definido mediante un proceso de análisis del trabajo; este proceso puede ser adelantado mediante diferentes metodologías. En este caso se utiliza el método del análisis funcional y se establecen los logros o resultados

que se obtienen en las diferentes funciones que concurren en la obtención del propósito clave de una ocupación. La estructura del análisis parte de la definición del **propósito clave o función principal de la ocupación** y se va desagregando sucesivamente en las funciones que se deben desarrollar para que este propósito principal se alcance (ver Figura 10.1)

El resultado del proceso de análisis funcional ha sido, además de la elaboración del mapa funcional, la identificación de las **unidades de competencia** y la desagregación de estas unidades en las **normas de competencia** que están compuestas por las **realizaciones profesionales** con sus correspondientes enunciados, criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y campo de aplicación. En el siguiente gráfico se observa este proceso.

La norma o estándar de competencia es una descripción ordenada del contenido de una realización laboral o logro laboral. Respecto a la norma de competencia, le proponemos una síntesis para recordar:

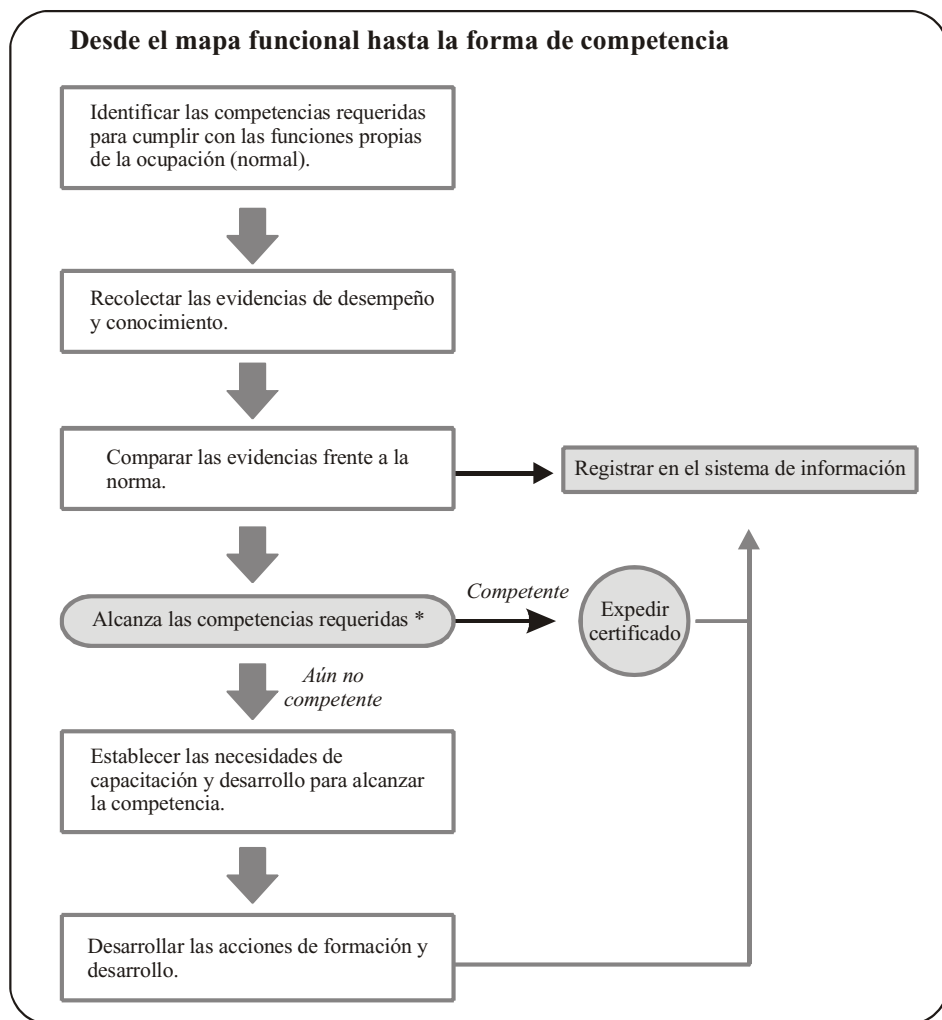
- La norma de competencia incluye por los menos la descripción de un logro laboral que el trabajador es capaz de obtener, descrito bajo la estructura de un verbo (la acción), un objeto (sobre el que recae la acción) y una condicionante del resultado obtenido.
- La norma incluye también la especificación del campo o rango de aplicación de la misma. Esta es una descripción del entorno físico, materiales, herramientas y personas que configuran el ambiente en el que el desempeño se efectúa.
- Adicionalmente se especifican las características de calidad que debe tener el desempeño. Estos son los llamados criterios de desempeño que conforman la descripción de los atributos del elemento de competencia.
- Los criterios de desempeño se corroboran con evidencias de desempeño. Esto es: fuentes de verificación sobre la calidad del logro laboral que la competencia permite obtener. Es así como cada criterio debe tener por lo menos una evidencia para confirmarlo.
- Las evidencias pueden encontrarse en resultados físicamente constatables o en desempeños observados, también se pueden obtener evidencias de conocimiento preguntando al trabajador: ¿qué pasaría si....?

Figura 10.1 El análisis funcional de las competencias

Fuente: Irigoin y Vargas, pp. 143

Una vez establecida la norma o estándar; el proceso de evaluación de competencias se describe en el siguiente gráfico:

Figura 10.2. El proceso de evaluación por competencias



Fuente: Irigoin y Vargas, pp. 144

Las escalas de evaluación

Pueden diferenciarse dos grandes vertientes en cuanto a la mecánica de la evaluación. La primera, muy utilizada en los modelos conductistas se vale de escalas que van desde la competencia plena hasta señalar niveles progresivos de dominio: AMOD (*A model*) y SCID (*Systematic Curriculum Instructional Development*); la segunda, típica del sistema inglés y mexicano, se fundamenta en dos opciones: “competente” o “aún no competente”. Se realiza con base en el desempeño; se centra en definir si la trabajadora o trabajador, es competente o no a partir de su actuación real en el trabajo y no solamente con pruebas escritas o verbales sobre sus conocimientos.

En el primer caso se pueden observar las escalas de evaluación utilizadas por los sistemas AMOD y SCID y por el análisis funcional.

Tabla 10.2 Niveles de dominio de la competencia-AMOD

0. No puede desarrollar la tarea satisfactoriamente para participar en un ambiente laboral.
1. Puede desarrollar la tarea pero necesita constante supervisión y alguna asistencia.
2. Puede desarrollar esta tarea pero requiere de supervisión periódica y alguna asistencia.
3. Puede desarrollar esta tarea sin asistencia y/o supervisión
4. Puede desarrollar esta tarea con una velocidad y calidad más que aceptable y con velocidad y calidad más que aceptables en el trabajo.
5. Puede desarrollar esta tarea con una velocidad y calidad más que aceptables y con iniciativa y adaptabilidad para situaciones problemáticas.
6. Puede desarrollar esta tarea con una velocidad y calidad más que aceptables y con iniciativa y adaptabilidad y puede conducir a otros para desarrollar esta tarea.

Fuente: Mertens, L. DACUM y sus variantes SCID y AMOD, 1997.

Fuente: Irigoín y Vargas, pp. 149

La evaluación en el SCID se basa en una autoevaluación elaborada por el candidato. La autoevaluación realizada por el trabajador se verifica posteriormente con el evaluador. Además de los criterios y evidencias de desempeño, el SCID incluye una serie de factores adicionales como indicadores de la capacidad del trabajador para realizar bien la tarea.

Estos factores son:

- El estándar de ejecución
- Los equipos y herramientas
- Los conocimientos requeridos
- La seguridad en el trabajo
- Decisiones que debe estar en capacidad de tomar el trabajador
- Indicaciones que debe seguir para hacer bien el trabajo
- Errores comunes que puede cometer.

En el sistema SCID, la escala se observa en la Tabla 10.2

Tabla 10.3 Niveles de dominio de la competencia-SCID

Escala de calificación en el SCID

Las demostraciones y las contestaciones las califica el evaluador en una escala que va del 1 al 5 así:

1. Entrante: no sabe hacer o contestar.
2. Capacitándose: sabe hacer o contestar algo, pero necesita apoyo para llegar al estándar.
3. Estándar: sabe hacer o contestar lo mínimo necesario; necesita apoyo para resolver situaciones imprevistas.
4. Desarrollándose: sabe hacer y contestar plenamente y resolver situaciones imprevistas difíciles.
5. Profesional: se ha desarrollado plenamente y es capaz de enseñar a otras personas.

Fuente: Irigoin y Vargas, pp. 151

En lo antes referido al sistema inglés y mexicano en la figura 10.3 se presenta un ejemplo de formulario que define la competencia con si o aún no

Figura 10.3 Niveles de dominio de la competencia. Sistema Inglés y Mexicano**Modelo del formulario para evaluación**

Nombre de la trabajadora o el trabajador						
Área ocupacional: Órtesis y prótesis						
Unidad de competencia: establecer comunicación con la persona con discapacidad, la familia y la comunidad para coadyuvar en la atención.						
Resumen: incluye las funciones relacionadas con la orientación del paciente y su familia así como la orientación sobre adaptaciones y adecuaciones a su entorno.						
Elemento: orientar sobre adaptaciones y adecuaciones a su entorno.						
Criterios de desempeño: A. La información sobre adaptaciones a utilizar toma en cuenta el tipo de discapacidad. B. La información dada al paciente incluye el manejo y cuidado de la adaptación y adecuación. C. El lenguaje utilizado es claro y es comprendido por el paciente. D. La información sobre eliminación de barreras arquitectónicas considera el grado de discapacidad, el entorno y las características económicas.						
Verificación de evidencia desempeño y conocimiento						
Evidencia de desempeño y producto:	CD⁵⁹	Verificado		Nombre evaluador	Firma	Fecha
		Si	No			
1. El paciente conoce e identifica claramente el manejo y cuidado de adaptaciones y adecuaciones.	B					
2. Existen medios gráficos empleados para facilitar la comprensión del paciente.	C					
3. Realiza la sesión de orientación siguiendo el procedimiento establecido.	A, B, C					
4. Se asegura de que el paciente entienda las adaptaciones y adecuaciones.	C					
5. Las adaptaciones sugeridas coinciden con el tipo de discapacidad.	D					
Evidencia de conocimiento:						
6. Explica diferentes indicaciones y contraindicaciones	D					
7. Puede desarrollar diferentes técnicas de comunicación	C					
Concepto: Competente <input type="text"/> Aún no competente <input type="text"/>						

Fuente: OPS/Cinterfor, Taller de competencias laborales con técnicos de centroamérica, Ciudad Antigua, Guatemala, 2000.

Fuente: Tomado de Irigoin y Vargas, pp. 153

Las etapas para efectuar la evaluación

Establecer los objetivos de la evaluación

Evaluador y evaluado definen conjuntamente el plan de evaluación que incluye la duración y las diferentes formas en que se verificará el cumplimiento de los criterios de desempeño. El evaluador debe tener una gran experiencia y conocimiento de la ocupación evaluada a fin de hacerse un juicio, lo más objetivo posible, de si el criterio de desempeño en cuestión se cumple o no. En la verificación de los conocimientos se puede recurrir a pruebas escritas o formular preguntas al evaluado para verificar si se posee o no el conocimiento que respalda el desempeño laboral. En la evaluación es clave disponer de criterios de desempeño; pero también, los conocimientos requeridos y los productos que pueden servir de evidencia del desempeño del trabajador. De ahí la importancia de contar con una buena norma de competencia.

Verificar el cumplimiento de los criterios de desempeño

Se utiliza la norma de competencia, en la cual están registrados los diferentes criterios de desempeño y normalmente se elabora una guía de evaluación para realizar la verificación.

Verificar los conocimientos requeridos

También se utilizan en esta fase las técnicas de elaboración de pruebas escritas y preguntas orales para verificación. También se suelen elaborar cuestionarios de autoevaluación a fin de facilitar al candidato su propia reflexión y avance. Estos cuestionarios suelen ser elaborados con preguntas de opción múltiple o de estilo falso y verdadero. La autoevaluación realizada por el trabajador se verifica posteriormente con el evaluador.

Verificar los productos del trabajo

Incluye la revisión de los productos que se hayan establecido en el análisis y que sirven en este caso de evidencia de que el candidato ha realizado la tarea. Los productos son cosas tangibles que resultan de la ejecución de la o las tareas efectuadas por el trabajador. Su verificación se realiza usualmente por observación directa. Los productos deben estar claramente definidos en el estándar. En este punto la observación y la constatación con el estándar son los mecanismos más apropiados.

Elaborar el resultado de la evaluación

Normalmente se utilizan escalas con diferentes grados de cumplimiento de la competencia. Ello facilita identificar no solamente el dominio sino especificar el

nivel de dominio y extraer algunas características de desempeño notable que pueden ser útiles para la organización. También en los casos de baja graduación se establece más claramente el nivel de necesidades de la persona evaluada para su formación ulterior.

Los resultados del proceso deben ser registrados por lo menos en lo referido a:

- Normas de competencia elaborados
- Ocupaciones evaluadas por candidato y resultado obtenido
- Ocupaciones en proceso de evaluación por candidato
- Planes de capacitación y desarrollo establecidos a partir de la evaluación.

Verificación de las observaciones del evaluador

Pueden darse utilizando los criterios sí, no o inapreciable desde el modelo funcional. O si se decide, cualquiera de las escalas mostradas en las tablas 10.1 y 10.2 de los modelos AMOD y SCID.

10.1.3 PROCESOS DE BIENESTAR

Concepto que viene a sustituir al de seguridad e higiene en el trabajo, y que alude al conjunto de disposiciones y elementos normativos y extranormativos relacionados con los aspectos implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral. Son una especie de prestaciones de carácter no salarial o remunerativa, no monetarias, no acumuladas, no sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros. Está constituido por los programas y políticas que buscan promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, complementando e inclusive cubriendo las funciones del Estado. Como beneficios podemos citar áreas ambientales laborales, favorables y motivantes, servicios de comedor, vales de almuerzo, becas para hijos de empleados, comedores y cafeterías, ayudas extraordinarias en forma de créditos no reintegrables ante circunstancias también extraordinarias, asistencia y asesoramiento de tipo legal, fiscal, económico, etc., club social de la empresa, instalaciones deportivas o de ocio, guarderías, provisiones de útiles escolares, cursos, seminarios, etc.

Liste los beneficios legales y extralegales de los trabajadores en su empresa:

Beneficios para los trabajadores

Salud ocupacional

La evaluación de un programa de salud ocupacional muestra el grado de efectividad o impacto que las acciones del programa han tendido sobre las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores en un período dado. Esta evaluación se hace a través del análisis sobre el comportamiento de la proporción de trabajadores expuestos a factores de riesgo con grado de riesgo superior a 1 o grado de peligrosidad alta. De igual forma, se mide la variación en el tiempo de los índices de accidentalidad y ausentismo y las proporciones de incidencia y prevalencia de morbilidad profesional, entre otros. Para las entidades competentes, los indicadores de mayor valor serán los índices de frecuencia y severidad de los accidentes, las tasas de ausentismo, enfermedades profesionales y cumplimiento del programa. Las autoridades de vigilancia y control establecerán el grado de ejecución del programa de salud ocupacional con base en el cumplimiento de requerimientos, normas y acciones de medicina, higiene y seguridad industrial.

Riesgos profesionales: son riesgos profesionales el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el gobierno nacional. El riesgo profesional es el suceso al que se encuentra expuesto el trabajador por la actividad que desarrolla en ejercicio de una relación de trabajo. Este concepto genérico comprende dos especies: los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Accidente de trabajo: es el suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo, y que produce en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte; así como aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, aún fuera del lugar y horas de trabajo, o durante el traslado de los trabajadores desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte se suministre por el empleador. Los factores que causan accidentes de trabajo son técnicos, psicosociales y humanos. Algunos tipos de accidentes son: los golpes, caídas, resbalones, choques, etc.

Enfermedad profesional: se considera enfermedad profesional todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el gobierno nacional.

Evalúe los siguientes aspectos:

- ¿Tiene un programa de salud ocupacional en su organización? Si___ No___
- ¿Tiene un mapa de riesgos? Si___ No___

- Accidentalidad

Accidentes frecuentes	Causas	Severidad

- Enfermedades profesionales

Enfermedades frecuentes	Causas	Severidad

- Estadísticas de salud ocupacional

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Accidentes				
Enfermedades				
Total				

Clima organizacional

Es la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera como los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y como ejerce la autoridad dentro del sistema.

En nuestro país se utilizan a menudo, el Test de Clima Laboral-TECLA desarrollado por Sudarsky y el Instrumento para la medición del clima Organizacional - IMCOC, desarrollado por Toro (1992 – 1996).

Estos instrumentos de diagnóstico miden corrientemente variables como cohesión del grupo, relación con compañeros, cooperación o relaciones interpersonales en relación con el ambiente social. También puede decirse que evalúan la confianza gerencial o estilo de dirección, claridad de la organización, claridad del rol, claridad de la dirección o de la estructura.

A través del sistema de evaluación TECLA, se pueden medir aspectos directamente relacionados con la motivación de los individuos, como normas de excelen-

cia, calor y apoyo, recompensa, seguridad, claridad organizacional, conformidad, salario, responsabilidad

El IMCOC por su parte, permite entender que el clima organizacional es producido por el individuo según las condiciones que encuentre en la estructura de la organización y en el marco teórico de las variables que orientan su comportamiento.

Busca conocer con las preguntas abiertas, las razones que inducen a los trabajadores a uno u otro comportamiento, dejando de lado el encasillamiento de actitudes, dado que en ocasiones la información suministrada no obedece a hechos reales sino a la acomodación de quien contesta el cuestionario. Este procedimiento busca identificar los rasgos que caracterizan a una organización. Los conceptos teóricos analizados permiten definir las siguientes variables contenidas en el instrumento: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. Consta de cuarenta y cinco (45) preguntas abiertas. El instrumento se observa en las páginas siguientes.

10.2 FORMACIÓN Y CRECIMIENTO (GESTIÓN HUMANA) EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro y, no sólo en las áreas tradicionales de inversión, sino en aquellas que facilitan alcanzar los objetivos financieros a largo plazo, tales como la formación y satisfacción del empleado, los sistemas de información y la alineación individuo-organización. Sin embargo, la ausencia de medidas concretas en esta perspectiva es indicativa de que la organización no está vinculando sus objetivos estratégicos con actividades para mejorar las competencias de los trabajadores, proporcionar información y alinear las personas, los equipos y las Unidades Estratégicas de Negocios-UEN con la estrategia y objetivos a largo plazo de la organización.

Con frecuencia los que abogan en favor de la formación, de la delegación de poder en los empleados, de los sistemas de información y de motivar a los trabajadores, toman esos programas como fines en sí mismos y se justifican por ser inherentemente virtuosos, pero no como medios para que la organización alcance unos objetivos concretos a largo plazo.

En este esquema como se ha visto, los **inductores** son los indicadores causa que a diferencia de los indicadores de resultado o indicadores efecto que evalúan la actuación en el corto plazo, se proyectan para la sostenibilidad de la organización en el largo plazo, reconociendo que la inversión para el futuro debe hacerse no sólo en las áreas tradicionales (equipos, tecnología nueva, etc.), sino que también

Instrumento de medición de clima organizacional I.M.C.O.C

1) Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la empresa	7	Excelentes	2) Califique la cantidad de información que Recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella	7	Toda la información	3) Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de su empresa, en qué forma satisface ud. sus deseos y necesidades personales	7	Plenamente
	6	Buenas		6	Suficiente información		6	Gran satisfacción
	5	Aceptables		5	Información apenas necesaria		5	Alguna satisfacción
	4	Regulares		4	Alguna información		4	Indiferente
	3	Malos		3	Muy poca información		3	Alguna insatisfacción
	2	Muy malos		2	Casi ninguna información		2	Gran insatisfacción
4) Califique la ayuda y Colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	1	Pésimos	5) Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo	1	No recibió ninguna información	6) Participa cuando se vincula a grupos de trabajo en la empresa	1	Insatisfacción Absoluta
	7	Excelente		7	Siempre		7	Como líder
	6	Buena		6	Con mucha frecuencia		6	Como organizador
	5	Aceptable		5	Períodicamente		5	Como colaborador
	4	Regular		4	Algunas veces		4	Simplemente participa
	3	Mala		3	Muy de vez en cuando		3	Participa porque toca
7) Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con compañeros de su Sección o de otra Sección de la empresa	2	Muy mala	8) Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de Diversión	2	Casi nunca	Participa en las actividades de Diversión que realizan en su empresa	2	Participa con desagrado
	1	Pésima		1	Nunca		1	No participa
	7	Siempre		7	Siempre		7	Como líder
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Como organizador
	5	Períodicamente		5	Períodicamente		5	Como colaborador
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Simplemente participa
10) Con qué frecuencia le piden ayuda sus Compañeros para el desarrollo de sus labores	3	Muy de vez en cuando	11) Qué tanto participa usted en las actividades que realizan sus amigos en la empresa	3	Muy de vez en cuando	12) Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus Compañeros de trabajo	3	Participa porque toca
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Participa con desagrado
	1	Nunca		1	Nunca		1	No participa
	7	Siempre		7	Siempre		7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Períodicamente		5	Períodicamente		5	Períodicamente
13) Con qué frecuencia participa usted en la Solución de los problemas de su sección	4	Algunas veces	14) Cuando usted no puede solucionar inquietudes de trabajo, las plantea a su jefe	4	Algunas veces	15) Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de trabajo, los plantea a sus Compañeros	4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
	7	Siempre		7	Siempre		7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
16) De acuerdo con sus superiores, su trabajo lo hace como usted quiera	5	Períodicamente	17) Considera que su jefe actúa justamente	5	Períodicamente	18) Cuando su jefe da ordenes, tiene razón como para ser obedecido	5	Períodicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
	7	Siempre		7	Siempre		7	Siempre

Instrumento de medición de clima organizacional I.M.C.O.C

19) Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde	7	Siempre	20) Obtiene ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo	7	Siempre	21) Los problemas que le afectan y tienen Relación con su trabajo, los comenta con sus superiores	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
22) Al ingresar a la empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que Desempeñar	1	Nunca	23) Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe	1	Nunca	24) Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente	1	Nunca
	7	Toda la información		7	Siempre		7	Siempre
	6	Suficiente información		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Información apenas necesaria		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Alguna información		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy poca información		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
25) Participa usted en las decisiones de la empresa, en especial en las que afectan su trabajo	2	Casi ninguna información	26) Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión	2	Casi nunca	27) Como califica sus relaciones con sus Compañeros de trabajo	2	Casi nunca
	1	No recibió ninguna información		1	Nunca		1	Nunca
	7	Siempre		7	Siempre		7	Excelentes
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Buenas
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Aceptables
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Regulares
28) Cuando usted tiene un problema de trabajo, lo soluciona con sus Compañeros y superiores	3	Muy de vez en cuando	29) Cómo considera usted el trato y relación con su jefe	3	Muy de vez en cuando	30) Como califica usted la confianza entre los Jefes y trabajadores de esta empresa	3	Malos
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Muy malos
	1	Nunca		1	Nunca		1	Pésimos
	7	Siempre		7	Excelentes		7	Excelentes
	6	Con mucha frecuencia		6	Buenas		6	Buenas
	5	Periódicamente		5	Aceptables		5	Aceptables
31) Cuando hay cambios en la empresa, en que medida recibe Información al respecto	4	Algunas veces	32) En que medida se enteran las directivas de los problemas de la Sección	4	Regulares	33) Como se siente con el trabajo que le corresponde hacer	4	Regulares
	3	Muy de vez en cuando		3	Malos		3	Malos
	2	Casi nunca		2	Muy malos		2	Muy malos
	1	Nunca		1	Pésimos		1	Pésimos
	7	Toda la información		7	Conoce los prob. de su comp.		7	Muy realizado y satisfecho
	6	Suficiente información		6	Casi todos los prob. de su C.		6	Realizado
	5	Información apenas necesaria		5	Algunos problemas de su competencia		5	Satisfecho
	4	Alguna información		4	Conocen todos los problemas		4	Ni lo uno ni lo otro
	3	Muy poca información		3	Desconocen algunos problemas		3	Insatisfecho
	2	Casi ninguna información		2	Desconocen casi todos los problemas		2	Muy insatisfecho
	1	No recibió ninguna información		1	No conocen ningún problema		1	Totalmente insatisfecho

Instrumento de medición de clima organizacional I.M.C.O.C

34) Cómo se siente usted con el salario que recibe	7	Muy retribuido y satisfecho	35) Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa	7	Muy contento y satisfecho	36) En qué medida cumple usted con su trabajo	7	Cumplo con mi trabajo y más
	6	Satisfecho		6	Contento		6	Cumplo con todo mi trabajo
	5	Retribuido justamente		5	Está bien, no le desagrada		5	Cumplo casi con todo mi trabajo
	4	Conforme		4	No le agrada, ni le satisface		4	Algunas veces cumplo
	3	Insatisfecho		3	Trabaja aquí porque le toca		3	Muy de vez en cuando cumplo
	2	Muy insatisfecho		2	Insatisfecho		2	Casi nunca cumplo
37) Cómo califica la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha	1	Totalmente insatisfecho	38) El tiempo trabajado por usted en esta empresa es en años: 1,2,3,4,5,6,7 ó más	1	Totalmente descontento	39) Cómo califica usted estar trabajando en esta empresa	1	Nunca cumplo
	7	Excelente		7	7 años		7	Es muy importante y satisfactorio
	6	Buena		6	6 años		6	Es importante
	5	Aceptable		5	5 años		5	Es satisfactorio
	4	Regular		4	4 años		4	Ni lo uno ni lo otro
	3	Mala		3	3 años		3	Le da poca importancia
40) Su trabajo es revisado en esta empresa	2	Muy mala	41) En qué medida conoce usted los resultados de la Revisión de su trabajo	2	2 años	42) Con que frecuencia comenta usted la Realización de su trabajo	2	Le da alguna importancia
	1	P'wsima		1	1 año		1	No da ninguna importancia
	7	Siempre		7	Siempre		7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
43) En que forma trabaja usted si su jefe lo controla	3	Muy de vez en cuando	44) Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla	3	Muy de vez en cuando	45) Califique el control que debe tener una empresa para que funcione bien	3	Muy de vez en cuando debe hacerse control
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca debe hacerse control
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca debe hacerse control
	7	Muy contento y complacido		7	Excelente		7	Autocontrol periódico con apoyo del Jefe
	6	Contento y satisfecho		6	Buena		6	Autocontrol ocasional con apoyo del jefe
	5	Tranquilo		5	Aceptable		5	Periódico realizado por su jefe
	4	Indiferente		4	Regular		4	Usted es indiferente al control
	3	Intranquilo		3	Mala		3	Muy de vez en cuando debe hacerse control
	2	Descontento y tensionado		2	Muy mala		2	Casi nunca debe hacerse control
	1	Muy restringido		1	Pésima		1	Nunca debe hacerse control

se debe invertir en el desarrollo de las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, empoderamiento y coherencia de objetivos.

Miremos de cerca cada una de estas variables.

Las capacidades de los empleados

El trabajo físico rutinario ha sido paulatinamente reemplazado por la automatización en la industria; a su vez, las organizaciones de servicios proporcionan a sus clientes un acceso cada vez más directo a través de las nuevas tecnologías de información (*e-commerce*, *e-client*, p.e.).

Son los trabajadores que cada vez están más de cara a los clientes, los que necesitan estar más capacitados para transformarse de unos procesadores rutinarios de solicitudes a unos trabajadores “proactivos, apreciados y en los que se pudiera confiar”².

Así proponen como indicadores clave de los empleados: la medición de la satisfacción del empleado, que opera como el **inductor** (la causa), de otros dos indicadores clave: la retención y la productividad del empleado.

Como las exigencias de los negocios están cambiando, los empleados han de tener unos nuevos niveles de competencias, papeles y responsabilidades, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos financieros de largo plazo y para responder a las demandas de los rápidos cambios del entorno. Ello exige que la organización considere tanto el nivel de la capacitación exigida, como el porcentaje de trabajadores que debe ser capacitado, al igual que el tiempo necesario, para cubrir el vacío entre necesidades futuras y competencias presentes.

La tabla 10.4 deja ver en forma clara la estructura de los indicadores e inductores clave sobre los trabajadores.

Indicadores de resultados

La satisfacción del empleado³

La medición de la satisfacción de los empleados es de vital importancia para la organización. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumen-

2 Ibid., p. 142

3 Un estudio más profundo de esta parte está en proceso de publicación por parte de la misma autora. Allí se considerarán más a fondo los procesos de evaluación del desempeño del personal en relación con su desarrollo a escala humana, en el contexto del desarrollo humano sostenible de las organizaciones.

to de la productividad, de la rapidez de reacción la calidad y el servicio al cliente (Encuesta de satisfacción como anexo al final de este documento).

La retención del empleado

La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida del capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal.

La productividad del empleado

El objetivo de esta medición es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir esos resultados. El indicador más usado para medir la productividad es el de **ingresos por empleado**⁴. El problema de este indicador es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos. Así cuando se acepta un negocio por debajo de los costos incrementales, los ingresos por empleado pueden aumentar, pero los beneficios pueden disminuir.

Otra forma de medir si hay mayores ingresos por empleados, cuando se han tomado medidas de *outsourcing* (ciertas funciones de la organización son desarrolladas por organizaciones externas, como aseo, vigilancia, nómina, etc.), es medir el valor agregado por empleado (VAE):

$$\text{VAE} = \frac{\text{Ingresos} - \text{materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior}}{\# \text{ total de empleados}}$$

Otra medida para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es:

$$\text{VAE} = \frac{\text{Ingresos} - \text{materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior}}{\text{Coste laboral}}$$

4 Cada vez que se utiliza una razón para medir un objetivo, se tienen dos formas de alcanzar esos objetivos: la primera, aumentar el numerador, en este caso, aumentar los ingresos, sin aumentar los empleados. El segundo método y ahora el más preferido, es el de reducir el denominador, en este caso los empleados, lo que puede producir beneficios en el corto plazo pero poniendo en peligro las capacidades de largo plazo.

Tabla 10.4 Indicadores e inductores centrales de formación y crecimiento

Indicadores	Inductores
<p>Satisfacción del empleado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de clima • Encuesta de satisfacción <p>Retención</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de rotación <p>Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos operativos/total empleados. • Valor añadido por empleado-VAE: <p>VAE = $\frac{\text{Ingresos} - \text{materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior}}{\text{total de empleados}}$</p>	<p>Capacitación</p> <p>Nivel y % de personas capacitadas relacionados con puesto de trabajo estratégicos concretos y con las necesidades previstas por la organización.</p> <p>Capacidades de los sistemas de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de procesos con retroalimentación disponible sobre calidad de tiempo real, tiempo de los ciclos y costo. • Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso a la información sobre los clientes. • Razón de cobertura de la información estratégica. <p>Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegación de poder (empoderamiento): • No. de sugerencias por empleado • No. y calidad de sugerencias por empleado puestas en práctica <p>Coherencia de objetivos individuales y de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de personas con objetivos personales alineados con la estrategia. • Nivel de concienciación. • Sistema de incentivos equiparados con la consecución de objetivos (participación en ganancias). <p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de unidades apoyando y creando oportunidades las unas para las otras. • % de proyectos en los que participó más de una unidad o área. • % de equipos con incentivos compartidos

Inductores de la actuación

Cualificación y recualificación de trabajadores

A la hora de ofrecer nuevos productos y servicios han de considerarse dos dimensiones: el nivel y el porcentaje de trabajadores que necesitan ser capacitados, entrenados o reentrenados.

Los nuevos productos o servicios que se identifican al hacer inteligencia del mercado, son precisamente, en la cadena de valor los que ayudan a identificar las familias de puestos críticos en un futuro.

Los pasos para identificar estas familias de puestos son:

- a. Hallar el mercado.
- b. El desarrollo del mercado nuevo identifica el ritmo de las exigencias.
- c. Cada familia de puestos de trabajo tiene un perfil de competencias que es necesario identificar
- d. La valoración del inventario determina qué trabajadores están en la actualidad, cualificados o en condiciones de ser cualificados.
- e. La estrategia de desarrollo de las competencias exigidas, construye una guía para el desarrollo del puesto de trabajo.

Cuando el grado de recualificación exigida es bajo, una formación, entrenamiento y educación normal serán suficientes para mantener las capacidades de los empleados. Cuando las necesidades de recualificación son significativas, es necesario desarrollar un **nuevo indicador**: la razón de cobertura de los puestos de trabajo estratégicos es decir, el número de empleados cualificados para unos nuevos puestos de trabajo concretos que son estratégicos para el cumplimiento de la misión y de la visión.

La razón pone de relieve un vacío importante entre las necesidades futuras y las competencias presentes, tal como han sido medidas en las dimensiones de capacitación, conocimientos y actitudes.

Para las organizaciones que necesitan una recualificación masiva, otro de los indicadores podría ser la cantidad de tiempo necesario para llevar a los empleados existentes a los nuevos niveles de competencia exigidos.

Las capacidades de los sistemas de información

Primero. Si los empleados han de ser eficientes y eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clien-

tes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Información que necesitan los trabajadores de primera línea (ejemplos):

- Información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente, derivado de un análisis de costos basado en actividades (ABC).
- Qué segmento ocupa cada cliente individual, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Información que necesitan los trabajadores de la parte de operaciones (ejemplos):

- Necesitan retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el producto que acaban de producir, o el servicio que acaban de prestar. Sólo así puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costos, tiempo y desperdicios.

Segundo, es necesario establecer el grado de cobertura de la información estratégica, que evalúa la disponibilidad actual de la información relativa a las necesidades previstas (ver figura 10.4)

Indicadores de disponibilidad de información estratégica

- Porcentaje de procesos con retroalimentación disponible sobre calidad de tiempo real, tiempo de los ciclos y costo.
- Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso *on-line* a la información sobre los clientes.

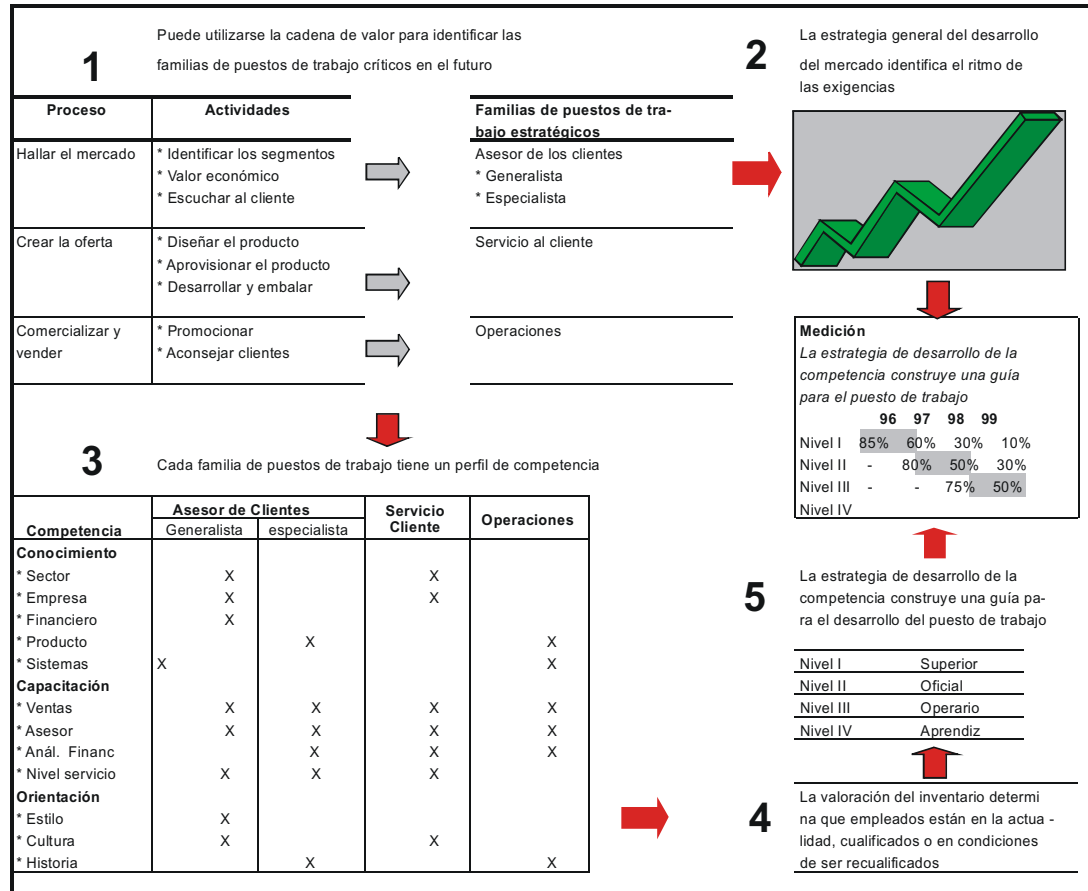
Motivación, delegación de poder (empoderamiento)

Los empleados así estén informados, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar .

Indicadores

- Número de sugerencias por empleado. Indica la participación de los empleados en la mejora de la organización.
- Número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a los trabajadores de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

Figura 10.4
Cobertura del
puesto
de trabajo
estratégico



Fuente : Kaplan y Norton *The balanced scorecard* p. 148

Indicadores de mejora

- **Indicador de la mitad de la vida:** hace referencia a la tasa a la que se espera se eliminen los defectos del sistema (en este caso la tasa es un 50% cada X meses).
 - Mide el tiempo necesario para que el proceso definido como crítico mejore en un 50%
 - Asume que cuando se aplican procesos de mejora de calidad, los defectos han de reducirse a una tasa constante. Por ejemplo, si la puntualidad es identificada como un objetivo crítico del cliente y en la actualidad el incumplimiento en las fechas de entrega es del 30%, la meta puede ser reducir en un término de X años el porcentaje de demoras en un 1% o hasta en un 0%. Una mejora de treinta veces, puede ser alcanzada o sobrepasada y se reducen en forma continua las demoras en las entregas en un 50% cada X meses

Coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si todos los departamentos o áreas y las personas tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la organización, articulados con el CMI. El proceso de equiparación de las metas personales con las de la organización es el siguiente:

Primera fase: introducción del enfoque a las áreas

- La alta dirección ha establecido el contexto y la estructura para el CMI
- Los directores de área desarrollan indicadores para sus áreas de responsabilidad.
- Los directores diseñan un plan de implantación del enfoque del CMI en cascada.
- Se observan los resultados periódicos de la encuesta de clima para evaluar la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos del CMI.

Segunda fase: comunicar a toda la organización, junto con unos planes específicos de puesta en práctica.

Tercera fase: a alta dirección y los ejecutivos vincular el pago de incentivos a la consecución de las metas financieras y no financieras definidas con anterioridad.

Fase final: todos los individuos deben tener sus actividades y metas vinculados con los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que reconocen y comprenden la nueva visión de la organización.
- Porcentaje de altos directivos con metas personales equiparadas con el CMI.
- Porcentaje de empleados con metas personales equiparadas con el CMI.
- Porcentaje de empleados que alcanzaron sus metas personales.
- Alineación de la organización: porcentaje de áreas o unidades de negocio que terminan con éxito este proceso de alineación.
- Identificar los niveles de concienciación adquiridos por la organización.

Indicadores de la actuación en equipo

Los directivos de hoy también saben que los objetivos no sólo se consiguen porque las personas trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Como parte de la estrategia de cambio, el trabajo en equipo, ocupa un lugar destacado.

Los indicadores de constitución y actuación de los equipos pueden ser:

- Resultados de la encuesta a los empleados para determinar si las unidades estratégicas de negocio - UEN, áreas o departamentos están apoyando y creando oportunidades las unas para las otras.
- Nivel de participación en utilidades generadas por cada UEN, área o departamento.
- Número de negocios o proyectos en los que participó mas de una UEN, área o departamento.
- Número de equipos cuyos miembros constituyen objetivos e incentivos comunes.
- Porcentaje de distribución de recompensas e incentivos por UEN, área o departamento.

¿Cómo vincular un sistema de incentivos a un CMI?

A medida que las organizaciones implantan nuevas estrategias los directivos han de seguir corriendo riesgos y experimentando, a fin de poder aprender y crecer. El comportamiento innovador se alienta, mientras la vinculación con los objetivos personales y recompensas sigan estando ligados a los indicadores de actuación a corto plazo, especialmente los financieros, el enfoque de gestión seguirá siendo a corto plazo e incentivador de la aversión al riesgo. La compensación por incentivos mejora la actuación. Para ello debe formar parte de los indicadores del CMI desde un principio.

¿Cómo vincular los objetivos personales y del equipo a un CMI?

La comunicación de los objetivos e indicadores es el primer paso para conseguir el compromiso individual con la estrategia de la organización. Pero la toma de conciencia, no es por sí misma suficiente, para cambiar la conducta. Los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización, necesitan ser traducidos en acciones que cada persona puede realizar para contribuir a los objetivos de la organización.

Práctica:

- *Resuma las principales debilidades y fortalezas, identificadas en esta perspectiva.*

RESUMEN

El proceso tradicional de evaluación de la gestión humana se basa en el examen de los procesos relacionados con la vinculación, desarrollo y bienestar del personal. Las empresas en su afán de competitividad y productividad, han entendido que no son sólo éstos los procesos importantes a medir, sino que como se plantea en el CMI, para mejorar la productividad es necesario que exista primero un clima de estabilidad (índice de alta retención) y de satisfacción del trabajador. A su vez, esto sólo se logrará con los inductores del CMI funcionando, es decir, con altos niveles de capacitación; desarrollando las capacidades de los sistemas de información para que proporcionen la retroalimentación adecuada en el momento y lugar oportuno; con altos niveles de motivación generados a través de técnicas como el empoderamiento; y, por el logro de una alta coherencia entre los objetivos individuales y los de la organización.

Esta forma de ver los procesos de gestión humana implican que técnicas como la selección y evaluación por competencias han de ir dirigidas al logro de un excelente desempeño de las personas en la organización, bajo una filosofía de gestión humana que desafíe la simplista fórmula de incremento de la productividad, sólo por vía de la reducción de costos de personal. La gestión humana ha de ser dinamizadora de procesos de desarrollo a escala humana, como condición *sine qua non* del éxito organizacional.

SÍNTESIS DE LA AUDITORÍA INTERNA

Matriz de evaluación de los factores Internos-EFI⁵

Objetivo

Este instrumento resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de cada una de las perspectivas estudiadas en la auditoría interna. Ofrece además una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario también aplicar juicios intuitivos y entender a fondo los factores incluidos. Esto es más importante que las cifras en sí.

PASOS

- **Paso 1:** haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo mas específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- **Paso 2:** asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado implica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
- **Paso 3:** asigne una calificación entre 1 y 4 a efecto de indicar si el factor representa: 1 = debilidad mayor; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza mayor. Así las calificaciones se refieren a la compañía , mientras que los pesos se refieren a la industria o sector.
- **Paso 4:** multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada por cada variable.

Interpretación

El total ponderado de una matriz EFI puede ir de un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy

5 Tomado de David, F. *Conceptos de Administración estratégica*, p.p. 184-185

por abajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son muy débiles en lo interno, mientras que calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI igual que la EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores clave no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

Cuando un factor clave es a la vez una fuerza y una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Ejemplo: MATRIZ EFI

El propósito de este ejercicio sólo es ilustrar el proceso para identificar factores críticos de éxito internos. Debe tener sumo cuidado en recoger la información relevante que ha obtenido en el desarrollo de la auditoría interna aquí sugerida, para evitar el riesgo de sobresimplificación

FCE	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Perspectiva financiera: rendimientos sobre la inversión sólo del 5%.	0.25	3	0.75
Direccionamiento estratégico inexistente.	0.15	4	0.60
Perspectiva del cliente: sólo 25% crecimiento de clientes nuevos.	0.15	4	0,60
Debilidades			
Perspectiva de procesos internos: proceso de innovación inexistente	0.10	1	0.10
Perspectiva de formación y crecimiento: bajas capacidades de los empleados para atender nuevos requerimientos.	0.15	2	0.30
Perspectiva de formación y crecimiento: clima organizacional tenso.	0.20	1	0.20
Total	1.0		2.50

Interpretación: el total ponderado de esta organización en 2,5 significa que la organización no está muy débil en lo interno y que puede mejorar sustancialmente su desempeño enfrentando sus debilidades.

GUÍA PARA ELABORAR EL INFORME FINAL

11. 1 CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS DE CASO

- El trabajo de diagnóstico, no es un trabajo fácil, ni libre de resistencias por parte de los miembros de una organización. Por lo tanto, la elaboración del diagnóstico exige que la totalidad de la alta dirección de la organización donde éste se efectúa, esté comprometida con su realización y comprenda su importancia, para que quienes van a hacer el trabajo diagnóstico sean bien acogidos y tengan colaboración de todos los miembros. Siga siempre este principio:

“La cabeza encabeza”

- A su informe diagnóstico, adjunte los siguientes documentos:
 - Certificados de constitución y gerencia y de representación legal, expedidos por la Cámara de Comercio de la ciudad respectiva (vigentes) si es una entidad privada. Si es pública, la ley, el acuerdo o resolución para su creación y funcionamiento.

- Balance general (últimos 3 a 5 años).
 - Estado de Resultado (últimos 3 a 5 años).
 - Concepto final de la organización sobre la calidad y utilidad del trabajo efectuado.
-
- Los informes de avance consisten en la labor de descripción y **análisis** de los datos, bajo el principio de que un diagnóstico se basa en **transformar mucha información primaria en poca información secundaria**.
 - Cada informe de avance debe tener sus respectivos anexos. Por ejemplo, el plan estratégico de la empresa, debe ser anexado en su totalidad (si existe), o en el caso de la gestión financiera deben anexarse las fotocopias del balance y demás documentos pertinentes.
 - Los Informes **NO debe contener ninguna transcripción** de los documentos de la empresa o de libros. En el caso de hacer un análisis basado en tales documentos, se debe realizar la correspondiente cita bibliográfica y anexar las copias respectivas.
 - Los informes de avance debe hacerse con el cumplimiento de las normas internacionales de presentación de trabajos escritos.

11.2 INSTRUCTIVO

Las perspectivas por usted evaluadas son ocho:

Factores externos o entorno. Audita:

1. Las fuerzas externas
2. La cadena productiva y el *cluster*
3. Análisis de competitividad

Factores internos. Audita:

4. Direccionamiento estratégico,
5. Perspectiva financiera
6. Perspectiva de procesos internos (cadena de valor),
7. Perspectiva de cliente,
8. Perspectiva de formación y crecimiento (humana)

11.3 FORMATOS DE SALIDA

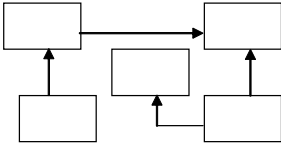
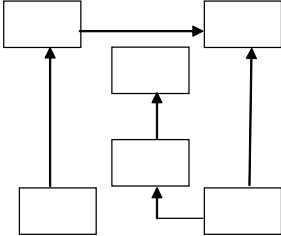
11.3.1 OPCIÓN 1: MODELO DOFA

Para cada una de las perspectivas evaluadas:

Análisis EFE		
	Oportunidades	Amenazas
1. Fuerzas externas		
2. Cadena productiva y <i>cluster</i>		
3. Competitividad		
Análisis EFI		
	Fortalezas	Debilidades
4. Direccionamiento estratégico		
5. Perspectiva financiera		
6. Perspectiva de procesos internos		
7. Perspectiva de cliente		
8. Humana		

Vaya a la figura 4.2 y complete el análisis.

11.3.2 OPCIÓN 2: MODELO MAP

Factores externos	Causas	V.D.P
1. Fuerzas externas		
2. Cadena productiva y <i>cluster</i>		
3. Competitividad		
Factores Internos	Causas	V.D.P
4. Direccionamiento estratégico		
5. Perspectiva financiera		
6. Perspectiva de procesos internos		
7. Perspectiva de cliente		Consecuencias
8. Humana		

Llene los formatos 1 a 10 considerados en el capítulo 4 numeral 4.2.2

11.3.3 OPCIÓN 3. MODELO BSC

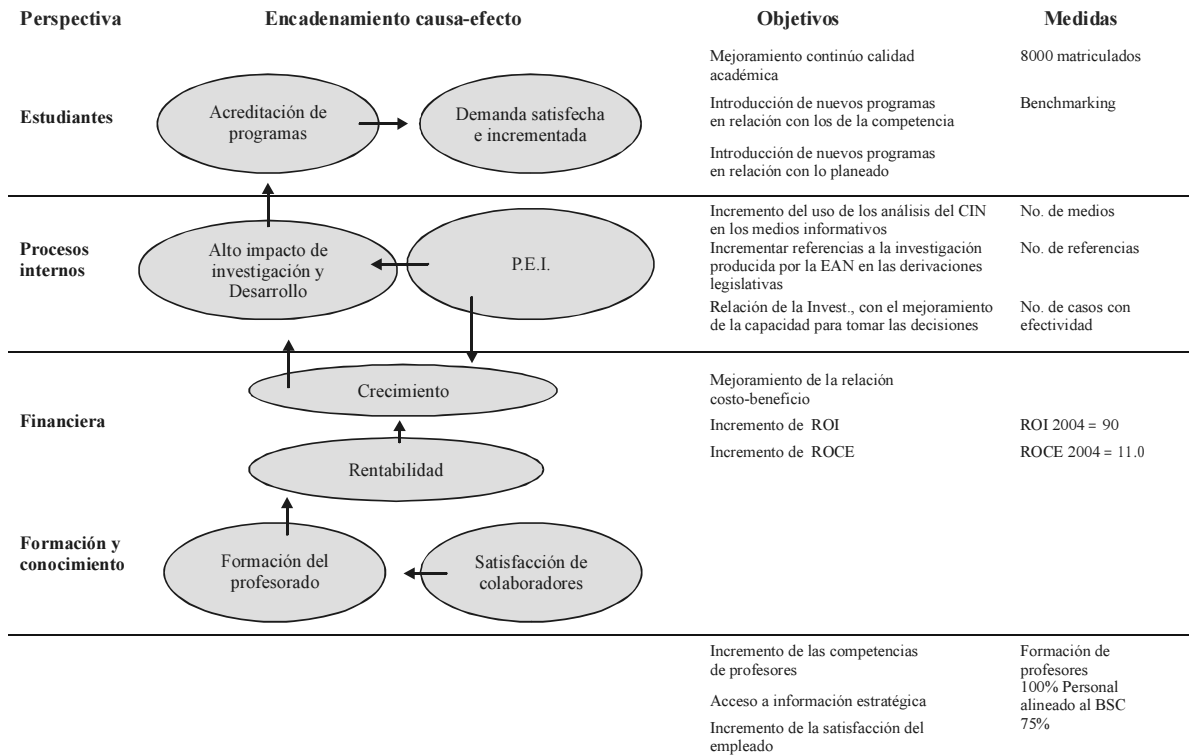
1. Llene la siguiente lista de chequeo

EMPRESA: _____ Fecha: _____
 UEN: _____ PROGRAMA: _____

I- Perspectiva Financiera			
1. Fase del Negocio	Crecimiento ☐	Sostenimiento	Cosecha ☐
2. Tema financiero	Crecimiento y diversificación de los Ingresos Reducción de los costos/mejora de la productividad Utilización de los activos		
II- Perspectiva del Cliente		Indicadores de resultado	
	Investigación de Mercados 1. Segmento del mercado en que se ha decidido competir * Objetivos del cliente en c/ seg 2. Satisfacción de los clientes 3. Cuota del mercado 4. Incremento de clientes 5. Retención de clientes 5. Clientes nuevos 6. Rentabilidad del cliente: 7. Beneficio neto después de descontar los gastos	Inductores Atributos del producto/servicio * Calidad * Precio * Tiempo * Imagen/Prestigio	
III-Proceso interno		Indicadores de resultado	
	Proceso de Innovación Tamaño del mercado * Naturaleza de la preferencia de los clientes * Número de servicios nuevos desarrollados * éxito en el desarrollo de productos y servicios * Investigación básica para desarrollar servicios * Investigación aplicada para explotar la tecnol. existente para los serv. de nueva generación * Utilidad operacional antes de impuestos, de los nuevos productos Proceso Operativos * Duración del proceso * Eficacia del ciclo de fabricación/diseño * Tiempo del proceso * Calidad del proceso * Costos * Costos estándar por proceso operativo * Eficiencia de trabajadores * Eficiencia de equipos y materiales Proceso de servicio post-venta * Tiempos de espera * Información inexacta o errónea * Acceso negado o retrasado * Solicitud o transacción no realizada * Pérdida financiera para el cliente * Comunicación ineficaz * Atención al cliente defectuosa	Inductores * Tiempo necesario para llegar al mercado * Tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de servicios * % de productos para los cuales el primer diseño cumple totalmente las especificaciones * Cantidad de veces que el diseño necesita ser modificado antes de entrar en servicio * Costo de los proceso de diseño y rediseño * Ventas perdidas por la introducción tardía de nuevos servicios * Eficacia del ciclo de desarrollo de nuevas ideas (tiempo del punto de equilibrio) * Gasto en I&D en comparación con gasto operativo * % de ventas de los nuevos productos * Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia * Introducción de nuevos productos en relación con lo planeado % de personal cualificado y recualificado % de personal con la información suficiente y necesaria % Personal satisfecho y motivado % Personal empoderado % De Equipos de trabajo interactuando	
IV- Aprendizaje y crecimiento		Indicadores de resultado	
	* Satisfacción del empleado * Retención del empleado * Productividad (Ingresos/Total de empleados; Ingresos/Coste laboral) * Valor añadido= I-materiales, servicios, suministros adquiridos en el exterior/Total empleados.	Inductores Perfeccionamiento de la planta laboral * Nivel de cualificación exigida * % de la planta que necesita ser recualificado * Relación necesidades futuras/competencias actuales * Tiempo requerido para lograr los nuevos niveles de competencia exigidos Capacidades de sistemas de información * Información oportuna y fiable sobre la relación de cada cliente con la organización * Retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el servicio que acaban de prestar * Disponibilidad de información estratégica * % de empleados de al cliente Motivación * Encuesta de Clima de la organización * Número de sugerencias por empleado * Número de sugerencias puestas en práctica * Comunicación a los trabajadores de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio * Reducción de defectos a una tasa constante (indicador de la mitad de vida) Delegación de poder (empoderamiento) Indicadores de la coherencia de objetivos individuales y de la organización * % de altos directivos expuestos al CMI * % de empleados expuestos al CMI * % de altos directivos con objetivos personales equiparados con el CMI * % de empleados con objetivos personales equiparados al CMI * % de empleados que han conseguido alcanzar objetivos personales Indicadores de la actuación en equipo * Encuesta interna sobre el tema de equipos * Medidas de participación en los beneficios cuando un equipo consigue un objetivo común	

2. Identifique problemas en las ocho perspectivas
3. Arme su mapa estratégico

Ejemplo de diseño básico del BSC para una Organización de Educación Superior



11.3.4 GRAFICACIÓN DE RESULTADOS

Seleccione el número de indicadores clave de su organización.

- 1. En un libro de Excel, diseñe un formato con la lista de preguntas para ser respondidas SI o NO, para cada uno de los indicadores clave que usted seleccionó. La pregunta se debe formular siempre en términos positivos. Por ejemplo: la devaluación ha sido un factor bien manejado por la organización.
- 2. Contabilice el total de preguntas.
- 3. Sobre este total, calcule el porcentaje de respuestas afirmativas.
- 4. Señale el icono de gráficos en su computador.
- 5. Seleccione gráfico radial y siga las instrucciones que Excel le continuará dando.

Ejemplo:

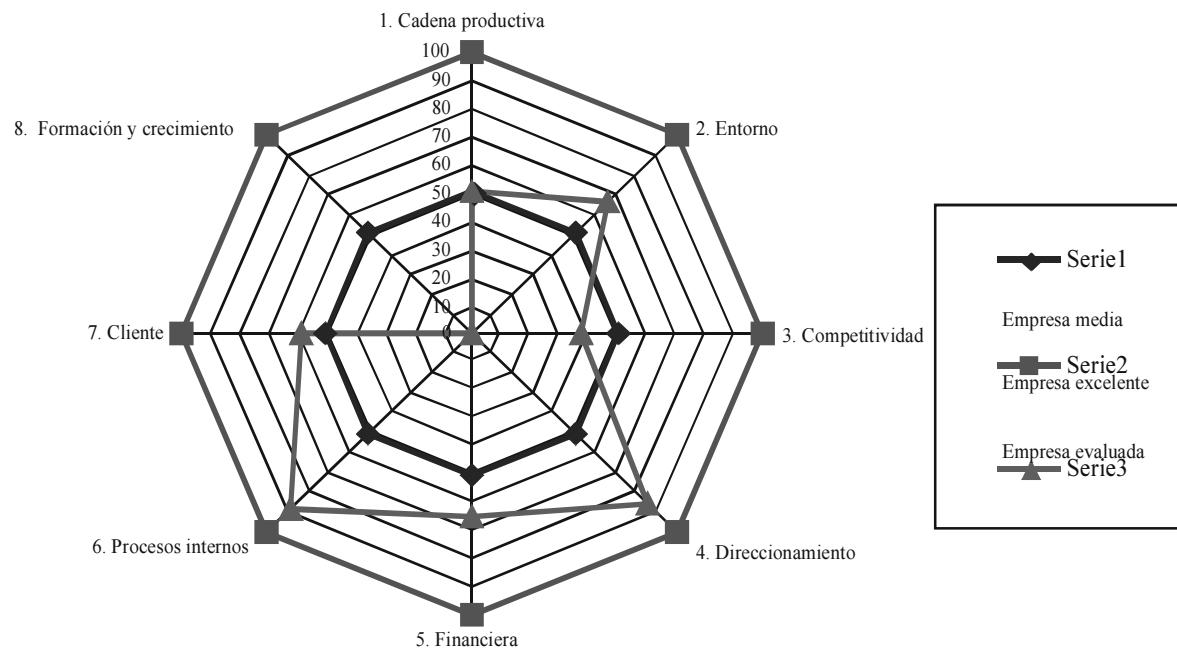
Tabla 11. 1 Consolidado del desempeño de la organización

De cada una de las fichas de evaluación, calcule el porcentaje de respuestas afirmativas y llene el siguiente cuadro consolidado.

A manera de ejemplo:

Perspectiva evaluada	Total preguntas	Total Respuestas afirmativas (%)
1. Fuerzas externas	10	50
2. Cadena productiva y cluster	10	66
3. Competitividad	10	38
4. Direccionamiento	10	86
5. Financiera	20	65
6. Procesos internos	20	88
7. Cliente	10	59
8. Formación y crecimiento	10	35
Total	100	

Evaluación del desempeño organizacional



GLOSARIO

DE TÉRMINOS

ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS: empresas que se asocian para complementarse mutuamente en procesos productivos o de comercialización.

CADENA DE VALOR: conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Abarca tres procesos principales: proceso de innovación y desarrollo, proceso operativo y proceso de servicio posventa. En la literatura actual se viene presentando un modelo que se conoce como la cadena de valor consistente en agrupar y describir las actividades dirigidas a diseñar productos, a manufacturarlos, a distribuirlos y a servir al cliente. Porter construyó una cadena de valor genérica compuesta por nueve categorías que agrupan las actividades primarias y de apoyo a la empresa. Así

las **actividades primarias** que crean valor son cinco: logística interna, las actividades que tiene que ver con el recibo y almacenamiento de insumos operaciones, que son las actividades asociadas con la transformación de insumos en el producto final; logística externa constituida por actividades dirigidas al almacenamiento y distribución física del producto a los clientes; mercadeo y ventas, aquellas actividades dirigidas a facilitar la compra y búsqueda de nuevos clientes; servicios, esas actividades dirigidas a prestar el servicio al cliente apoyando el producto que adquirió. **Las actividades de apoyo** que generan valor son cuatro: abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. Sin embargo, el desarrollo

de tecnología no se concibe hoy como una actividad de apoyo, sino como una actividad principal y de gran importancia para el crecimiento sostenible de la organización.

BIENES: se consideran el conjunto de artículos tangibles o materiales como alimentos, vestido, calzado, muebles y enseres, menaje y vajillas del hogar, artefactos eléctricos, textos escolares, periódicos, revistas, etc.

CLUSTER o conglomerado de empresas: los *cluster* (agrupamiento), representan una nueva forma de organización de las empresas en un espacio geográfico, que puede catalogarse como un punto intermedio entre los mercados aleatorios y las jerarquías o integraciones organizacionales verticales. En otras palabras, los *cluster* son: a) una manera alternativa de organizar la cadena de valor (investigación, desarrollo, diseño, compras, manufactura, *marketing*, ventas, distribución y servicio en venta y posventa); b) una forma de definir en el proceso el margen de contribución a las actividades de apoyo (infraestructura, gestión humana, desarrollo de tecnología, aprovisionamiento); y, c) una forma de definir en el proceso el margen de apoyo a las actividades primarias (logística interna, logística externa, operaciones, sistema de comercialización y prestación del servicio). Por lo tanto los miembros de un *cluster* que funciona coordinadamente pueden ser por ejemplo: proveedores principales y complementarios, los canales de distribución, los clientes, las empresas relacionadas

por sus habilidades, tecnologías e insumos comunes, los organismos de gobierno, las instituciones de educación superior, los centros de investigación, las asociaciones de comercio y en general las organizaciones que provean entrenamiento, educación, prácticas, talleres, laboratorios, investigación y apoyo tecnológico.

COMPAÑÍAS GLOBALES: operan como si el mundo fuera un mercado único y tienen una sede social, instalaciones y operaciones de mercadeo localizadas en el mundo. No están afincadas en un sólo país.

CONCENTRACIÓN HORIZONTAL: concentración de empresas de la misma industria pero que operan en la **misma** etapa del proceso de producción.

CONCENTRACIÓN HORIZONTAL: concentración de empresas de la misma industria que operan en **diferentes** etapas del proceso de producción

CONSORCIO: agrupación de empresas pertenecientes a un mismo sector que persiguen alcanzar ciertos objetivos con un menor riesgo, conservando cada empresa su personalidad jurídica y autonomía financiera/ Gran sociedad anónima que produce y vende diversos bienes no relacionados entre sí (por ejemplo, algunas compañías de tabaco han entrado en áreas como las bebidas, el alquiler de carros y la producción cinematográfica.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O *BALANCED SCORECARD (BSC)*: el CMI es considerado hoy en día, más que un sistema de medición táctico u operativo como un sistema integrado de *gestión estratégica* a largo plazo, que se utiliza para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; aumentar el *feedback* y la formación estratégica

DEFLACTAR: convertir las variables nominales en reales. Se realiza dividiendo las variables nominales por un índice de precios

DEMANDA DE MERCADO PARA UN PRODUCTO: volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadotecnia definido, bajo un programa de mercadotecnia definido. Por lo tanto, la demanda del mercado necesita que se especifique la manera en que se define el producto: si la demanda se define en volumen físico o de dinero; si compra significa ordenado, enviado o pagado, etc.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial

FUSIÓN: creación de una sociedad a partir de dos o más existentes que pasan su patrimonio en bloque a la de

nueva creación o absorción de dos o más sociedades por otra ya existente que adquiere el patrimonio de las extinguidas.

FUSIÓN POR ABSORCIÓN: modalidad de fusión de sociedades en la que la sociedad o sociedades que se extinguen son absorbidas por otra preexistente, la absorbente, de forma que ésta mantiene su personalidad jurídica.

HOLDING: término inglés que designa una sociedad, sin actividad productiva o comercial, que posee acciones, participaciones o créditos de otras que dirige o gestiona.

INDICADOR ECONÓMICO: cifra o variable cuya evolución proporciona información sobre el desarrollo de la economía. Ejemplo de indicadores económicos puede ser ingreso *per cápita*, Producto Interno Bruto-PIB, etc.

ÍNDICE: en estadística, serie numérica que expresa la evolución en el espacio o en el tiempo de los sucesivos valores de una variable o magnitud (precios, cotizaciones, desempleo, etc.) de forma que toma como referencia o base el primer dato o el dato más significativo, definiendo los demás con relación a él.

ÍNDICE DE EFICIENCIA: índice que mide la productividad obtenida en un determinado proceso en relación con los recursos humanos y materiales utilizados para alcanzar dicha productividad.

ÍNDICE PONDERADO: índice obtenido por aplicación de distintos porcentajes a los distintos valores que lo compo-

nen en función de su mayor o menor peso relativo.

INTEGRACIÓN: se encuadran bajo esta denominación las operaciones tanto de fusión como de absorción de empresas.

INTEGRACIÓN ECONÓMICA: fenómeno evolutivo por el que varios mercados nacionales, previamente separados se unen para crear un sólo mercado de una dimensión más adecuada, a través del incremento de sus relaciones comerciales y del establecimiento de medidas de política económica comunes, así como el acercamiento en otras áreas no económicas como defensa, política exterior, etc. De menor a mayor se pueden distinguir los siguientes grados de integración: sistemas de preferencias aduaneras, zona de libre comercio, unión aduanera, mercado común, unión económica, integración global.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL: forma que se da cuando una empresa persigue abarcar una mayor cuota de mercado mediante la fusión o absorción de una o varias empresas del sector. Es el intento de dominar un mercado en una etapa específica de la producción a través de la monopolización de los recursos en esta etapa.

INTEGRACIÓN VERTICAL: forma de integración de empresas por la que una empresa controla varias fases de un

proceso productivo, mediante la fusión o absorción de empresas de manera que se expande hacia atrás hacia la fuente de materias primas (fusionándose o absorbiendo a los proveedores) o hacia adelante (fusionando o absorbiendo los clientes).

LOGÍSTICA: parte de la cadena de suministros que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de los productos, desde la fuente hasta el consumo final.

ORGANIZACIÓN: la organización es lo que liga a un sistema, que es un todo (el subrayado es mío) constituido de diferentes segmentos ensamblados y articulados. Y la idea que destruye todo intento reduccionista de explicación es que el todo tiene una cantidad de propiedades y cualidades que no tienen las partes cuando están separadas (Morin)

PROBLEMA: obstáculo o situación adversa que ha sido intencionalmente declarada como EVITABLE. Si no es declarada como tal, entonces no es un problema y forma parte del PAISAJE.

SERVICIOS: conjunto de artículos intangibles, como : alquileres, servicios públicos, servicio doméstico, transporte y comunicaciones, servicios educativos, los servicios médicos, etc., destinados a satisfacer necesidades humanas

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, Ricardo. *Elementos Básicos de Mercadeo*. Camaleón editores-UNAD. Bogotá, 2001

AGUIRRE B. Carlos. REBOIS, Roland. *Ciencia Tecnología e Innovación*. Conceptos y Prácticas. Universidad Andina . Sucre, Bolivia, 1995.

ARMENTEROS Díaz, Martha. *Obsoletos los sistemas de costos tradicionales*. Cifras. La Habana, (2) 5 – 10, octubre 2000.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. ACOPI. *Desarrollo de la pequeña y mediana empresa en nuestro país*. Políticas. Santa fe de Bogotá, 1999

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Asistencia técnica empresarial*. Convenio BID ATN/ME-5126-RG. Norma única de diagnóstico para la micro y la pequeña empresa. Versión 99

BOYETT Y BOYETT. *Hablan los gurús*. Norma. Bogotá, Colombia, 1999

Centro Nacional de Consultoría-CNC y SENA *Caracterización del área de mercadeo en Colombia*, enero de 1999

CONTRERAS LOZANO, Josefina. Internet.<http://nevado.cui.edu.co> (febrero 1998).

COOPER Y R. S. KAPLAN. *Measure Costs Right: Harvard Bussines Review* (sep.-oct./1988).

CHANDLER: *The visible hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1977.

CHAMPY y M. HAMMER. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Bussines Revolution* (New York: Harper Bussines, 1993).

DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall. México, 1997.

DELONG, A. & FROOMKIN. *The Next Economy?* Draft, noviembre 2, 1998, versión B191997-1998.

DOMÍNGUEZ, G. Gerardo. *Indicadores de Gestión*. Biblioteca Jurídica. 1a. Edición, Santa fe de Bogotá, 1998.

DRUCKER, Peter. *La Gerencia del Siglo XXI*. Editorial Norma 1999.

FIERRO, Ángel María. *Diagnóstico Empresarial*. Universidad Surcolombiana. Santa fe de Bogotá, 1998.

FLEITMAN, Jack. *Evaluación Integral*. Mc Graw Hill. México, 1994.

GALLART, María Antonia y JACINTO Claudia. En: Internet. [Http://www.oei.org.co/](http://www.oei.org.co/). Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura, julio de 1999.

GUIZAR, Rafael. *Desarrollo Organizacional*. Principios y aplicaciones. Mc Graw Hill. México, 1998.

<http://home.ba.net/marcelo/tema1.html>, Abril 2002. Aplicabilidad del ABC en las empresas de servicios.

INCOMEX. *Cómo negociar con los Estados Unidos*. Documento. 1999.

IRIGOIN Y VARGAS. *Competencia Laboral*, México, 2002.

ITAMI. *Movilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1987.

JOHNSON G. Y SCHOLLES, K. *Dirección estratégica*. Prentice Hall, España, 1997.

- HUERTAS, Franco. *El Método PES*. Entrevista con Matus. FEA. 1995.
- HUERTAS, Y. *Métricas del desempeño. ¿Indicadores del potencial de éxito de la Organización?*. Universidad de Puerto Rico.
- KAPLAN Y A. SWEENEI “*Romero Engine Plant*”, 9 – 194 – 032 (Boston: *Harvard Business School*, 1994).
- KAPLAN Y NORTON. *El Balanced Scorecard*. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Bogotá. Colombia. 2000.
- MATUS, Carlos. *El Plan como apuesta*. En: Revista PES. Bogotá, 1.994
- MATURANA H y VERDEN ZÖLLER G. *Amor y Juego*. Fundamentos olvidados de lo humano. Desde el patriarcado a la democracia. Editorial Instituto de Terapia Cognitiva. Santiago, Chile, 1993.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. *Unidad de Monitoreo Sectorial*. Indicadores de Competitividad de la economía Colombiana.
- MINTZBERG y BRYAN. *El proceso estratégico*. Prentice Hall, México, 1993.
- MITROFF, I. *Cómo pensar con claridad*. Norma. Bogotá, 1999.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, La Organización creadora de conocimiento. Editorial Oxford. 1999.
- PÉREZ, Martha. *Guía práctica de planeación estratégica*. Univalle, 1990.
- PRAHALAD y RAMASWAMY. *Co-opting Customer competence*. En: *Harvard Business Review*. January-February 2.000 79-87.
- Revista GESTIÓN. V. II. No.3. mayo-Junio 1.999.
- Revista Hombre y Trabajo, Año 11, No. 28, dic/92.
- RODRIGUEZ, Dario. *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Alfaomega, Santiago, 1999
- RIES, A. Conferencia dictada en Bogotá en el Centro de Convenciones Mayo de 1996. Citado por Acevedo, R. *Elementos Básicos de Mercadeo*.
- SAHLMAN William. *Alquimia de la nueva economía*; en revista Gestión-Volumen 3 abril-mayo 2000).

SALLENAVE, Jean Paul. *Gerencia y Planeación estratégica*. Editorial Norma, Santa fe de Bogotá, 1990.

TROUT, J. *Reposicionamiento*. Mc graw Hill. 1998

VALDÉS, Luigi. *Conocimiento es Futuro*. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. Edición especial para Reaseguros Alianza. México 1998.

VASSOS, T. *Estrategias de Mercadotecnia en Internet*, Prentice hall. 1996

VARELA R. *Presentación ASCUN*. 2003

VASCO, U. Carlos, citado por Juan Carlos Vergara Silva en revista EAN. Conferencia EAN 20 de abril del 99

VIDAL A. Elizabeth. *Dirección Organizacional*. Camaleón Editores-UNAD. Bogotá, 2002

WHITELEY. *La integración cliente empresa*. Editorial Prentice Hall. 1996

www.ascun.org.co

www.banrep.gov.co

www.bavaria.com

www.dinero.com

www.canalrcn.com

www.chocolates.com.co

www.dane.gov.co

www.eltiempo.com

www.ilo.org

www.improven-consultores.com

www.logisticamerica.net

www.noel.com

www.portafolio.com

Textos universitarios publicados
Área: contabilidad, auditoría y control

- Costos aplicados a hoteles y restaurantes, *Ricardo Rodríguez Vera*
- Control Interno (COSO), Estructura conceptual integrada, *Samuel Alberto Mantilla B. (Traductor)*
- Control interno de los nuevos instrumentos financieros, *Samuel Alberto Mantilla B. (Traductor)*
- Contabilidad y Auditoría Ambiental, *Rob Gray, Jan Bebbington, Diana Walters, Samuel Alberto Mantilla B. (Traductor)*
- Sistema Integral de Ajustes por Inflación, *César A. León Valdés*
- Cuentas de Orden Fiscal, *Javier E. García Restrepo*
- Control Fiscal un instrumento para el desarrollo, *Ovidio Claros Polanco*
- Control Fiscal y Medio Ambiente, *Ovidio Claros Polanco*
- Control, Auditoría y Revisoría Fiscal, incluye contraloría y ética profesional, *Jesús María Peña B.*
- E-cont@bilid@d, *Samuel Alberto Mantilla B.*
- Modalidades de Lavado de Dinero y activos, *Miguel Antonio Cano Castaño*
- Control Interno y Fraudes, *Rodrigo Estupiñán G.*
- Estados Financieros, consolidación y método de participación, *Javier E. García R.*
- Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, *Yanel Blanco Luna*
- Presupuesto y contabilidad pública, *Enrique Romero Romero*
- Análisis Financiero y de Gestión, *Rodrigo Estupiñán G. y Orlando Estupiñán G.*
- Auditoría 2005, *Samuel Alberto Mantilla*
- Contabilidad de entidades de economía solidaria, *Hernán Cardozo Cuenca*
- Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento, *Samuel Alberto Mantilla B.*
- Estados Financieros, normas para preparación y presentación, *Javier E. Carvalho*
- El Patrimonio en las Sociedades Comerciales, *Angel María Fierro M.*
- Diagnóstico Organizacional, *Elizabeth Vidal Arizabaleta.*

Diagnóstico Organizacional



Debido a la velocidad de los cambios, la labor de diagnóstico, desafía nuestra propia velocidad para capturarlos, comprenderlos y reinterpretarlos de acuerdo con nuestras realidades locales, por ello los instrumentos de evaluación también deben cambiar; el diagnóstico por áreas funcionales separadas ya no revela el estado general de la organización, hoy en día se integra para apreciar su dimensión.

Este libro recoge, actualiza y reorganiza los elementos considerados en la primera edición. Está dividido en tres partes: en la primera se presentan las bases del proceso diagnóstico, la segunda parte se refiere a la auditoría externa e incluye el análisis de competitividad, la tercera parte corresponde a la auditoría interna y contiene una guía para la entrega del informe final diagnóstico. A través del libro se presentan propuestas de instrumentos e indicadores para auditar el entorno, la competencia, el direccionamiento estratégico y las perspectivas financieras de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento humano.

Colección: Textos universitarios

Área: Contabilidad, Auditoría y Control

ECOE
EDICIONES

ISBN 978-958-648-371-1



9 789586 483711

Evaluación y control del plan de ventas digitales

Contenido elaborado por Mtra. Sandra Michelete
Gutiérrez Vargas,



Evaluación y control del plan de ventas digitales

Contenido

- Proceso de evaluación del desempeño de ventas
- Analítica web
- Métricos de ventas digitales

.

Tema 4

«Una estrategia de
mercadeo sin
datos es como
conducir con los
ojos cerrados»

Dan Zarrella

Introducción

- La evaluación y control del plan de ventas digitales se lleva a cabo mediante la recopilación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos sobre el desempeño de las ventas electrónicas.
- Los datos son obtenidos por medio de herramientas de analítica web y proveen información valiosa para la toma de decisiones en la administración de ventas por medios digitales.

El Proceso de Administración de Ventas

ETAPA III

Evaluación y control del plan de ventas

- En esta tercera etapa del proceso de administración de ventas, se evalúan todos los esfuerzos realizados y se mide el desempeño de las ventas por medios digitales.





Evaluación y control del plan de ventas

Proceso de Evaluación del desempeño

Fijación de metas y objetivos

¿Qué se quiere lograr?

Medición del desempeño

¿Qué está sucediendo?

Diagnóstico del desempeño

¿Por qué está sucediendo?

Acción correctiva

¿Qué se debe hacer al respecto?

Control. ¿Quién?

Métrico.
¿Quién, cuándo, cómo?

Revisar.
¿Quién, cuándo?

Análisis de Ventas y de Costos

- El análisis de ventas y costos permite medir la rentabilidad de las actividades de ventas. Las ventas deben ser siempre mayores a los costos para que la empresa subsista.
- Como aprendiste en contabilidad, las ventas se registran en el estado de resultados de la siguiente manera:

Ventas

– Costo de ventas

= Margen bruto

– Gastos administrativos y de ventas

= Utilidad neta antes de impuestos

Analítica Web

“Técnicas utilizadas para evaluar y mejorar la contribución del marketing digital a un negocio, incluyendo la revisión del volumen del tráfico, recomendaciones, secuencias de clics, datos de alcance *online*, encuestas de satisfacción del cliente, *leads* y ventas”.

(Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, p.550)

Métricos Generales de Ventas

- Como parte del plan de ventas, deben especificarse los métricos con los que se evaluará el desempeño de las ventas.
- Se determinan como **KPI** (*Key Performance Indicators*, por sus siglas en inglés), **indicadores clave del desempeño**.
- Los KPI más importantes en las ventas digitales se detallan en esta y las siguientes diapositivas.

Cumplimiento de los objetivos de venta

Nivel de satisfacción del cliente

Número de llamadas/contactos para prospección realizadas

Número de presupuestos presentados

Número de pedidos, ventas u operaciones cerradas

Gastos en sueldos, transporte y acciones de promoción de ventas

La rentabilidad media de las ventas/pedidos/operaciones/clientes realizados

Promedio de clientes perdidos respecto a los nuevos conseguidos

Métricos Generales de Ventas

KPI de ventas digitales

Número de *leads*

Número de clientes generados (ventas)

Número de registros (suscripciones sin compras)

Número de conversiones (formularios, descargas, ventas)

Conversiones post clic (que compra después del primer clic dentro de 30 días)

Conversiones post view (visualizaron el anuncio y compraron dentro de 24 horas)

Reach (alcance), total de individuos únicos que han visto tus anuncios

Tiempo del usuario en tu web

Principales Métricos de Ventas Digitales

Métrico	Significado	Descripción	Cálculo
LTV (simple)	<i>Life Time Value</i> (Fórmula Simple) Valor del Tiempo de Vida del cliente	El valor neto de los ingresos que nos genera un cliente durante el tiempo que es nuestro cliente.	$\text{LTV} = \text{Ingreso medio de la venta} \times \text{Recurrencia Adquisición} \times \text{Vida del Cliente}$ (ej: Compra media semanal en \$ x 52 semanas x 5 años)
LTV	<i>Life Time Value</i> Valor del Tiempo de Vida del cliente	Es el total de Beneficios que un cliente genera durante toda su relación con la marca. Para ser rentable El LTV debe ser mayor al CAC (ó CPA en inglés que es el Costo por Adquisición de un Cliente)	$\text{LTV} = \text{Margen} \times \frac{\text{Tasa de retención}}{1 + \text{Tasa de Descuento} - \text{Tasa de Retención}}$
CPA ó CAC	Cost Per Aquisition Costo por Adquisición de un Cliente	Cálculo del total de inversión que cuesta adquirir un nuevo cliente. El CPA siempre debe ser mayor al CPC, pues no todos los que hacen click comprarán nuestro producto/servicio. De forma general se puede decir que si el CPA es 1/3 del LTV, quiere decir que las campañas están funcionando bien.	CAC: Total de gasto realizado en la campaña de publicidad durante un tiempo determinado / Clientes generados en el mismo periodo
CPL	Costo por Lead	Mide el coste medio de adquisición de un Lead a través de los anuncios	CPL: Total de gasto realizado en la campaña de publicidad / Leads generados
CR	<i>Conversion Rate</i> Tasa de conversión	Indica cuántas de las visitas online completan alguno de los objetivos: ventas, suscripciones, descargas, etc.	$\text{CR} = \text{Total de clientes convertidos} / \text{Total de visitas}$

Principales Métricos de Ventas Digitales

Métrico	Significado	Descripción	Cálculo
CRR	<i>Customer Retention Rate</i> Tasa de Retención de Clientes	El índice que mide la fidelidad de los clientes durante un período determinado	$CRR = (E - N) / S$ E: los clientes que te quedan al final de ese plazo de tiempo N: los nuevos clientes que has conseguido en ese lapso S: que es el número de clientes que tenías al principio del periodo
AOV	<i>Average Order Value</i> Valor promedio de cada pedido	Indica cuánto se gastan los clientes en cada compra.	$AOV = \text{Ingresos Totales} / \text{Número total de pedidos}$
Churn Rate	<i>Churn Rate</i> Tasa de abandono de cliente	Índice que mide el abandono de los clientes durante un período determinado	$CR = \text{Clientes perdidos en el período} / \text{Clientes totales del período}$
MRR	<i>Monthly Recurring Revenue</i> Ingresos Recurrentes Mensuales	Ingresos recurrentes que recibe tu sitio por membresías cada mes. Ayuda a entender el crecimiento en las membresías o bien las bajas mes a mes.	$MRR = \text{Total de clientes} \times \text{Pago medio por cada cliente}$

Principales Métricos de Ventas Digitales

Métrico	Significado	Descripción	Cálculo
CTR	<i>Click Through Rate</i>	Mide la cantidad de clicks que se hacen al anuncio en relación con las veces que se ha mostrado	$CTR = (\text{Número de clics} / \text{Número impresiones}) \times 100$
Bounce Rate	Tasa de Rebote	% de usuarios que abandonan una web habiendo visto sólo una página	$BR = \text{Número de usuarios que abandonan la página} / \text{Total de visitas}$
RPV	<i>Revenue Per Visitor</i> Ingresos por Visitas	Mide los ingresos por las visitas a tu sitio. Este debe ser superior al costo por visita para asegurar la rentabilidad	$RPV: \text{Total de ingresos generados} / \text{Total de visitas a tu sitio}$
ROI	<i>Return On Investment</i> Retorno de Inversión	Valor económico generado como resultado de las actividades de marketing. Indica que por cada peso invertido en las campañas de marketing, cuántos pesos retornan en beneficio. Siempre debe ser positivo y se expresa en %	$ROI: (\text{Beneficios} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$
ROAS	<i>Return On Advertising Spent</i> Retorno del Gasto Publicitario	Similar al ROI, solo que este no mide el beneficio, si no los ingresos sobre el costo invertido	$ROAS: (\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$

Otros Métricos en el Marketing Digital

PPC

Pago por clic

CPCM

Costo por clic mejorado

CPC

Costo por clic

CPV

Costo por visualización

CPM

Costo por Mil Impresiones

CPE

Costo por expansión



- Glosario de Marketing online. (2017). Big Publi. <https://www.bigpubli.com/cpc-cpa-ctr-cpm-cpl/>

Métricos de Ventas Digitales

- Toda inversión realizada en esfuerzos de ventas por conseguir clientes y fidelizarlos debe ser cuantificada para efectos de medición y control en las ventas digitales.
- Para complementar la información, puedes consultar el material de lectura y los videos aquí sugeridos.



1. Rebeldes Online. (27 de febrero de 2015). Vídeo Tutorial Marketing Digital - El Enigma de las Ventas.
<https://www.youtube.com/watch?v=m-54sk0nWgA>
2. Aprendamos Marketing. (22 de marzo de 2019). Cómo Calcular el Costo de Adquisición al Cliente | Calcular el CAC y LTV.
<https://www.youtube.com/watch?v=y0vBAo0AA1k>
3. Cyberclick. (21 de abril de 2020). Las Métricas Importantes Para Publicidad y Marketing Digital.
https://www.youtube.com/watch?time_continue=1381&v=R4ZMiTnBZuM&feature=emb_logo
4. Tomas, D. Cyberclick. (23 de mayo de 2019). Las 23 métricas más importantes en el marketing digital.
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/las-23-metricas-mas-importantes-en-marketing-digital>
5. Díaz, C. Doofinder. (s.f.). La Tasa de retención, cálculo y cómo mejorarla. <https://www.doofinder.com/es/blog/tasa-retencion-ecommerce>
6. Mesquita, R. (2020). Costo de adquisición de clientes: entiende qué es y cómo reducir el CAC de tu empresa.
<https://rockcontent.com/es/blog/costo-de-adquisicion-de-clientes/>
7. Martin, S. Cyberclick. (2018). El churn rate o tasa de cancelación de clientes.
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/el-churn-rate-o-tasa-de-cancelacion-de-clientes>

CRO Conversion Rate Optimization

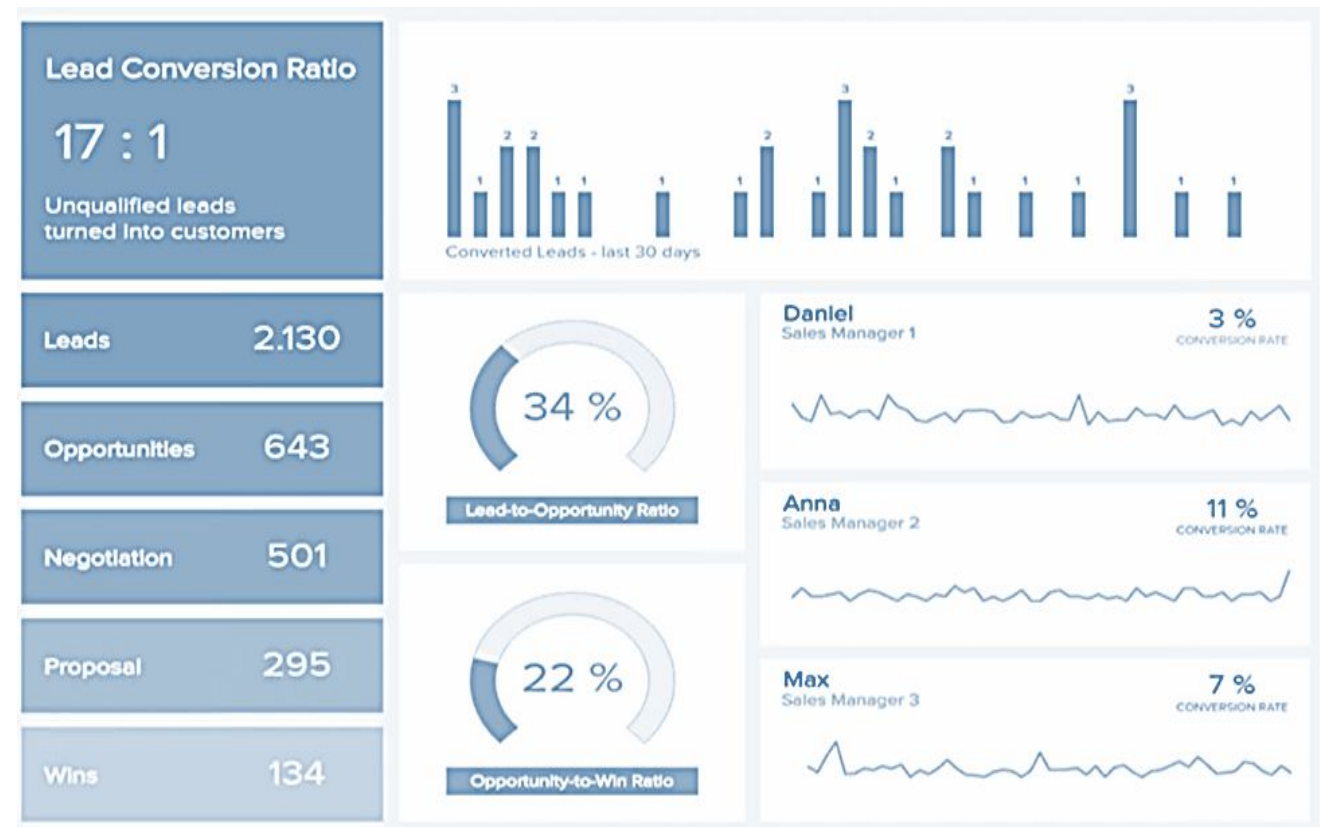
La optimización de la tasa de conversión es de suma importancia en las ventas.

Optimizar la tasa de conversión requiere el uso de algunas herramientas como son los tests A/B, que consisten en mostrar una configuración de la página web (A) y algunas veces otra (B) para medir cuál *landing page* consigue mayor respuesta en las ventas

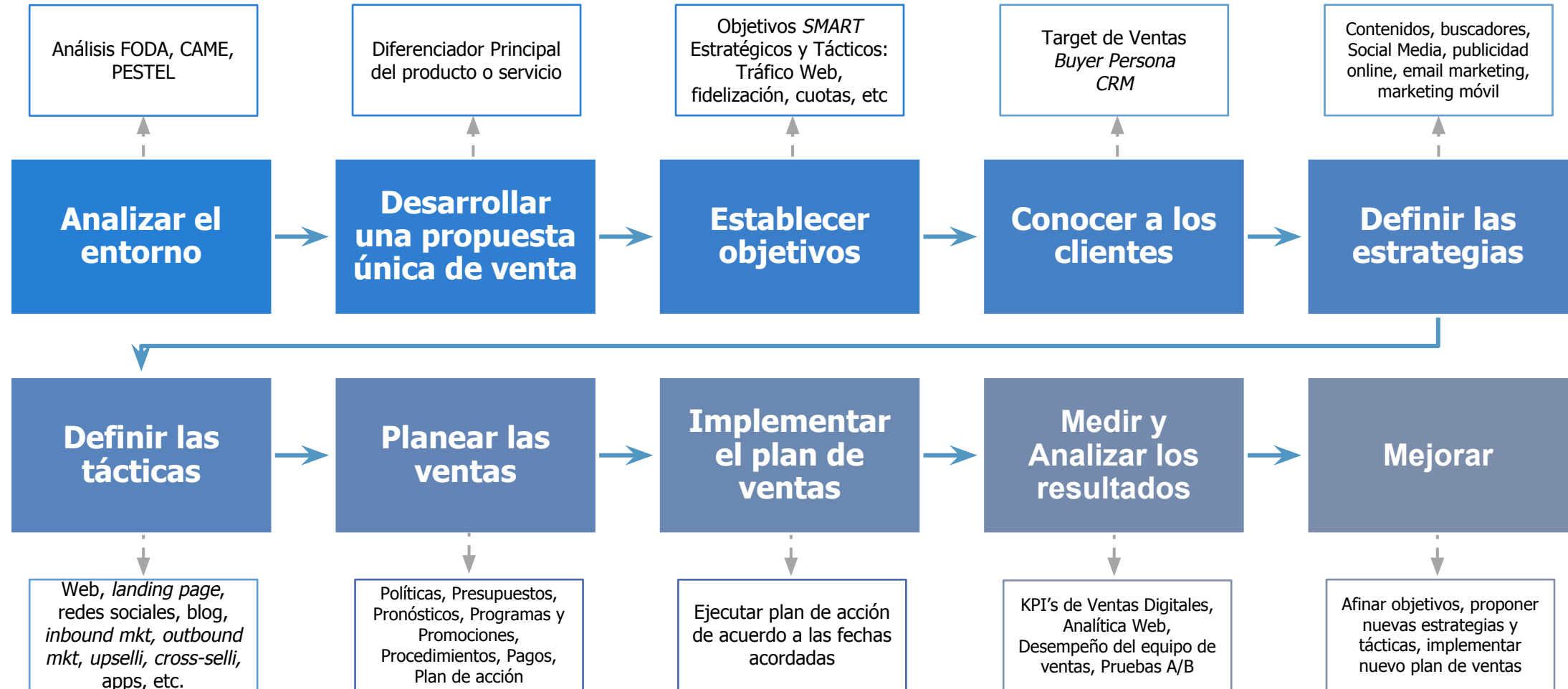
(Sanagustín, 2016, p.75).

Medición del Desempeño del Equipo de Ventas

- Los sistemas CRM constituyen una herramienta para evaluar los esfuerzos de venta.
- Es posible obtener un análisis del desempeño del equipo de ventas.



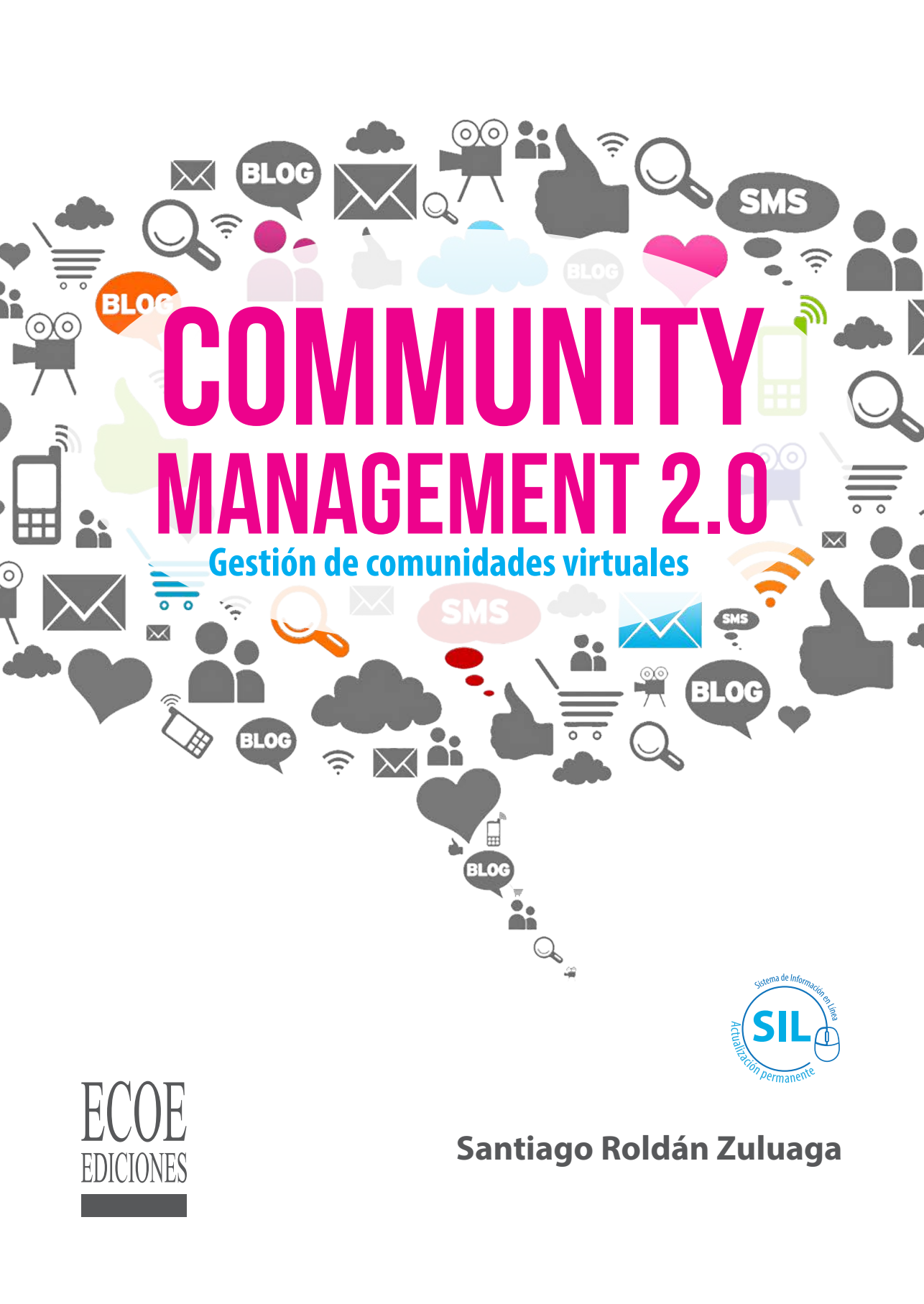
El Plan de Ventas Digitales



Referencias

- Johnston, M., Marshall, G. (2009). Administración de Ventas (9a ed.). McGraw-Hill.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2016). Evaluation and improvement of digital channel performance. En D. Chaffey, & F. Ellis-Chadwick, Digital Marketing. Strategy, Implementation and Practice (6a ed). Pearson.
- Sanagustín, E. (2016). Vender más con Marketing Digital (1a ed.). Ecoe Ediciones. <https://www-ebooks7-24-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/stage.aspx?il=&pg=&ed=83>
- Varas, F. (2015). *Manual de comercio electrónico par la internacionalización*. ICEX. <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DAX2017774737&site=icexES>
- Big Publi. (2017). *Glosario de Marketing online*. <https://www.bigpubli.com/cpc-cpa-ctr-cpm-cpl/>
- Rebeldes Online. (27 de febrero de 2015). Vídeo Tutorial Marketing Digital - El Enigma de las Ventas. <https://www.youtube.com/watch?v=m-54sk0nWgA>
- Aprendamos Marketing. (22 de marzo de 2019). Cómo Calcular el Costo de Adquisición al Cliente | Calcular el CAC y LTV. <https://www.youtube.com/watch?v=y0vBAo0AA1k>
- Cyberclick. (21 de abril de 2020). Las Métricas Importantes Para Publicidad y Marketing Digital. https://www.youtube.com/watch?time_continue=1381&v=R4ZMiTnBZuM&feature=emb_logo
- Tomas, D. Cyberclick. (23 de mayo de 2019). Las 23 métricas más importantes en el marketing digital. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/las-23-metricas-mas-importantes-en-marketing-digital>
- Díaz, C. Doofinder. (s.f.). La Tasa de retención, cálculo y cómo mejorarla. <https://www.doofinder.com/es/blog/tasa-retencion-ecommerce>
- Mesquita, R. (2020). Costo de adquisición de clientes: entiende qué es y cómo reducir el CAC de tu empresa. <https://rockcontent.com/es/blog/costo-de-adquisicion-de-clientes/>
- Martin, S. Cyberclick. (2018). El churn rate o tasa de cancelación de clientes. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/el-churn-rate-o-tasa-de-cancelacion-de-clientes>

1. ¿Qué es la tasa de conversión en comercio electrónico y cómo refleja la efectividad de una tienda en línea para convertir visitantes en clientes?
2. Define el Valor Medio del Pedido (AOV) y explica cómo puede influir en las estrategias de ventas y promociones de una empresa.
3. ¿Cómo se define la tasa de abandono del carrito y qué factores pueden contribuir a que los usuarios no completen sus compras?
4. Explica qué es el ROI en marketing y cómo ayuda a las empresas a evaluar la rentabilidad de sus campañas de publicidad digital.
5. Define el Ciclo de Vida del Cliente (CLV) y describe por qué es importante para medir la rentabilidad a largo plazo de cada cliente.
6. ¿Qué es el Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y cómo se puede calcular para determinar la eficiencia de las estrategias de captación de clientes?
7. Explica la importancia de la tasa de retorno y reembolsos en un negocio de comercio electrónico y cómo puede afectar a la percepción de los clientes.
8. ¿Qué es el engagement en redes sociales y cómo puede este indicador ayudar a una empresa a mejorar sus ventas en línea?
9. Define el indicador de "tiempo en el sitio" y explica qué puede revelar sobre la experiencia del usuario y el contenido de una tienda en línea.
10. ¿Cómo se interpreta el número de páginas por visita y qué utilidad tiene este indicador para analizar el comportamiento de los usuarios en un sitio web?



COMMUNITY MANAGEMENT 2.0

Gestión de comunidades virtuales

ECOE
EDICIONES



Santiago Roldán Zuluaga

Contenido



INTRODUCCIÓN	XIX
Capítulo 1: El <i>Community Manager</i> : El Nuevo Líder En La Estrategia De Marketing.....	1
1. LA VISIÓN DE UN <i>COMMUNITY MANAGER</i> DESDE EL ENFOQUE DEL MARKETING	1
1.1 ¿Qué ventajas aporta el <i>community manager</i> a las organizaciones?	2
1.2. Estructura funcional de un área de <i>community management</i>	7
1.2.1. El nacimiento del <i>social media marketing</i>	8
1.2.2. El escenario del <i>Cluetrain Manifesto</i>	9
1.2.3. Del medio al <i>social media marketing</i>	14
1.3. El contexto del <i>social media marketing</i>	16
1.3.1 Identificando y seleccionando los públicos a quienes dirigir la estrategia	16
1.3.2. Tipos de personas en función de la comunidad virtual	17
1.3.3. Modos de interacción en el <i>social media marketing</i>	18
1.3.4. Tipos de comunidades virtuales de consumo.....	20
Capítulo 2: Redes Sociales Virtuales: Del CRM Al <i>Social CRM</i>	23
2. El Concepto de Red Social.....	23

2.1.	El <i>social CRM</i> : una herramienta para el <i>social media</i> marketing	25	
2.1.1	Objetivos de la administración de redes sociales virtuales	26	
2.2.	Implementando un <i>social CRM</i>	31	
2.2.1	Conceptos estratégicos del marketing en internet a partir de tácticas CRM	32	
2.3.	Métricas del <i>social CRM</i>	39	
2.4.	Explorando el iceberg del <i>social media marketing</i>	40	
2.4.1	La organización.....	41	
Capítulo 3: Desarrollo de estrategias de marca a partir del uso de redes sociales virtuales			55
3.	La Marca en el Centro del <i>Social Media</i>	55	
3.1.	Del branding divergente al <i>e-branding</i> convergente	58	
3.1.1	¿Que se mide en el <i>e-branding</i> ?.....	59	
3.2.	Campos de aplicación del <i>e-branding</i> desde el <i>social media marketing</i>	62	
Capítulo 4: Clasificación y descripción de las plataformas sociales virtuales: un directorio para el <i>Community Manager</i>			75
4.	Clasificación de las redes sociales	75	
4.1.	Plataformas de búsqueda de contenido	77	
4.1.1.	Google	77	
4.1.2.	Technorati	78	
4.1.3.	Living Social	78	
4.1.4.	Twelfold Media.....	79	
4.2.	Plataformas de blogs.....	80	
4.2.1.	Blogger	80	
4.2.2.	TypePad	80	
4.2.3.	Movable Type.....	81	
4.2.4.	Tumblr.....	82	
4.3.	Plataformas de negocios colaborativos	82	
4.3.1.	LinkedIn.....	82	
4.3.2.	Plaxo	83	
4.3.3.	Ryze.....	84	
4.4.	Plataformas para el desarrollo empresarial	84	
4.4.1.	Basecamp	84	
4.4.2.	Zoho.....	85	

4.4.3.	MindTouch	86
4.4.4.	Google Plus	86
4.5.	Plataformas de comentarios y reputaciones.....	87
4.5.1.	Disqus	87
4.5.2.	Traity	87
4.5.3.	Intens eDebate	88
4.6.	Plataformas para foros de discusión y tableros de anuncios.....	89
4.6.1	Gaia Online	89
4.6.2.	Lefora	90
4.6.3.	Disboards	90
4.7.	Plataformas cerradas y privadas de <i>social media</i>	91
4.7.1.	SocialGo	91
4.7.2.	Mobile Roadie.....	92
4.7.3.	Cisco EOS	92
4.7.4.	Jive	93
4.7.5.	Ning	93
4.8.	Plataformas colaborativas para compartir y publicar contenidos en línea.....	94
4.8.1.	ThinkFree	94
4.8.2.	Scribd	95
4.8.3.	Docstoc	95
4.8.4.	Edocr.....	96
4.8.5.	Prezi	96
4.8.6.	SlideShare.....	97
4.9.	Plataformas para difusión de eventos públicos y privados que ocurren dentro o fuera de la red	98
4.9.1.	Eventbrite	98
4.9.2.	Punchbowl	98
4.9.3.	Meetup	99
4.10.	Plataformas para el monitoreo y la medición de conversaciones en la red	100
4.10.1.	Linkfluence.....	100
4.10.2.	Alterian.....	100
4.10.3.	CitizenNet	101
4.10.4.	SocialMention.....	102
4.10.5.	Crimson Hexagon.....	102

4.10.6.	Spiral16	103
4.10.7.	Followthehashtag	103
4.11.	Plataformas de <i>livecasting</i>	104
4.11.1.	Ustream	104
4.11.2.	YouNow	105
4.11.3.	SkypeQik	105
4.11.4.	Flixwagon	106
4.11.5.	Blog Talk Radio	106
4.11.6.	Livestream	107
4.11.7.	Vokle	108
4.12.	Plataformas de geolocalización social	108
4.12.1.	Trip it	108
4.12.2.	Foursquare	109
4.13.	Plataformas para compartir música	109
4.13.1.	Myspace	109
4.13.2.	Last.fm	110
4.14.	Plataformas sociales privadas por nichos	110
4.14.1.	Socialcast	111
4.14.2.	Yammer	111
4.14.3.	Chatter	112
4.14.4.	crowdSPRING	112
4.15.	Plataformas para publicar y compartir imágenes	113
4.15.1.	Flickr	113
4.15.2.	SmugMug	114
4.15.3.	Photobucket	114
4.15.4.	Multiply	115
4.15.5.	Picasa	115
4.15.6.	Fotopedia	116
4.15.7.	DailyBooth	116
4.16.	Plataformas de preguntas y respuestas	117
4.16.1.	Yahoo Answers	117
4.16.2.	Mahalo Answers	117
4.16.3.	AllExperts	118
4.16.4.	Answers	118
4.16.5.	Quora	119

4.17.	Plataformas para compartir calificaciones o rankings	119
4.17.1.	Yelp	120
4.17.2.	Amazon	120
4.17.3.	Epinions	121
4.17.4.	Citysearch	121
4.17.5.	TripAdvisor	122
4.18.	Plataformas de <i>social CRM</i>	122
4.18.1.	Get Satisfaction	122
4.18.2.	UserVoice	123
4.18.3.	Constant Contact	123
4.18.4.	Salesforce	124
4.18.5.	PlanetFeedback	124
4.18.6.	My3cents	125
4.19.	Plataformas sociales para compartir marcadores web	125
4.19.1.	Diigo	126
4.19.2.	Evernote	126
4.20.	Plataformas para <i>social commerce</i>	127
4.20.1.	Bazaarvoice	127
4.20.2.	Groupon	128
4.20.3.	Viewpoints	128
4.21.	Plataformas para la creación y difusión de medios individuales	129
4.21.1.	Flipboard	129
4.21.2.	Paper.li	129
4.22.	Plataforma de redes sociales abiertas	130
4.22.1.	hi5.....	130
4.22.2.	Bebo	131
4.22.3.	Facebook.....	131
4.23.	Plataformas para transmisión de contenidos en tiempo real	132
4.23.1.	Twitter	132
4.23.2.	Plurk	133
4.23.3.	Seesmic	133
4.23.4.	Identi.ca	134
4.24.	Plataformas sociales para publicar y compartir videos	134
4.24.1.	Viddler	135

4.24.2.	Metacafe	135
4.24.3.	YouTube	136
4.24.4.	Blip.tv	136
4.24.5.	Hulu	137
4.24.6.	Vimeo	137
4.24.7.	Boxee	138
4.25.	Plataformas tipo “wiki”	138
4.25.1.	Twiki	139
4.25.2.	Wikispaces	139
4.25.3.	Wikia	140
4.25.4.	PBWorks	140
4.25.5.	Socialtext	141
4.26.	Plataformas de difusión de inteligencia colectiva	141
4.26.1.	Newsvine	141
4.26.2.	Digg	142
4.26.3.	Reddit	143
4.27.	Plataformas de mundos virtuales	143
4.27.1.	Second Life	143
4.27.2.	Habb3	144
4.27.3.	Entropia Universe	144
4.27.4.	Poptropica	145
4.27.5.	World of Warcraft	145
4.27.6.	Neopets	146
4.27.7.	Club Penguin	147
4.28.	Plataformas de administración de <i>social media</i>	147
4.28.1.	Hootsuite	147
4.28.2.	MediaFunnel	148
4.28.3.	PeopleBrowsr	148
4.28.4.	CoTweet	149
4.28.5.	TweetDeck	149

Capítulo 5:	Gestión y monitoreo de una estrategia de <i>social media marketing</i>	151
5.	La Evolución de la Web, Como Hoy la Conocemos	151
5.1.	Herramientas para la gestión de estrategias del <i>social media marketing</i>	156

5.1.1. Aplicaciones para el desarrollo de contenidos en la red social Facebook	156
5.1.2. Herramientas de broadcast para la gestión de redes sociales ...	159
5.1.3. Herramientas para gestionar el ecosistema Twitter	163
5.1.4. Gestión y monitoreo de conversaciones e interacciones ..	168
Capítulo 6: Principales métricas que determinan una estrategia de social media marketing	173
6. La Analítica Web.....	173
6.1. El rol de la analítica web en las organizaciones	175
6.2. Indagando al interior de las métricas	177
6.3 Las otras métricas	189
Para resumir finalizar y afianzar.....	195
Enlaces de interés: Webgrafía para el <i>community manager</i>	197
Glosario.....	201
Bibliografía	205

En el Sistema de Información en Línea el lector encontrará archivos que funcionan como complemento a la lectura del libro, entre ellos están:

- El Informe futuro digital Colombia 2015 de COMSCORE
- Comunicación en medios social de IAB España
- Libro blanco de email marketing de IAB Spain
- Libro blanco del marketing de afiliación de IAB internet advertising bureau
- Libro blanco de medición de audiencias digitales de IAB Spain
- Libro blanco de medios de comunicación online de IAB
- Libro blanco de seo y protección de marca en internet
- Social media metrics dashboard
- Presentación plan de marketing digital



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cualidades y funciones de un <i>community manager</i>	4
Figura 2. Roles y funciones del <i>social media manager</i> y <i>community manager</i>	9
Figura 3. El administrador de la comunidad en línea.	15
Figura 5. Tipos de comunidad virtual de miembros consumistas.	17
Figura 6. Modos, consumo e interacción en una comunidad virtual.	19
Figura 7. Tipos de comunidades virtuales según su estructura social.	20
Figura 8. Cartel en el caso McDonald's.	28
Figura 9. Resultados para #seriouslymacdonalds en Twitter.	29
Figura 10. Sitio web corporativo oficial de McDonald's.....	29
Figura 11. Red social de Starbucks My Starbucks Idea.	30
Figura 12. CRM Marketing Relacional en los procesos de venta.....	36
Figura 13. Esquemas del <i>social CRM</i>	39
Figura 14. El iceberg del <i>social media marketing</i>	41
Figura 15. Interacción social corporativa desde el <i>social media marketing</i>	42
Figura 16. Flujograma de interacción del <i>community manager</i> con áreas funcionales.	43
Figura 17. Características de las identidades digitales.	47
Figura 18. Creando una estrategia de SCRM.	50
Figura 19. Ecosistemas digitales.	51
Figura 20. Implementando la táctica del <i>social CRM</i>	53
Figura 21. El prisma del diálogo: ciclo de la estrategia de marca.	57
Figura 22. Página de Coca-Cola sobre su movimiento "Viviendo positivamente". ..	64
Figura 23. Página interactiva de la marca Nosotras.	65
Figura 24. Estrategia de Almacenes Éxito en Facebook, 2012.	66
Figura 25. Portal web de Milo, Nestlé.	67
Figura 26. Portal web de Nikeplus.	68
Figura 27. Portal de la tienda virtual Duty free de Avianca.	69
Figura 28. Página principal de Google.	77
Figura 29. Página web de Technorati.	78
Figura 30. Página principal de Living Social.	79
Figura 31. Página web de TwelfefoldMedia.	79

Figura 32. Página principal de Blogger.	80
Figura 33. Página principal de TypePad.	81
Figura 34. Página principal de Movable Type.	81
Figura 35. Página principal de Tumblr.	82
Figura 36. Página principal de LinkedIn.	83
Figura 37. Página principal de Plaxo.	83
Figura 38. Página principal de Ryze.	84
Figura 39. Página principal de Basecamp.	85
Figura 40. Página principal de Zoho.	85
Figura 41. Página principal de MindTouch.	86
Figura 42. Página principal de Google Plus.	86
Figura 43. Página principal de Disqus.	87
Figura 44. Página principal de Traity.	88
Figura 45. Página principal de IntenseDebate.	89
Figura 46. Página principal de Gaia Online.	90
Figura 47. Página principal de Lefora.	90
Figura 48. Página principal de Disboards.	91
Figura 49. Página principal de SocialGO.	92
Figura 50. Página principal de Mobile Roadie.	92
Figura 51. Página principal de Cisco.	93
Figura 52. Página principal de Jive.	93
Figura 53. Página principal de Ning.	94
Figura 54. Página principal de ThinkFree.	95
Figura 55. Página principal de Scribd.	95
Figura 56. Página principal de Docstoc.	96
Figura 57. Página principal de Edocr.	96
Figura 58. Página principal de Prezi.	97
Figura 59. Página principal de SlideShare.	97
Figura 60. Página principal de Eventbrite.	98
Figura 61. Página principal de Punchbowl.	99
Figura 62. Página principal de Meetup.	99
Figura 63. Página principal de Linkfluence.	100
Figura 64. Página principal de Alterian.	101
Figura 65. Página principal de CitizenNet.	101
Figura 66. Página principal de Social Mention.	102

Figura 67. Página principal de Crimson Hexagon.	102
Figura 68. Página principal de Spiral16.	103
Figura 69. Página principal de Followthehashtag.	104
Figura 70. Página principal de Ustream.	105
Figura 71. Página principal de YouNow.	105
Figura 72. Página principal de SkypeQik.	106
Figura 73. Página principal de Flixwagon.	106
Figura 74. Página principal de Blog Talk Radio.	107
Figura 75. Página principal de Livestream.	107
Figura 76. Página principal de Vokle.	108
Figura 77. Página principal de Trip it.	109
Figura 78. Página principal de Foursquare.	109
Figura 79. Página principal de Myspace.	110
Figura 80. Página principal de Last.fm.	110
Figura 81. Página principal de Socialcast.	111
Figura 82. Página principal de Yammer.	112
Figura 83. Página principal de Chatter.	112
Figura 84. Página principal de crowdSPRING.	113
Figura 85. Página principal de Flickr.	113
Figura 86. Página principal de SmugMug.	114
Figura 87. Página principal de Photobucket.	114
Figura 88. Página principal de Multiply.	115
Figura 89. Página principal de Picasa.	115
Figura 90. Página principal de Fotopedia.	116
Figura 91. Página principal de DailyBooth.	116
Figura 92. Página principal de Yahoo! Answers.	117
Figura 93. Página principal de Mahalo Answers.	118
Figura 94. Página principal de AllExperts.	118
Figura 95. Página principal de Answers.	119
Figura 96. Página principal de Quora.	119
Figura 97. Página principal de Yelp.	120
Figura 98. Página principal de Amazon.	120
Figura 99. Página principal de Epinions.	121
Figura 100. Página principal de Citysearch.	121
Figura 101. Página principal de TripAdvisor.	122

Figura 102. Página principal de Get satisfaction.	123
Figura 103. Página principal de UserVoice.	123
Figura 104. Página principal de Constant Contact.	124
Figura 105. Página principal de Salesforce.	124
Figura 106. Página principal de PlanetFeedback.	125
Figura 107. Página principal de My3cents.	125
Figura 108. Página principal de Diigo.	126
Figura 109. Página principal de Evernote.	126
Figura 110. Página principal de Bazaarvoice.	127
Figura 111. Página principal de Groupon.	128
Figura 112. Página principal de Viewpoints.	128
Figura 112. Página principal de Flipboard.	129
Figura 113. Página principal de Paper.li.	130
Figura 114. Página principal de hi5.	131
Figura 115. Página principal de Bebo.	131
Figura 116. Página principal de Facebook.	132
Figura 117. Página principal de Twitter.	133
Figura 118. Página principal de Plurk.	133
Figura 119. Página principal de Seismic.	134
Figura 120. Página principal de Identi.ca.	134
Figura 121. Página principal de Viddler.	135
Figura 122. Página principal de Metacafe.	136
Figura 123. Página principal de YouTube.	136
Figura 124. Página principal de Blip.tv.	137
Figura 125. Página principal de Hulu.	137
Figura 126. Página principal de Vimeo.	138
Figura 127. Página principal de Boxee.....	138
Figura 128. Página principal de Twiki.	139
Figura 129. Página principal de Wikispaces.	139
Figura 130. Página principal de Wikia.....	140
Figura 131. Página principal de PBWorks.....	140
Figura 132. Página principal de Socialtext.	141
Figura 133. Página principal de Newsvine.	142
Figura 134. Página principal de Digg.	142
Figura 135. Página principal de Reddit.	143

Figura 136. Página principal de Second Life.	144
Figura 137. Página principal de Habbo.	144
Figura 138. Página principal de Entropia Universe.	145
Figura 139. Página principal de Poptropica.	145
Figura 140. Página principal de World of Warcraft.	146
Figura 141. Página principal de Neopets.	146
Figura 142. Página principal de Club Penguin.	147
Figura 143. Página principal de Hootsuite.	148
Figura 144. Página principal de MediaFunnel.	148
Figura 145. Página principal de PeopleBrowsr.	149
Figura 146. Página principal de CoTweet.	149
Figura 147. Página principal de TweetDeck.	150
Figura 148. Evolución de la web.	152
Figura 149. Página principal de Pagemodo.	157
Figura 150. Página principal de Tabsite.	157
Figura 151. Página principal de Face.com.	158
Figura 152. Página principal de Static520.	159
Figura 153. Página principal de TweetDeck.	160
Figura 154. Página principal de Seismic.	160
Figura 155. Uso de HootSuite en Latinoamérica.	161
Figura 156. Página principal de CoTweet.	163
Figura 157. Portal de TweetMeme.	164
Figura 158. Página principal de Twitterfeed.	165
Figura 159. Página principal de Tweet Grader.	166
Figura 160. Página principal de TweetStats.	167
Figura 161. Portal de Twitter Counter.	167
Figura 162. Página de GroupTweet.	168
Figura 163. Portal de Social Mention.	169
Figura 164. Ejemplo de menciones de la marca CocaCola en el portal de HowSociable.	170
Figura 165. Portal de Addict-o-matic.	171
Figura 166. Página de Google Alertas.	171
Figura 167. Pestaña de “Visión general” del fanpage de Planeta SOS.	181
Figura 168. Pestaña de “Me gusta” en la fanpage de Planeta SOS.	181
Figura 169. Total de “Amigos de los fans” en el fan page de Planeta SOS.	181

Figura 170. Pestaña de “Personas que están hablando de esto” en la fan page de Planeta SOS.	182
Figura 171. Alcance total de la semana en la fan page de Planeta SOS.	182
Figura 172. Personas a las que les ha llegado (datos demográficos y de ubicación) en la fan page de Planeta SOS.	183
Figura 173. Canal orgánico en la fan page de Planeta SOS.	183
Figura 174. Alcance y frecuencia de la <i>fan page</i> de Planeta SOS.	184
Figura 175. Canal pagado de la <i>fan page</i> de Planeta SOS.	184
Figura 176. Usuarios únicos por frecuencia del <i>fan page</i> de Planeta SOS.	185
Figura 177. Visitas a la página del <i>fan page</i> de Planeta SOS.	185
Figura 178. Visitantes únicos de la <i>fan page</i> de Planeta SOS.	186
Figura 179. Total de visitas de las pestañas de la <i>fan page</i> de Planeta SOS. ...	186
Figura 180. Publicaciones de la <i>fan page</i> de Planeta SOS.	186
Figura 181. Personas que están hablando de esto en el fan page de Planeta SOS.	187
Figura 182. Alcance total de la semana de la fan page de Planeta SOS.	187
Figura 183. Audiencia potencial en Facebook de la <i>fan page</i> de Planeta SOS.	188
Figura 185. Group trends (tendencias de grupo) según Sprout Social.	191
Figura 186. Audiencia demográfica según Sprout Social.	191
Figura 187. Groups stats (estadísticas de grupos) según Sprout Social.	192
Figura 188. Engagement report (reporte de compromiso) según Sprout Social.	193
Figura 189. Daily engagement.	194
Figura 190. Impressions by age and gender (impresiones según edad y género) e Impressions by location (impresiones según ubicación).	195

Introducción



Muchas veces hemos pensado cuál es el papel hoy en día del profesional del mercadeo, la publicidad, la comunicación o el diseño, frente al escenario digital en el cual nos desenvolvemos, ya sea a través de Facebook —con nuestro grupo de amigos— o de Instagram —con nuestras fotos reveladoras de momentos únicos que capturamos con nuestros móviles—; o quizás con esos *tweets* que generan cierto tipo de conversaciones o que siguen relevantes conversaciones de hechos puntuales en tiempo real.

Todas las prácticas que hoy enmarcan a los profesionales en las áreas mencionadas convergen siempre en el mismo lugar: la necesidad de comunicar y trascender a partir de la consolidación de una propia audiencia que nos sigue para que interactuemos, escucha nuestras publicaciones y responde a nuestras consideraciones, en un plano de emociones que solo es explicable a partir de métricas que nos muestran la fortaleza de lo que significa liderar cambios en opinión, comportamiento o interpretación de la información que consumimos, ya sea de nuestros círculos o de la que proviene masivamente de los medios de comunicación.

En esencia, todos tenemos algo de *marketeers* y, en el plano digital, esto puede convertirse en el punto de partida para entender la nueva visión del mundo desde las redes sociales.

Una de las principales motivaciones de este libro es poder concientizar al lector sobre el desarrollo de una serie de competencias vitales para su profesión, que no solo se han empezado a aprender y difundir en universidades y centros de formación especializada, sino que, desde el ejercicio empírico de las personas, se

ha convertido en una cuna de nuevos empleos que promueven el desarrollo de escenarios de reputación en el mundo digital.

La posibilidad de darle el lugar a ese nuevo perfil, al interior de las áreas de mercadeo, publicidad y comunicación; a ese profesional que sabe del mundo digital y que, siendo direccionado de la mejor manera, puede ser la persona que defienda los intereses de las marcas en favor de la organización y de sus clientes, fue lo que más me motivó para escribir este libro.

El *community manager* es el nuevo profesional que le da esencia a cualquier práctica de mercadeo empresarial, ya que puede interactuar, escuchar y responder las voces de los clientes. Bien direccionado, el *community manager* puede decirle a la organización en dónde puede mejorar en sus procesos de servicio al cliente, desarrollo de producto o, —por qué no—, crear fidelización a partir de buena información y contenidos que aumenten el grado de recordación de las marcas, no sólo por lo que estas ofrecen, sino por cómo estas logran acaparar audiencias.

El presente libro lo he desarrollado con el fin de definirle al lector cuál es el perfil del *community manager*, qué se debe identificar y las competencias y habilidades que este puede llegar a desarrollar cuando se enfrenta a gestionar las redes a favor de una organización, marca o persona.

En el primer capítulo, se aborda el contexto del *community manager* desde la perspectiva del *marketing* a partir de una serie de cualidades que posibilitan una gestión eficaz de una estrategia de *social media marketing*.

Durante la lectura de este capítulo, se enuncia acerca de la estructura ideal de un área de mercadeo que involucra la gestión de comunidades a partir de las funciones que el *community manager* debe desempeñar.

En el segundo capítulo, se aborda cómo hoy en día las organizaciones han optado por administrar las relaciones con los clientes a partir de la vinculación de sistemas de tipo *Customer Relationship Management* (CRM) a las prácticas sociales que se promueven en las principales redes sociales. En este capítulo, pongo de manifiesto las posibilidades que se pueden generar a partir del *social CRM* (SCRM) como la plataforma que no solo gestiona al cliente y su relación directa o indirecta con la organización, sino cómo las conversaciones promovidas en las redes sociales referencian esa relación con la empresa.

El tercer capítulo enmarca el desarrollo estratégico que el *community manager* debe incorporar al modelo de gestión de redes. Aquí se presenta una propuesta realizada por Brian Solis y Jesse Thomas sobre la clasificación de las redes sociales en medio de la marca como el centro de la interacción. Asimismo, se abordan los conceptos de *branding* en escenarios digitales, en donde se deben definir estrategias para abordar cada una de las redes sociales que la organización implementará con sus respectivas consideraciones.

En el cuarto capítulo, se enuncian las diferentes redes sociales existentes, saliendo un poco de lo ya popularmente conocido como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Pinterest, entre otras, dándole paso a otro tipo de redes mucho más verticales, que posibilitan el desarrollo de la marca con comunidades mucho más específicas. Este es el capítulo más largo, ya que recopila a manera de directorio lo existente hoy, que puede variar y cambiar en la línea de tiempo. Recuerde que las empresas nacidas en internet pueden ser exitosas y fracasar en un mismo año.

En el quinto capítulo, abordamos la estrategia de *social media marketing* desde la perspectiva de las métricas, en la que el *community manager* incorpora a su gestión plataformas para el desarrollo de contenidos y monitorea la implementación de su estrategia a partir de plataformas pagas o gratuitas.

En el sexto capítulo, se enuncian las principales métricas de Facebook para hacer seguimiento de las *fan page* de la organización o la marca. Aquí el *community manager* aprende a interpretar datos y la forma como debe mostrárselos a la alta gerencia de la organización. La credibilidad de un *community manager* está en los logros de su gestión, que solo pueden cuantificarse en función del crecimiento de la audiencia en las diversas redes sociales y de la forma como moviliza y apoya la implementación de una estrategia corporativa de mercadeo que se ve reflejada en buenos ingresos y mayor posicionamiento y reputación.

Capítulo 1



El *Community Manager*: El nuevo líder en la estrategia de *marketing*

“Las compañías que no desarrollan una comunidad de diálogo con sus clientes, están destinadas a desaparecer”

1. La visión de un *community manager* desde el enfoque del *marketing*

En la actualidad, muchas empresas buscan un *community manager* con un determinado perfil; algunas han cometido errores en su búsqueda, quizás por falta de conocimiento del mismo medio. El *community manager* no es un empleado más, contratado para que nos actualice información y contenido del blog corporativo; tampoco es un *webmaster* que sabe sobre diseño y desarrollo de páginas web. El *community manager* hoy por hoy es un nuevo líder en las áreas de mercadeo de las organizaciones, que tiene la tarea de impulsar el diálogo con los distintos públicos de la organización en muchos de los ecosistemas digitales que albergan la red.

Entre las definiciones claras de un *community manager* tenemos:

Para la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO-PSM, 2008)¹, el *community manager* es:

¹ Entidad sin fines de lucro que tiene como misión entender las necesidades de los responsables de comunidades online, la cual fue creada en el 2008 por un grupo de profesionales interesados en las comunidades virtuales en España.

Aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos a través del uso de los medios digitales².

David Coghlan, profesor en Trinity College Dublin, define la labor del *community manager* como “el arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros de manera online a partir del uso de las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes” (2010, p.42).

A partir de estas dos definiciones, podemos establecer que un *community manager* es la persona encargada de gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en internet. Esta profesión se perfila dentro de las empresas que descubren que las conversaciones sociales en línea son cada vez más relevantes y necesitan un profesional que conozca sobre comunicación y mercadeo en línea, haciendo uso de los nuevos canales de comunicación a través de ecosistemas digitales.

1.1 ¿Qué ventajas aporta el *community manager* a las organizaciones?

Para entender el rol del *community manager*, se deben precisar primero sus funciones y, desde allí, desglosar la importancia y el aporte de este nuevo líder del *marketing* y la comunicación en las organizaciones. Los *community managers* se basan en cuatro principios claves para el desempeño de su trabajo en las organizaciones, definidos por el analista de la industria digital, en Silicon Valley, Jeremiah Owyang (2008), como:

Principio 1. Un community manager es un abogado de la comunidad: como principal defensor de la comunidad de cara a la organización, el papel de los *community managers* es representar los intereses de los clientes y consumidores. Esto se traduce en el seguimiento continuo de todo tipo de actividad física y digital de los públicos que tienen contacto con los productos, servicios y procesos al interior y exterior de las organizaciones, escuchando continuamente sus requerimientos,

2 Tomado el 24 de febrero de 2016 de: <https://dl.dropboxusercontent.com/u/49016292/AERCO-PSM%20Gesti%C3%B3n%20de%20comunidades%20virtuales.pdf>

tanto en la comunidad empresarial, así como en sitios web externos. En segundo lugar, su papel trasciende en el sentido de lograr atraer a los clientes, al responder a sus peticiones y necesidades o simplemente al generar un diálogo, ya sea privado o público, con la empresa y sus distintas marcas.

Principio 2. Un community manager es un promotor de la marca: el *community manager* tiene la función de ser el prescriptor de todos los procesos de comunicación de las organizaciones en escenarios virtuales; será quien difunda los atributos de los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones y, a su vez, establecerá diálogos permanentes con los públicos y tratará de minimizar los impactos negativos hacia la organización. Mantendrá actualizados a los clientes sobre la forma en que estos deben acceder a los canales de contacto que dispone la organización en todos los procesos de cara al consumidor, generando un mayor grado de confianza.

Principio 3. Un community manager debe mantenerse actualizado de las distintas tecnologías del social media y saber mediarlas: este principio apela a la planificación estratégica de los distintos ecosistemas digitales y su función para la estrategia corporativa, así como su adecuado uso para interactuar con los distintos públicos en diversos puntos de contacto dispuestos en una organización. El *community manager* debe tener el dominio de herramientas del *social media* como blogs, microblogs, foros de discusión, podcast, vodcast, redes sociales, sistemas de mensajería instantánea, sistemas de *streaming* y *broadcast*, y entender el lenguaje y la jerga de las personas que conviven en el ecosistema digital, así como la mediación de la interacción entre los miembros de la comunidad, dándoles de alta o de baja, según el caso.

Principio 4. Un community manager retroalimenta a la organización: es quizás el más relevante de todos los principios de un *community manager*, debido a que el diálogo entre la comunidad y las distintas marcas de la organización puede llevar al *community manager* a desglosar los requerimientos relacionados con las necesidades que los públicos tienen con respecto a los productos, servicios y procesos de la organización aún no incorporados por falta de monitoreo de los mercados. Esta retroalimentación puede traer consigo innovación en cuanto a cómo la organización se adapta rápidamente a los requerimientos del público gracias al diálogo generado en dichas redes.

Figura1. Cualidades y funciones de un *community manager*.



Elaboración propia.

Además de las funciones que sintetiza la figura 1, un *community manager* debe igualmente tener presente sus responsabilidades, entendidas como funciones propias dentro de la organización, descritas en los siguientes ocho puntos clave:

1. Definir estrategias de difusión y visibilidad de las marcas en ámbitos virtuales:
 - Identificar y hacer partícipe a la organización y sus marcas en redes sociales, con el fin de contribuir al desarrollo de su negocio con adecuadas y efectivas estrategias de difusión.
 - Fomentar un sentido de comunidad alrededor de la marca, tanto en los medios sociales existentes, como en la página web corporativa, mediante la construcción de relaciones.
 - Contribuir a la estrategia web de la organización para que las comunicaciones con los clientes, en todos los puntos de contacto, se maximicen y se rentabilicen en términos de fidelización.
 - Monitorear los medios sociales y los diálogos en línea en pro de identificar eventos o escenarios virtuales en donde las marcas de la organización puedan ser partícipes.
 - Reclamar nombres de marca en redes sociales mediante la creación de perfiles propios con el ánimo de proteger las marcas.

- Administrar, mantener y asegurar el éxito del blog de la organización en términos de visitantes y seguidores.
 - Asegúrese de convertir la estrategia digital en una herramienta viable y de soporte para comunicar a la organización con sus públicos.
 - Promover, reclutar y proporcionar a la organización recursos de información para enriquecer los distintos canales virtuales de contacto.
 - Aumentar la conciencia de la comunidad en el uso de los canales virtuales.
2. Establecer relaciones públicas en línea con comunidades afines:
- Identificar las personas influyentes de su industria para establecer relaciones colaborativas de difusión de las marcas.
 - Involucrar y motivar los distintos grupos de interés que están a favor de las acciones de la organización para asegurar que sus esfuerzos sean reconocidos.
 - Responder a las crisis de manera oportuna y profesional.
 - Coordinar los esfuerzos de los prescriptores, los moderadores de los foros y los defensores de las marcas para que los proyectos de la organización en línea, junto con sus marcas, se ejecuten de manera eficiente y oportuna.
3. Brindar soporte al consumidor:
- Escuchar a los clientes y responder sus comentarios.
 - Redireccionar las preguntas y necesidades de los clientes a las áreas de la organización pertinentes.
 - Responsabilizarse de la gestión de las marcas de la organización en ámbitos digitales.
 - Asegurarse de mantener el compromiso de la organización con el servicio al cliente.
4. Retroalimentar al consumidor y a la organización sobre el desarrollo de productos y políticas de control de calidad:
- Comunicar las sugerencias de los clientes y proporcionar ideas para la mejora del producto.

- Participar en los debates sobre el uso del producto en comités de mercadeo y ventas.
- Informar sobre defectos del producto y/o en la prestación del servicio.

5. Establecer nuevos socios y canales virtuales como soporte del negocio:

- Identificar las oportunidades de ventas y la ruta potencial de los productos en materia de investigación y desarrollo, así como la búsqueda de nuevos socios del negocio.
- Construir eficazmente relaciones estratégicas que den lugar a alianzas comerciales mutuamente ventajosas.

5.1 Implementar estrategias de Web 2.0 como apoyo a la promoción de las marcas:

- Elaborar directrices para garantizar la difusión en línea de las marcas de la organización de manera eficaz y coherente con la imagen y la estrategia global de comunicación.
- Aumentar el conocimiento de las herramientas Web 2.0 a través de la empresa y proporcionar capacitación en su uso.
- Enseñar, guiar y alentar a aquellos que son nuevos en las herramientas Web 2.0 y la cultura.

6. Presentación de informes de gestión a partir de indicadores definidos por las áreas de mercadeo y ventas:

- Participar en la creación del plan de la comunidad en línea, incluyendo un presupuesto.
- Proveer informes a las áreas de mercadeo y ventas teniendo en cuenta:
 - Las actividades al interior de la comunidad.
 - Informes cualitativos de las respuestas de los consumidores.
 - Sugerencias y comentarios.
- Identificar y ofrecer soluciones para romper las barreras entre los clientes y las empresas. Esto incluye la identificación de necesidades que no se están satisfaciendo desde la perspectiva del cliente y la discusión de su validez, si pueden ser satisfechas y si va a beneficiar a la organización en su conjunto.

7. Fijación de metas y desarrollo profesional al interior de la organización:

- Mantenerse al día en las nuevas herramientas de medios sociales, las mejores prácticas y cómo las organizaciones y empresas las están utilizando, de manera que la empresa pueda seguir siendo pionera en la adopción de las tecnologías emergentes.
- Participar en la creación de redes profesionales, mediante la interacción de sus compañeros y líderes de opinión en los foros en línea y la asistencia a eventos.

1.2. Estructura funcional de un área de *community management*

El *boom* de los medios sociales en internet como herramientas de interacción entre personas con las marcas ha traído consigo el interés de las organizaciones por crear y gestionar ecosistemas digitales para monitorear los diálogos que se establecen entre los usuarios de las redes sociales. Dentro de las estrategias de mercadeo, cobra fuerza el perfil del *community manager* una figura que encuentra sus raíces en el “gestor o moderador de comunidades *online*” y que comienza a perfilarse como una función corporativa, independientemente de que la organización posea una comunidad *online* o no.

Dentro de la estructura funcional de un *community manager*, se puede establecer la siguiente clasificación: el *community manager* como *gestor de comunidades online* y el *community manager* como *gestor de la comunidad alrededor de la marca*. El primero tiene más experiencia en el uso y manejo de redes sociales que el segundo, el cual gesta su campo de acción, inicialmente, en la creación de blogs y plataformas de *microblogging* como Twitter o redes sociales como Facebook.

De acuerdo con lo anterior, es necesario hablar sobre la importancia del *Social Media Marketing* en función del *community management*, dado que estos suponen un ataque a la línea de flotación de la organización clásica de las empresas y afectan áreas tan dispares como las comunicaciones, la investigación de mercados o servicio al cliente, el marketing y las ventas. Por esta razón, hoy día el *community manager* suele estar adscrito al departamento más innovador de la empresa, aquel que toma la iniciativa en el uso de las redes sociales, siendo habitual que pertenezca a los departamentos de comunicación o marketing, aunque en algunos casos dependen de tecnología o de innovación.

Una organización mediana o grande debería empezar a replantear su organización desde la base y pensar en la gestión de los medios sociales como una función en sí misma; de esta forma, el *community manager* podría llegar a tener un puesto

de *staff*, dependiendo de un director general. Hasta que llegue ese momento y en el caso de que el departamento comunicación esté separado de *marketing*, esto parece razonable, puesto que sus funciones y responsabilidades están ligadas con las tareas de las relaciones públicas y de comunicación. Sus acciones están planteadas como en los planes de comunicación clásicos: se analiza el mapa de públicos (*stakeholders*) a los cuales dirigirse, objetivo, estrategia, mensaje, canal y acción por desarrollar, sólo que el canal se ha ampliado a internet. En cualquier caso, se cometería un grave error al pensar que pueden dirigirse a los “fans de la marca” usando los códigos de la comunicación corporativa tradicional.

El director de marketing debería estar igualmente muy cercano a este perfil, puesto que, una vez más, el marketing considerado desde una perspectiva amplia incorpora la función de publicidad, ventas, comunicación, atención al cliente, investigación de mercados y, con todas ellas, estará relacionado el puesto de una forma u otra. Si la empresa es pequeña, la función del *community manager* (que puede ser compartida con otras funciones y, a su vez, dirigida por una misma persona) debería ejercerla alguien relacionado con esas áreas.

1.2.1. El nacimiento del *social media marketing*

El primer uso que se le dio a internet—que cumple un poco más de 40 años—fue el intercambio de mensajes entre personas y los grupos de noticias en foros *online*, además del correo electrónico; estas fueron las actividades principales hasta los años noventa. A principios de esa década, Tim Berners Lee, padre de la World Wide Web (WWW), imaginó un protocolo para leer documentos en remoto y así fue como nacieron los navegadores de internet con múltiples páginas enlazadas entre sí, las cuales tenían una respetable capacidad de presentar en las pantallas de los PC textos, imágenes y uno que otro recurso audiovisual. Posteriormente, a finales de los noventa, vieron cómo la explosión de la gran burbuja evidenciaba los pasos agigantados de un medio que crecía de manera exponencial, inclusive a mayor velocidad que los medios tradicionales existentes.

Las empresas, las de ladrillo, aquellas establecidas desde el mundo real que llegaban a internet en esa época, no eran conscientes del diálogo establecido sin fronteras por los usuarios de la red a través de correos electrónicos, foros y chats, como parte de la conformación activista del primer paso de lo que hoy podemos denominar el “poder del consumidor o del *prosumer*”³. En 1999, cuatro autores

3 Alvin Toffler (1979), en su libro *La tercera ola*, sostiene que los consumidores son un fenómeno de la era industrial. A medida que la sociedad avanza hacia la era posindustrial, disminuye el número de consumidores convencionales. Ellos serán reemplazados por “prosumidores”, personas que producen muchos de sus propios productos y servicios.

COMMUNITY MANAGEMENT 2.0



El reto de toda empresa en el escenario digital es uno solo: cómo trascender y consolidar una audiencia. Hoy por hoy las áreas de mercadeo han abierto paso a un nuevo profesional que aplica las estrategias del mundo *brick* (ladrillo) al mundo *click* (interactivo), el *community manager*, quien por medio de contenidos y análisis de métricas hace seguimiento a los cambios de opinión y necesidades de la audiencia en redes sociales. Su objetivo final es posicionar la marca en internet y establecer canales de información eficientes entre la empresa, clientes y consumidores.

Incluye

- El *community manager* como estrategia y gestor de la relación con el cliente.
- Directorio de herramientas para el *community manager*.
- Métricas iniciales e índices de desempeño en redes sociales.
- Documentos sobre mercadeo digital y métricas en el Sistema de Información en Línea (SIL).

Este libro presenta a los lectores los conceptos y actividades que rodean a la profesión del *community manager* y les da una visión gerencial de este nuevo profesional de la comunicación y el mercadeo. En este sentido, el autor analiza al *community manager* como gestor estratégico de la comunicación de marca y parte integral de la estrategia de mercadeo corporativa; expone casos de consolidación de ecosistemas digitales en marcas nacionales y extranjeras; presenta una clasificación de las redes sociales; y describe la importancia de las métricas en la definición de índices de desempeño en redes sociales.

Estudiantes y profesionales de Mercadeo, Administración, Comunicación Social, Publicidad y Diseño Gráfico con interés en mercadeo digital y redes sociales tienen en este libro un valioso texto guía sobre un perfil profesional cuya demanda está creciendo en diversos sectores de la economía.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Management

ECOE
EDICIONES



www.ecoediciones.com

ISBN 978-958-771-334-3



9 789587 713343

e-ISBN 978-958-771-335-0

Auditoría y Evaluación del Marketing

Auditoría y Evaluación del Marketing

Ana María Cano Arroyave



Cano Arroyave, Ana maría
Auditoría y evaluación del Marketing /Ana maría Cano Arroyave
Medellín: Centro Editorial Esumer, 2014
-- p.
ISBN 978-958-8599-

1. CONTROL DE INVENTARIOS 2. ANÁLISIS DE COSTO
3. CONTRO DE EXPORTACIONES 5. INDICADORES
ECONÓMICOS 6. TOMA DE DECISIONES 7. PLANIFICACIÓN
8. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

SCDD 658.785 Biblioteca Esumer

Auditoría y Evaluación del Marketing

© Ana María Cano Arroyave
ISBN **978-958-8599-**
Centro Editorial Esumer, 2014

Rector

John Romeiro Serna Peláez

Decano Facultad de Estudios Internacionales

José Albán Londoño Arias

Editora

Diana Alejandra Londoño Pulgarín
diana.londono16@esumer.edu.co

Entidad Editora

Centro Editorial Esumer

Portada

Anderson Echavarría Severino

Diagramación

Facultad de Estudios Internacionales

Impresión

Editorial L.Vieco S.A.S.
comercial@lvieco.com

Publicado y hecho en Colombia

Printed in Colombia

Institución Universitaria Esumer

Calle 76 No. 80-26, Carretera al Mar
Teléfono: (57) (4) 4038130
www.esumer.edu.co
Medellín, Colombia

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso escrito de la Facultad de Estudios Internacionales de la Institución Universitaria Esumer

Las opiniones expresadas en esta publicación son responsabilidad directa de los autores y no necesariamente representan los puntos de vista de la Institución Universitaria Esumer.

Consejo Superior

Luis Alfonso Quintero Arbeláez

Presidente de los Consejos

Ricardo Sierra Caro

Vicepresidente Consejo Superior

Gustavo León Castillo Sierra

Miembro Consejo Superior

Fernando Osorio Mora

Miembro Consejo Superior

Emilio Alberto Estrada Isaza

Miembro Consejo Superior

Jorge Iván Sierra Builes

Miembro Consejo Superior

Félix Mejía Aránzazu

Miembro Consejo Superior

Elceario Rojas Castaño

Miembro Consejo Superior

Consejo Directivo

Luis Alfonso Quintero Arbeláez

Presidente de los Consejos

Carlos Mario Gallo Martínez

Representante de los Docentes

Juan Carlos Vélez Madrid

Representante de los Egresados

Omar Andrés Bermúdez Mazo

Representante de los Estudiantes

Álvaro González Vélez

Secretario General

John Romeiro Serna Peláez

Rector

Contenido

AUDITORÍA Y EVALUACIÓN DEL MARKETING. CARTILLA PRÁCTICA	17
PROBLEMA	17
OBJETO	17
OBJETIVO	17
INTRODUCCIÓN	21

PARTE UNO

CONCEPTOS GENERALES: Riesgo, Auditoría y Auditoría de Marketing

Capítulo 1. Concepto de Riesgo	22
1.1 Definiciones: ¿Qué es un evento? ¿Qué es una amenaza? ¿Qué es un riesgo?	22
1.2 Componentes del Riesgo: Probabilidad e Impacto	24
1.3 Tipos de Riesgos	25
1.4 Administración de Riesgos	25
1.5. Mapas de Riesgo	28
1.6 Ejercicios	30
 Capítulo 2. Concepto de Auditoría	38
2.1 Definición de Auditoría	38
2.2 Tipos de Auditoría	39
2.3 Objetivos de la Auditoría (COSO)	40
2.4 Etapas de la Auditoría	42
2.5 Indicadores	43
2.5.1 Cualidades de los Indicadores	44

2.5.2 Beneficios de los Indicadores	45
2.5.3 Tipos de Indicadores	45
2.5.4 Construcción de Indicadores	48
2.6 Ejercicios	50
 Capítulo 3. Concepto de Auditoría de Marketing	 52
3.1 Definición de Auditoría de Marketing	52
3.2. Características de una Auditoría de Marketing	52
3.3 La Finalidad e Importancia de la Auditoría de Marketing	53
3.4 Etapas del Proceso de una Auditoría de Marketing	54
3.5 El Auditor de Marketing	56
3.6. Definición Métricas del Marketing	56
3.6 Ejercicios	62
 PARTE DOS	
 Auditoría de la Función de Marketing	 65
Capítulo 4. Ambiente del Marketing (Entornos)	66
4.1. Macro ambiente	66
4.2. Micro ambiente del Marketing	71
4.2.1 Listas de Chequeo	72
4.3. Métricas Aplicables	78
4.3.1. Métricas de Cliente:	78
4.3.2 Métricas de Mercado:	79
4.3.3 Métricas de Valor de Marca:	79
4.4. Ejercicios	80
 Capítulo 5. Estrategia de Marketing	 86
5.1 Definición General	86
5.2. La Misión del Negocio	87

5.3. Medición del desarrollo de las Estrategias; Objetivos y Metas	88
5.4. Ejercicios	90
Capítulo 6. Organización de Marketing	92
6.1 Definición General	92
6.2 Ejercicios	94
Capítulo 7. Sistemas de Información de Marketing	106
7.1. Sistemas de Información de Marketing	106
7.2. La Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva	108
7.3. CRM (Customer Relationship Management)	110
7.4. Usos de los Sistemas de Información	111
7.5 Herramientas Aplicables	112
7. 6 Ejercicios	115
Capítulo 8. Productividad del Marketing	119
8.1 Productividad del Marketing	119
8.2 Métricas Aplicables	121
8.2.1 Beneficios Netos:	121
8.2.2 Otras Mediciones:	122
8.2.3 Margen Bruto:	122
8.2.4 Ratio Contribución Volumen:	122
8.2.5 Métricas de Marketing Digital:	123
8.2.6 Métricas Financieras:	123
8.3 Ejercicios	124

PARTE TRES	127
AUDITORÍA DE LOS PROCESOS DE MARKETING	
Capítulo 9. Producto	129
9.1. Productos y Líneas	129
9.2 Ciclo de Vida	131
9.3 Marca	133
9.4 Calidad	135
9.5 Nuevos Productos	136
9.6 Servicios	136
9.7 Métricas Aplicables	139
9.7.1 Grado de Aceptación:	139
9.7.2 Desarrollo de Nuevos Productos:	139
9.7.3 Canibalización:	139
9.7.4 Cálculo del Valor de Marca:	140
9.7.5 Grado de Satisfacción:	140
9.8 Ejercicios	140
 Capítulo 10. Precio	 146
10.1. Los Significados del Precio	146
10.2 Métricas Aplicables	148
10.2.1 Métricas Generales:	148
10.3 Ejercicios	149
 Capítulo 11. Distribución	 152
11.1 Definición General	152
11.2 Métricas Aplicables	156
11.2.1 Cobertura:	156
11.2.2 Indicadores para Medir la Satisfacción del Cliente:	156
11.3 Ejercicios	157

Capítulo 12. Comunicaciones	163
12.1 Definición General	163
12.2 Métricas Aplicables	173
12.2.1 Métricas de Publicidad:	173
12.2.2 Métricas de Social Media:	173
12.3 Ejercicios	175
 Capítulo 13 . Ventas, Desempeño de la Fuerza de Ventas	 181
13.1. El Proceso de Control y las Ventas	181
13.2. La Gerencia de Ventas y el Vendedor	182
13.3. Evaluación del Desempeño	184
13.4. Auditoría de Mercadeo y Ventas	185
13.4 Métricas Aplicables	186
13.5 Ejercicios	188
 Bibliografía	 195

Lista ilustraciones

Ilustración 1. Atributos medidos en una encuesta sobre Cultura de Riesgos	31
Ilustración 2. Consideraciones sobre el Riesgo Aceptado	33
Ilustración 3. Formación del Riesgo Aceptado	34
Ilustración 4. Elementos que Conforman el Sistema de Control COSO	41
Ilustración 5. Ficha Metodológica de un Indicador	50
Ilustración 6. Ciclo de Vida del Producto	132
Ilustración 7. Modelo de Calidad del Servicio	138
Ilustración 8. Establecimiento Comercial	155
Ilustración 9. Errores Típicos del Marketing Online	155
Ilustración 10. 6 Beneficios de la Atención al Cliente en Redes Sociales	170
Ilustración 11. Los Errores más Comunes en Redes Sociales	171
Ilustración 12. Cómo Saciarse su sed de Social Media en 60 minutos al día	172

Lista tablas

Tabla 1. Encuesta sobre la Cultura de Riesgos	32
Tabla 2. Mecanismos de Identificación de Eventos	35
Tabla 3. Ejemplo de la Clasificación de la Probabilidad de Riesgos que afectan a las operaciones informáticas (Marco temporal: Próximo trimestre)	36
Tabla 4. Componentes de la Auditoría de Marketing	58

AGRADECIMIENTOS

Quiero ofrecer un agradecimiento muy especial al Doctor Efrén Barrera Restrepo, consultor experto en Marketing por sus orientaciones, apoyo y acompañamiento en la revisión de este texto guía.

AUDITORÍA Y EVALUACIÓN DEL MARKETING

CARTILLA PRÁCTICA

PROBLEMA

Conocer el estado de desarrollo de las actividades del marketing dentro de una organización es un asunto que implica implantar procesos de medición y verificación de esas actividades para poder dar un dictamen actualizado del marketing; desde la perspectiva de la eficiencia, la eficacia y la efectividad, en relación a la satisfacción de sus clientes y los requerimientos económicos de sus directivas; así como del logro de del cumplimiento de sus responsabilidad social; esto es lo que se pretende con la auditoria aplicada a este campo de la comercialización.

OBJETO

Actividades de Mercadeo

OBJETIVO

El estudiante estará en capacidad de implantar procesos de auditoría que permitan medir el grado de desarrollo de los procesos de marketing en relación con su planeación, organización, dirección, evaluación y control dentro de la organización, así, analizar la relaciones de los múltiples factores el entorno y poder diagnosticar el estado de las actividades mercadológicas que se desarrollan.

CONTENIDO

1. SISTEMA DE CONOCIMIENTOS

Principios, normas y responsabilidades de la auditoría.

Tipos principales de auditoría.

Planificación, evaluación y administración de la auditoría.

Objetivos y procedimientos de un programa de auditoría de marketing.

Métodos analíticos.

Conclusión, revisión y emisión de informes de auditoría de marketing.

2. SISTEMA DE HABILIDADES

Implementa los tipos principales de auditoría.

Planifica, evalúa y administra la auditoría de marketing.

Establece los objetivos y procedimientos de un programa de auditoría de marketing.

Métodos analíticos.

Emite conclusiones y presenta informes de auditoría de marketing.

VALORES

- Solidaridad
- Innovación
- Servicio
- Trabajo en Equipo
- Actitud Prospectiva
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Actitud Ética

METODOLOGÍA

El método de desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje será una mezcla entre el modelo constructivista y cognitivo. En el constructivista el alumno aprende a través del hacer y en lo cognitivo con lo aprendido da soluciones a los problemas administrativos planteados en el ejercicio diario de la profesionalización.

La enseñanza - aprendizaje se desarrollará a través de la clase magistral, la solución de casos problemas, la investigación de bibliografía y la investigación de campo.

Aspectos fundamentales del enfoque a utilizar:

- Se utilizará una metodología teórico - práctica fundamentada en el análisis, mediante la cual se busca la solución de problemas a través del pensamiento divergente.

- Se fomentará un ambiente libre, espontáneo, donde la creación fluya de una manera abierta y el alumno se sienta dueño de su propia creación, la sustente y defienda.
- Los trabajos grupales se utilizarán buscando un apoyo en la generación de ideas.

MEDIOS

Presenciales: Tablero PC y Video Beam

No presenciales: direcciones URL, documentos de textos.

FORMAS

Clase magistral

Aprendizaje colaborativo

Análisis y solución de casos problema por equipos de trabajo.

Comunidades de indagación por equipos de trabajo

Aplicación a un caso empresarial

EVALUACIÓN

La evaluación va dirigida principalmente a la verificación del logro de conocimientos y habilidades, el desarrollo de competencias y la adquisición de los valores necesarios para el ejercicio de la profesionalización. Se prescindirá del concepto memorístico, y se evaluará en clase, con trabajos, exposiciones de los mismos y con talleres que fomentan el análisis y la interpretación personal de lo estudiado.

La evaluación será continua y permanente, usando diferentes estrategias de tipo cualitativo y cuantitativo que darán cuenta del avance de los procesos.

INTRODUCCIÓN

PARTE UNO

CONCEPTOS GENERALES:

Riesgo, Auditoría y Auditoría de Marketing

Al iniciar esta cartilla práctica de Auditoría de Marketing, queremos dejar delimitados, en esta primera parte los conceptos en sus acepciones más modernas de los tres vocablos del título, para que podamos comprender los contenidos que siguen en adelante.

Usualmente, hablar de auditoría connota un proceso de inspección exhaustiva para seguir las huellas de las infracciones y encontrar al culpable de la falla o error; así como riesgo ha denotado la posible ocurrencia ligada a la suerte y de peso sobre el optimismo, y el marketing, como las actividades encerradas a las tradicionales 4P: producto, plaza, precio y promoción. Pero, hoy aceptando el desarrollo de las ciencias administrativas en su amplia gama, vemos como han surgido nuevas disciplinas (riesgos, informática, geomarketing, derivados, entre otros) que se han apoyado en las investigaciones del mundo real de los negocios globalizados, donde las actividades mercantiles y financieras se han estandarizado internacionalmente y es entonces pertinente tratar el tema de auditoría como los procesos juiciosos y sistemáticos para obtener información sobre hechos valorados objetivamente frente a criterios normalizados y usualmente graduables de acuerdo a los conceptos del manejo de los riesgos de la empresa; que según su negocio puede cubrir un área, un sector o toda la organización. Y que para el caso que nos atañe en esta publicación es sobre las actividades de marketing que se ejecutan en la empresa, con el objetivo de conocer el estado actualizado de ellas y tomar según los resultados los correctivos del caso, fijar nuevas estrategias y posiciones en el mercado o bien puede ser para colaborar en la valoración económica de la empresa.

Capítulo 1

Concepto de Riesgo

1.1 Definiciones: ¿Qué es un evento? Qué es una amenaza? ¿Qué es un riesgo?

Entendemos que la auditoría se soporta desde su etapa de planeación en la identificación de riesgos y como estos son administrados por la empresa, a través de la implementación y efectividad de controles para evitarlos, mitigarlos y/o asimilarlos; es un proceso que se comprende bien cuando conocemos las diferencias entre evento, amenaza y riesgo, y como este se incorpora a la auditoría de marketing.

¿Qué es un Evento?

“Eventualidad, hecho imprevisto” (Definición de la RAE). Los eventos son hechos inherentes a cualquier tipo de actividad cotidiana o empresarial, y que por su carácter de imprevistos deberán ser identificados y monitoreados, con el ánimo de definir de acuerdo con su comportamiento, si se convierten en un riesgo para la organización y cómo deben administrarse. Se debe considerar que no todo evento tiene una connotación de negativo, por el contrario, estos pueden ser positivos, y en ambos casos deberán, ser analizados, ya sea como una amenaza o como una fortaleza.

¿Qué es una Amenaza?

Con base en el comportamiento en el tiempo que tienen los eventos, sumado al tipo de operación que realiza la empresa y el entorno en que se mueve, estos eventos pueden o no tener una posibilidad de ocurrir, a esto le llamamos Amenazas. Si bien puede suceder, no existe una certeza de cuándo ocurrirán (probabilidad) y de los efectos que puede producir (impacto). Por lo tanto, su administración no es fácil y puede llevar a mayores costos de los requeridos.

Teniendo en cuenta que la amenaza es un evento relacionado con un impacto negativo asociado a determinada probabilidad de ocurrencia, es fundamental incluir el análisis de amenazas asociado a los riesgos identificados, para establecer las medidas de control.

Ejemplos:

- Caída de una estantería en un punto de venta
- La rotura de una vitrina
- La inundación de un almacén

¿Qué es un Riesgo?

Cuando hablamos de riesgo, pasamos de tener una posibilidad a una probabilidad de ocurrencia (cuando existe información histórica, o alguna certeza de su ocurrencia), considerando en este análisis variables que permitan determinar si las operaciones empresariales están o no expuestas a dichas amenazas, generando un impacto sobre el negocio, no permitiéndole cumplir con sus objetivos.

En algunos escenarios de identificación de riesgos, se puede contar con información histórica de su ocurrencia, lo cual facilitará identificar medidas para administrar su frecuencia e impacto con una mayor confiabilidad. Cuando se piensa en riesgo podría decirse que es “aquella contingencia, eventualidad o incertidumbre cuyo resultado es el daño o pérdida como consecuencia de una operación o actividad desfavorable a la empresa, individuo o agente del mercado...” (López & Escamilla, 2008).

“Se produce un riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos...” (Estupinán, 2011)

Otra definición de riesgo es la presentada por (Suárez, 2003) quien considera que riesgo es “la eventualidad o contingencia que puede causar pérdida. Una acción económica comporta riesgos siempre que sus

resultados dependan, en mayor o menor medida del azar (del árabe zalar, que significa dado)...”; en el fondo del riesgo siempre está la probabilidad inmersa, que marca su naturaleza.

Ejemplos:

- Pérdida de clientes por el alto nivel de competencia en un mercado específico.
- Disminuciones en el nivel de ventas por políticas económicas en un país con una situación económica compleja.
- Baja aceptación de un nuevo producto por un inadecuado plan de mercadeo.

1.2 Componentes del Riesgo: Probabilidad e Impacto

El riesgo se determina en función de dos variables, las cuales permiten medir la vulnerabilidad o el nivel de exposición del negocio a ese riesgo y la tolerancia al riesgo, para definir las estrategias para administrar los riesgos identificados. Estas dos variables son:

- **Probabilidad:** Posibilidad de que suceda un acontecimiento. Para determinar esa probabilidad debemos revisar la historia, las tendencias y los cambios, la vulnerabilidad y efectividad de los controles sobre esos acontecimientos; por lo tanto, la probabilidad está siempre asociada con la frecuencia de ocurrencia de un acontecimiento que representa una amenaza en la empresa.
- **Impacto:** Nivel de consecuencia de un acontecimiento; es decir: a qué factor está asociado el acontecimiento. Es el nivel de afectación sobre la empresa, o en algunas de sus funciones o resultados; por lo tanto, siempre se manifiesta sobre algunos de los recursos que se manejan en la empresa, como los financieros, maquinarias, tecnología, la información, el medio ambiente, el prestigio o reputación (de la empresa o marca) y las personas; y otros recursos, según el tipo de industria y empresa.

Con base en estas dos variables o elementos se hace un análisis para identificar, valorar y actualizar los riesgos, utilizando una de las metodologías propias de la administración de riesgos, lo que permite tener

un panorama adecuado entre el costo y el beneficio, con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.3 Tipos de Riesgos

Existen variadas clasificaciones de los riesgos, desde diferentes puntos de vista, ya por áreas, por funciones, procesos, sitios, entre otros, que se vean afectados. Una clasificación puede ser por su origen:

- Externo: Riesgos generados por el entorno, sobre los cuales la mayoría de las veces no se tiene injerencia en su administración.

Ejemplo: mercado, regulatorios, naturales

- Interno: generados por las operaciones internas de las empresas.

Ejemplo: operacionales, jurídicos, fraude, Tecnológicos.

Otra clasificación muy usada es aquella a nivel organizacional, donde los riesgos pueden ser:

- Estratégicos: Aquellos riesgos que afectan de manera directa la estrategia de la organización y van muy relacionados con los macro procesos de la empresa.
- Operacionales: Se refiere a aquellos riesgos relacionados con los procesos de las actividades cotidianas y rutinarias que realizan en la organización y que pueden o no tener un impacto directo sobre la estrategia. Estos dependen mucho de la dinámica del negocio y requieren un nivel de administración más detallado.

1.4 Administración de Riesgos

Modernamente las empresas y organizaciones ya están más receptivas al asunto de los riesgos, como un reconocimiento explícito de la naturaleza cambiante y turbulenta del mundo de los negocios, que necesariamente se inscriben en la globalización, para lo cual es importante identificar, valorar, tratar y analizar la actitud organizacional frente al riesgo (cultura del riesgo) y proponer acciones de mejoramiento; que en conjunto se conoce como administración o gestión del riesgo; cuya actividad ha tomado tanta relevancia a nivel empresarial y en el mundo de

los seguros, que ya se trata en algunos ambientes como una profesión, disciplina o campo de desempeño.

Usualmente, las compañías de seguros en sus asesorías utilizan sus propias metodologías, que cubren esas etapas de la administración del riesgo; pero en lo general, son:

- **Identificación del Riesgo**

En esta etapa se identifican todos los riesgos posibles que pueden afectar el negocio, el proceso, la actividad, la tarea entre otros, que se esté analizando. Es frecuente que se identifiquen más riesgos de los que finalmente se deban administrar, pero esta es una actividad que se va perfeccionando con la depuración, la experiencia y el conocimiento del negocio; por lo cual se aconseja que sea un trabajo en equipo con la asistencia de la administradora de riesgos; y para lo cual se puede recurrir a un método como el taller dirigido por un experto; la lluvia de ideas (brainstorm); o el método Delphi, cuyo objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos.

- **Valoración o Cuantificación de Riesgos**

Una vez identificados los riesgos, estos se deben valorar o cuantificar en términos de su probabilidad e impacto. Esta valoración se debe hacer para cada recurso de la empresa, porque el impacto en cada uno es diferente. La valoración se realiza a partir de escalas establecidas internamente, las cuales pueden ser cualitativas (como: alto, medio o bajo) o cuantitativas y más elaboradas como series o modelos matemáticos, que permitan tener un mayor número de datos o una combinación de ambas.

El método más común de representar estas valoraciones es emplear mapas de colores, donde se indique con ellos, cuáles son las zonas más críticas, menos críticas o de baja criticidad, y de esta forma identificar que tratamiento darle al riesgo y donde enfocar los esfuerzos de la empresa, que es la etapa que se define a continuación. Por lo general, en marketing se debe hacer la valoración de riesgos por clientes, zonas geográficas, canales de distribución, tipo de producto, entre otros.

- **Tratamiento del Riesgo**

Una vez valorados los riesgos, se pasa a establecer que se va a hacer con el riesgo:

- **Eludir:** No realizar aquellas actividades que generan el riesgo, lo cual tiene un alto impacto en las decisiones organizacionales.
- **Ejemplo:** No innovar en nuevos productos.
- **Evitar:** Establecer medidas que permitan controlar su ocurrencia y/o su impacto. Ejemplo: Lanzar nuevos productos al mercado sólo si estos van acompañados de un plan de marketing con ciertas características.
- **Asumir:** No establecer medidas para su tratamiento y asumir por tanto el impacto que este ocasione en caso de materializarse. Esto debe ir acompañado del análisis del apetito y nivel de tolerancia al riesgo de la empresa.
- **Transferir:** Trasladar el riesgo a otro lugar.

Ejemplo: La compra de seguros para proteger la mercancía que pueda ser sustraída de un almacén.

Cada una de estas estrategias conllevan a la identificación e implementación de medidas o controles que se deben aplicar para que los riesgos se ubiquen en el nivel esperado, según acuerdos internos en la organización; la que en última instancia decide los niveles de tolerancia de riesgos y hasta qué punto es capaz de soportar la materialización de un riesgo sin afectar sus objetivos.

- **Acciones de Mejora**

La identificación y valoración de los riesgos son procesos dinámicos que se deben realizar periódicamente en consideración en que tanto los procesos como el entorno son cambiantes y que esto afecta de manera constante los riesgos. Y para ello, existen unas herramientas auxiliares que ayudan a visualizar el estado de los riesgos y son de gran utilidad en la empresa.

Dentro de la Administración del Riesgo está involucrado el tema de control, que se define como todas aquellas medidas o actividades que realizan la gerencia y el personal para cumplir diariamente con las actividades asignadas y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Los controles vienen determinados por las actividades de identificación de riesgos con sus correspondientes probabilidades de materialización y el planteamiento de políticas internas de acción para evitar que se generen impactos inesperados. Estos controles pueden ser: políticas, normas, procedimientos, sistemas de información, informes, revisiones, planes, entre otros.

Los controles pueden clasificarse de varias maneras:

- **Preventivos:** Diseñado para prevenir resultados indeseables. Son controles que disminuyen la probabilidad de ocurrencia.

Ejemplo: Políticas de Distribución, Precios, Promociones.

- **Detectivos:** Diseñados para detectar la ocurrencia de eventos indeseables.

Ejemplo: Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), con este control se puede detectar la ocurrencia de eventos que pueden llegar a convertirse en riesgos y en esta etapa pueden tomarse medidas correctivas.

Ejemplo: Incumplimiento periódico del indicador que mide el nivel de ventas de un nuevo producto.

- **Correctivos:** Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable. Busca disminuir el impacto, porque ya en esta etapa el riesgo se materializó.

Ejemplo: Redefinir un Plan de Mercadeo.

Dentro de las herramientas típicas de control, están los mapas de riesgo.

1.5. Mapas de Riesgo

Es una herramienta que permite de manera gráfica, mostrar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo. Se elabora un

mapa por cada uno de los riesgos analizados y los recursos empresariales identificados.

Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación, de acuerdo con el método utilizado en cada empresa.

El uso de mapas de riesgo nos permite tener una vista global de los riesgos analizados y su presentación visual, nos ayuda a memorizar situaciones y señalar sitios de vulnerabilidad en los procesos o actividades reportadas. Además, como estos se suelen realizar en equipo, son oportunidades de fomentar la convivencia laboral y fortalecer el sentido de compañerismo. Y es indiscutiblemente un instrumento de monitoreo para sondear administración del riesgo y evaluar su efectividad (Mejía Quijano, R. C., 2008).

Tener un mapa de riesgos, nos permite una mayor comprensión de la situaciones de peligros, apreciar el valor de la seguridad y cumplimiento de metas, el costo de la calidad, y el financiamiento de los seguros.

Hay empresas que hacen mapas de riesgos también para el nivel estratégico, porque representa una parte muy importante de su accionar sobre todo en las que giran alrededor de mercados mundiales muy sensibles a movimientos políticos económicos, financieros y modernamente a la tecnología. Más en la vida normal de las empresas, se usan más los mapas para lo operativo, los de procesos.

Por lo tanto, su construcción nos lleva a: 1 definir el proceso (decimos procesos, por estar en el campo del marketing; pero puede ser en la localización física por ejemplo en una planta de producción, o riesgo laboral en una bodega). 2. Identificar los puntos vulnerables en cada paso del proceso. 3. Realizar un análisis preventivo de cada punto de riesgo, valorar el riesgo, dar la medida de prevención y de protección.

Usualmente, este análisis se hace con los responsables de cada uno de los puestos de trabajo y en equipo para además de tener un mapa hecho colectivamente, la reunión se aprovecha para informar sobre las preven-

ciones y protecciones que es lo más importante en la construcción de estos mapas.

Se aplican encuestas, observaciones y listas de verificación para poder obtener una información ordenada sobre la presencia de las eventualidades y darles un valor, en lo óptimo numérico tanto desde el punto de vista de la presencia como de los costos de las ocurrencias. Recordemos que en materia de los riesgos, las probabilidades es el campo donde se juega.

La valoración de los riesgos debe ser en compañía con los técnicos en seguros, que son las personas que saben de los costos y pagos.

Los mapas se realizan y deben de ser revisados periódicamente, sobre todo cuando se dan sucesos que los afectan, si se modifican los procesos, si hay nuevas tecnologías en los procesos y si los tiempos estimados varían.

Existen en el mundo varios referentes que permiten realizar la administración de riesgos, entre ellos el estándar denominado ISO31000, el cual establece los parámetros necesarios para realizar una adecuada administración, incorporada a la organización como un proceso que apoye al Gobierno Corporativo. Este estándar internacional, es aplicable a cualquier tipo de empresa, proceso, producto, servicio, entre otros. Al igual que cualquier norma ISO, incorpora elementos claves para mantener una mejora continua en la organización donde se aplique.

Las labores de análisis de riesgo que nos genera la matriz y el mapa de riesgo, están muy normalizadas y sistematizadas, gracias a las compañías de seguros que prestan el servicio de elaboración de mapas de riesgo y aunque nos prestan esa asesoría, es conveniente saber cómo se realizan, que es el objetivo del ejercicio que se incluye a continuación.

1.6 Ejercicios

Ejercicio 1.6.1:

En un libro de Excel abra una hoja y ubique los siguientes datos:

Elija un proceso importante de mercadeo para su empresa o la que está auditando y a continuación describa lo siguiente:

Primera columna: actividades del proceso

Segunda columna: nombre del riesgo

Tercera columna: probabilidad (A: alta, M: Media, B: Baja)

Cuarta columna impacto (A: alta, M: Media, B: Baja)

Quinta columna Tipo de Riesgo: Origen (I: Interno, E: Externo)

Realice un análisis de los resultados y considere qué actividades de control podría establecer para mitigar los riesgos que se pueden presentar para las actividades relacionadas a ese proceso elegido.

Ejercicio 1.6.2:

Con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre del grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la entidad, algunas empresas llevan a cabo una encuesta sobre la cultura de riesgos, midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos. En la siguiente figura 1.1 se presentan algunos de los atributos que se abordan en estas encuestas habitualmente.

Ilustración 1. Atributos medidos en una encuesta sobre Cultura de Riesgos

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo y estrategia <ul style="list-style-type: none"> · Demostrar valores y ética · Comunicar la misión de la organización y sus objetivos. 2. Personas y comunicación <ul style="list-style-type: none"> · Compromiso con las competencias · Compartir información y conocimiento 3. Responsabilidad y motivación <ul style="list-style-type: none"> · Estructura de la organización · Medir y recompensar el rendimiento 4. Gestión de riesgos e infraestructura <ul style="list-style-type: none"> · Evaluar y medir el riesgo · Accesos al sistema y seguridad |
|--|

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 12.

Algunas empresas encuestan periódicamente, por ejemplo cada año, a toda su plantilla y con mayor Los periodos de estas encuestas varían según criterios en las frecuencias y en lo representativas. Algunas empresas distribuyen los resultados de estas encuestas trimestralmente, para proporcionar un mayor conocimiento del pulso y tendencias continuas de la entidad, lo que resulta especialmente útil en tiempos de cambio.

Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de una organización. En la figura 1.2 se muestra parte de una ilustración que indica cómo se presentan e interpretan los resultados de una encuesta sobre la cultura de riesgos. Estos resultados ayudan a la entidad a identificar atributos que deben reforzarse de entrada y a asegurar que el ámbito interno sea eficaz.

Tabla 1. Encuesta sobre la Cultura de Riesgos

No.	Pregunta	Atributo	Calificación media		Dsv Est.	Cant.	MD	D	N	A	MA
1	Los líderes de mi unidad dan un ejemplo positivo de conducta ética	Liderazgo y estrategia	1,42	Fuerte	0,71	186	1	3	9	77	96
2	Comprendo la misión y la estrategia general de la entidad	Liderazgo y estrategia	1,05	Buena	0,69	186	0	7	18	119	42
3	Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia	Reponsabilidad y motivación	0,21	Acción necesaria	1,20	175	11	55	18	68	23
4	La rotación del personal no ha afectado significativamente a nuestra capacidad de alcanzar los objetivos	Personas y comunicación	0,81	Precaución	0,88	145	4	3	39	69	30
5	Los líderes de mi unidad de negocio son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo, incluyendo las malas noticias	Gestión de riesgos e infraestructura	0,99	Buena	0,85	183	2	13	16	106	46

En este ejemplo, cada pregunta se califica usando una escala que va de -2 a +2:

-2 Muy en desacuerdo (MD)

-1 Desacuerdo (D)

0 Neutral (N)

+1 De acuerdo (A)

+2 Muy de acuerdo (MA)

La evaluación, presentada en un código de colores, está basada en la media de las calificaciones. La desviación estándar proporciona información adicional, al ser una medida del grado de consenso de las respuestas en torno a la cuestión planteada. Así, cuanto menor sea la desviación estándar, mayor será el grado de acuerdo entre las respuestas a cada tema.

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 13.

Riesgo Aceptado

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos. La Figura 1.3 proporciona a modo de ejemplo, algunas preguntas que la dirección podría hacerse al considerar su riesgo aceptado.

Ilustración 2. Consideraciones sobre el Riesgo Aceptado

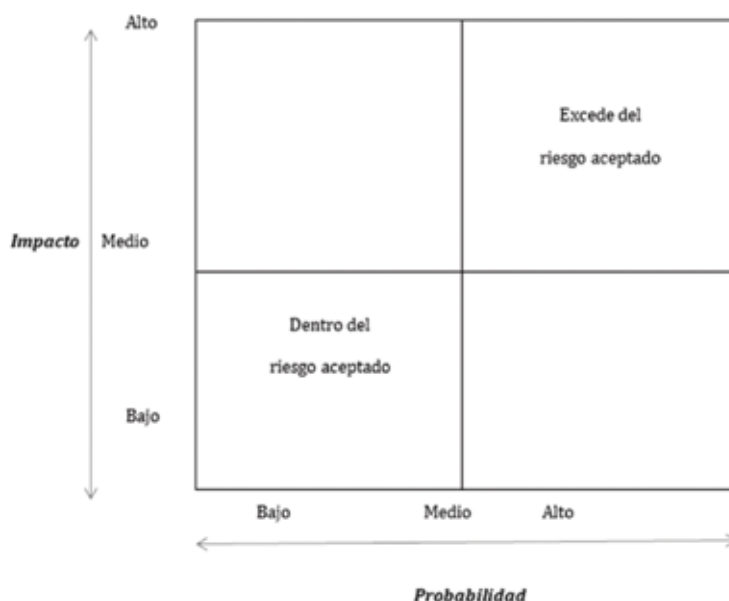
- | | |
|-----|---|
| 1. | ¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir su empresa y cuáles no? Por ejemplo, ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas de inventario físico debido a deterioro, obsolescencia o catástrofes naturales? |
| 2. | ¿Se encuentra cómoda la empresa con la cantidad de riesgo aceptado actual o con la que acepte en el futuro en cada uno de sus negocios? |
| 3. | ¿Qué niveles de riesgo está la empresa preparada para asumir con las nuevas iniciativas para alcanzar el rendimiento deseado del 15% sobre el capital invertido? |
| 4. | ¿Se encuentra preparada la organización para aceptar más riesgo del que actualmente admite? Y, en tal caso, ¿Qué nivel de rendimiento se requiere? |
| 5. | ¿Qué nivel de capital o ganancias está dispuesta a arriesgar la organización en función de un determinado nivel de confianza? Por ejemplo, ¿aceptaría la dirección situar el 50% de su capital a riesgo de pérdidas con un 95% de confianza? |
| 6. | ¿Para qué porcentaje de riesgos más desfavorables desea la compañía disponer de capital de cobertura, basándose en una escala de probabilidad e impacto de riesgos importantes posibles? ¿Resulta aceptable que un hecho improbable ponga en peligro la viabilidad de la organización? |
| 7. | ¿Existen riesgos específicos que la entidad no esté preparada a aceptar, tales como los que podría implicar el incumplimiento de leyes de privacidad de la información? |
| 8. | ¿Hasta qué extremo aceptará la empresa el riesgo en objetivos paralelos, tal como el riesgo de un menor margen de beneficio bruto a cambio de una mayor cuota de mercado? |
| 9. | ¿En qué situación se encuentra el riesgo aceptado por la organización con respecto al de compañías afines?. ¿Cuánto riesgo está la empresa preparada para asumir con el fin de pasar de una situación de dependencia de los competidores, en lo referente a innovación de productos, a otra de ir por delante estableciendo tendencias? |
| 10. | ¿Cuáles son los riesgos relativos y los niveles aceptables presentes en el mantenimiento de la calidad de los productos y servicios ya existentes, frente a la búsqueda de mayor valor añadido a través del desarrollo de nuevos productos? |
| 11. | ¿Hasta qué extremo se halla preparada la empresa para introducirse en proyectos que presenten una menor probabilidad de éxito, pero con un posible rendimiento superior? |
| 12. | ¿Se encuentra la organización más cómoda con un indicador cualitativo o cuantitativo? |

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 23.

Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un “mapa” de “riesgo”, como se ilustra en la Figura 1.4. En esta figura, cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere de la dirección la puesta en

marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.

Ilustración 3. Formación del Riesgo Aceptado



Fuente: Adaptado de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 24.

Identificación Continua de Eventos

También se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio. La Figura 1.5 ilustra algunas de estas técnicas, que resultan útiles para aportar luz sobre los riesgos y oportunidades que pueden resultar importantes para el logro de objetivos de una organización. Este ejemplo muestra el modo que utiliza la empresa para comparar sus mecanismos continuos de identificación de eventos en relación con los factores externos e internos que los pueden originar, para ayudar a determinar si existe la necesidad de emprender acciones adicionales.

Tabla 2. Mecanismos de Identificación de Eventos

Mecanismo – Procedencia de la información	Factores Externos					Factores Internos			
	Económicos	Medio Ambiente	Político	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología
Conferencias sectoriales/ técnicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sitios Web de empresas afines y campañas publicitarias	✓			✓					
Grupos de presión política			✓						
Encuentros sobre gestión de riesgos internos						✓	✓	✓	✓
Resultados de benchmarking	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Procesos legales de competidores	✓			✓	✓				
Índices externos clave	✓	✓	✓	✓	✓				
Índices internos clave / Medidas de riesgo y rendimiento / Cuadros de mando						✓	✓	✓	✓
Nuevas decisiones legales	✓		✓	✓					
Informes en los medios	✓	✓	✓	✓	✓				
Informes mensuales de dirección						✓	✓	✓	✓
Informes de analistas	✓		✓	✓					
Tablones de anuncios electrónicos y servicios de notificaciones	✓	✓	✓	✓	✓				
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	✓	✓	✓	✓	✓				
Calendario del lanzamiento de nuevos productos frente al de la competencia	✓						✓	✓	✓
Perfil de las llamadas al servicio a clientes	✓				✓			✓	
información en tiempo real sobre la actividad de los mercados financieros	✓								

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 42.

Técnicas Cualitativas

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las

personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

Las siguientes figuras presentan evaluaciones cualitativas que emplean escalas de medición ordinal. La Figura 1.6 ilustra una escala de posibilidad de acontecimientos que afectan a operaciones informáticas.

Tabla 3. Ejemplo de la Clasificación de la Probabilidad de Riesgos que afectan a las operaciones informáticas (Marco temporal: Próximo trimestre)

Nivel	Descripción	Probabilidad de suceso	Riesgo
1	Muy Improbable	Muy baja	Sistemas informáticos no operativos durante periodos prolongados debido a acciones terroristas o intencionadas.
2	Improbable	Baja	Un evento tal como una catástrofe natural o relacionada con un tercero (por ejemplo, un servicio público) requiere la puesta en marcha del plan de continuidad del negocio.
3	Posible	Moderada	Piratas informáticos se introducen en nuestro sistema de seguridad informática.
4	Probable	Alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para acceder a información inadecuada en Internet.
5	Prácticamente seguro	Muy alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para mensajería personal.

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 49.

De acuerdo con lo anterior, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podría aplicar estos elementos y aspectos a su empresa o a la empresa que está auditando?
- ¿En qué medida considera que estos elementos y aspectos le permitirán a su empresa mitigar los riesgos identificados?

- ¿Qué otro tipo de metodologías o técnicas conoce para mitigar los riesgos que pueden impactar en la ejecución y logro de sus estrategias de mercadeo?

Ejercicio 1.6.3:

Tome el plan de mercadeo de su empresa o el de la que está auditando, extraiga las estrategias y objetivos centrales de este plan, identifique los principales riesgos que podrían presentarse para estos y dibuje un mapa de riesgos, estableciendo la probabilidad e impacto para cada uno de ellos.

Capítulo 2

Concepto de Auditoría

2.1 Definición de Auditoría

A la auditoría se le puede definir como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada”. (Carrió, 2008). En detalle, “es la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar la función ejecutiva” (CONACYT, 2013).

En una auditoría se hace un examen integral y crítico sobre un objeto seleccionado proceso, área, sección o función de una empresa para evaluar su eficiencia y eficacia, frente a planes y normas y así determinar las alternativas de acción, para mejorar en el logro de objetivos y metas propuestos; por eso al final de la auditoría se produce un informe que es una opinión profesional sobre la realidad encontrada en el objeto que es analizado. Y para ello es necesario “establecer toda una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz para disponer en el momento y en lugar adecuados de elementos de decisión y calidad idóneos” (Franklin, 2007:3)

El auditor tiene por funciones (Restrepo, 2008) las siguientes:

1. “Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
2. Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
3. Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
4. Obtener y revisar estadísticas sobre información del trabajo a realizar.
5. Diagnosticar sobre métodos de operación y los sistemas de información.

6. Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y en su caso globalizadoras.
7. Proponer los sistemas administrativos y/o modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
8. Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
9. Revisar el flujo de datos y de formas.
10. Evaluar los registros contables e información financiera.
11. Mantener el nivel de actuación, a través de una interacción y revisión continua de avances.
12. Proponer elementos de tecnología de punta, requeridos para impulsar el cambio organizacional.
13. Diseñar y preparar reportes de avance e informes de una auditoría”.

2.2 Tipos de Auditoría

Aunque siempre se suele relacionar la palabra auditoría con el tema financiero, es conveniente recordar que el término es genérico como anotamos en la definición, la auditoría se identifica según la dependencia del autor y la organización donde la realiza: La externa; cuando la persona o entidad encargada es independiente de la organización. Y la interna, cuando la realiza una persona o departamento de la organización y por ello, se entiende que la auditoría interna, examina y da su criterio con independencia y sirve de consulta.

También la auditoría se puede clasificar según el objeto, y encontramos:

- **Auditoría Financiera:**

Es la auditoría orientada a evaluar la cantidad, la calidad de la información económico financiera de un negocio, buscando que la información sea correcta, oportuna, clara, concisa y que esté de acuerdo con la ley.

- **Auditoría Administrativa:**

Su objetivo principal es evaluar el proceso administrativo y su escenario es la asignación, evaluación y control de la empresa.

Evalúa lo pertinente a la estructura funcional (dependencias) o estructura por procesos ósea como operan los departamentos, áreas y procesos para verificar que se cumplan los objetivos y políticas de la empresa.

Auditoría Operacional:

Es la auditoría del uso de los recursos “*del hacer, del actuar*”, es la auditoría que busca el manejo eficiente de los recursos asociado al uso de los objetivos por medio de la eficacia. Se evalúan los escenarios, entendida como la capacidad de hacer más con lo mismo, es decir, que aumente la productividad.

Y extendiendo el concepto de auditoria a otros campos, nos encontramos que también existe auditoria de impuestos, ambiental, de calidad, de sistemas de información, y de gestión, entre otras.

2.3 Objetivos de la Auditoría (COSO)

Teniendo en cuenta que la auditoría es la manera como se evidencia si los sistemas de control interno de la organización están funcionando es importante definir que es el control interno, de acuerdo con AICPA (American Institute of Certificate Public Accountants), “el control interno comprende el plan de la organización y el conjunto coordinado de los métodos y medida adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y veracidad de su información contable, promover la eficiencia de las operaciones y alentar la adhesión a la política prescrita por la Gerencia”.

El modelo COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) modelo de control interno, es un “marco de referencia aplicable a cualquier organización. COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento”. (meycor-soft, 2014)

En sus directivas, el modelo COSO trae la implantación y gestión del sistema de control interno, el cual se debe de entender como un medio para identificar los eventos que pueden afectar la organización o empresa, analizar los riesgos y el aseguramiento y protección de los recursos

para que la gerencia. Y su seguimiento, nos conduce a la alineación de las operaciones, la información y los procesos de gestión hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales estratégicos, ajustando las acciones a la legislación vigente, con eficacia, eficiencia y economía.

Ilustración 4. Elementos que Conforman el Sistema de Control COSO



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 6.

Este modelo se apoya en componentes, en cada uno de ellos se abordan aspectos diferentes que buscan velar por el cumplimiento de los estándares de calidad y políticas de la organización.

2.4 Etapas de la Auditoría

En la realización de una auditoría podemos distinguir las siguientes fases diferenciadas:

- **Planeación:** la dirección de la empresa es quien determina la necesidad de llevar a cabo la auditoría. La primera fase será la de preparar la auditoría, para lo cual se tendrá que tener definidos el alcance; las normas de referencia; el equipo auditor; la documentación; el plan de auditoría y preparación de los documentos y herramientas de trabajo.
- **Programación:** Se estila realizar una reunión inicial en la que se presentarán las personas y se repasan los puntos de objetivos, alcance, tiempo, documentación y herramientas de la auditoría y resumen de las acciones y se señalan las jornadas de trabajo.
- **Ejecución:** El auditor acompañado del representante de la empresa o del responsable del departamento auditado recorrerá los procesos y actividades de la empresa solicitando la documentación e información que considere oportuna para evaluar la sistemática de trabajo. A través de las conversaciones, observaciones y registros consultados el auditor determinará el cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los puntos o aspectos de la norma de referencia y del propio sistema de gestión de calidad de la empresa.
- **Elaboración del Informe:** El informe es el resultado final de la auditoría. Su elaboración refleja los resultados de la fase de ejecución y precede a la reunión final, que es el momento donde el informe será expuesto a las partes interesadas. Un informe de auditoría debe presentar los siguientes contenidos: Datos del auditado/Objetivo y alcance de la auditoría./Fechas de auditoría e identidad del equipo auditor y de los auditados/Relación de desviaciones detectadas./Resultado global acerca de la aceptabilidad del sistema./Plazo para la subsanación de las desviaciones detectadas./Firma del auditor y del representante del cliente, aceptando su contenido.

- **Presentación:** Esta reunión tiene por fin llevar a cabo el cierre de la reunión de manera formal. En ella el auditor puede exponer las desviaciones halladas y el cliente comentar las dudas que puedan haber surgido. Se pretende que los resultados de la auditoría sean comprendidos y aceptados por el cliente.
- **Seguimiento:** Una vez entregado el informe, se deben tomar acciones para resolver las desviaciones halladas y el cliente debe facilitar al auditor evidencias de la corrección hasta dar por cerradas todas las acciones correctivas abiertas con origen en la auditoría interna.

2.5 Indicadores

En las labores de auditoría donde siempre se miran los estados de las cosas, se inspeccionan labores y actividades, se miden cumplimientos de objetivos y metástasis, se observan avances en los procesos, siempre son importantes e indispensables los indicadores. Estos están siempre como referencia dos a uno y medir es comparar, por lo cual es vital tener unidades de medida definidas.

El uso de indicadores es generalizado en el establecimiento de objetivos y metas en los procesos de planeación y programación de actividades, donde se suelen ver los niveles de inicio, pero también se usan para señalar los límites mínimos de las actuaciones, sobre todo cuando se trabaja bajo el esquema de cumplimientos de objetivos o gerencia por objetivos, ya que la constante vigilancia de su cumplimiento, nos señala la normalidad y una actuación con resultados fuera de lo normal dados por el nivel del indicador, nos lleva necesariamente a una corrección.

Particularmente, para cada actividad o proceso se puede tener un indicador, pero en las auditorías integrales, o bien funcionales de cada área, se suelen tener varios que en conjunto forman los indicadores de gestión, de esa actividad, o de ese proceso.

“Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anterior-

res o bien a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”. (Dane, 2007).

Como los indicadores al ser construidos y fijados proporcionan ya no meramente datos, sino información adecuada para el análisis y la toma de decisiones; agrega valor, ya que son datos ya procesados y ordenados.

Los indicadores en las empresas y organizaciones, nos permiten saber cómo se están haciendo las cosas y los efectos sobre los procesos y actividades, de cualquier tipo: financieras, de recursos humanos, de producción o de marketing, entre otras, nos pueden mantener informados sobre el nivel de consumo de materias primas, de recursos económicos, de cumplimientos en ventas, de niveles salariales, entre otros.

También los indicadores nos pueden informar sobre el impacto de nuestras acciones: cubrimiento de las zonas de ventas, número de clientes atendidos, participación en el mercado. O medir los niveles de satisfacción del cliente: porcentaje de repetición de compra, frecuencia de consumo de nuestro producto o servicio, porcentaje de fidelidad, número de quejas recibidas, número de quejas solucionadas, tiempo promedio de atención de quejas o reclamos, entre otros.

2.5.1 Cualidades de los Indicadores

Los indicadores deben de cumplir unos requisitos o tener unas características para poder ser medidores adecuados:

- Oportunidad: que permitan obtener la información debida en el momento adecuado y en tiempo real.
- Precisión: medir ajustadamente el caso o fenómeno y sin desfases.
- Conciso: que defina una sola variable o arista de lo medido.
- Prácticos: fácil para recolectar los datos y su procesamiento.
- Claridad: en sus definiciones, que todos entienden con él lo mismo medido.
- Sensible: que capture los cambios en el tiempo.
- Verificable: el cálculo está soportado y documentado.

- **Mensurable:** que tenga una expresión de medida proporcionada, económica y racional.

2.5.2 Beneficios de los Indicadores

Son múltiples los beneficios de usar indicadores en las labores empresariales y de la gestión de organizaciones:

- Son el apoyo de las actividades de planeación y programación.
- Permiten detectar problemas en los procesos y corregir en el curso.
- Posibilitan el monitoreo constante de las actividades.
- Facilitan la recolección de información para la vigilancia tecnológica y competitiva.
- Nos proporcionan señales constantes del desempeño en la satisfacción del cliente y aceptación de los productos y servicios.

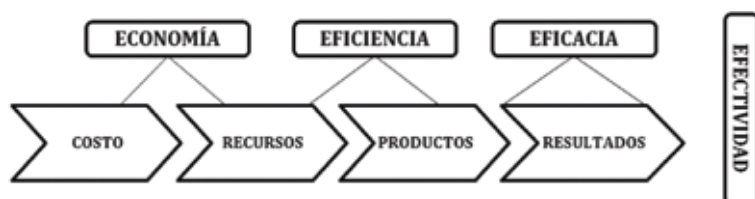
2.5.3 Tipos de Indicadores

Los indicadores pueden tomar múltiples nombres según la diversidad de fenómenos o cuestiones que midan, pero en general se suelen tipificar por las funciones o actividades o procesos. Hay indicadores de ventas, de fidelidad del cliente, del producto, entre otros. Pero a nivel de la empresa u organizaciones suelen distinguirlos como de economía, de eficacia, de eficiencia, de calidad y ambientales.

Indicadores de Economía: usualmente se generan para medir la capacidad del manejo y generación de los recursos financieros tienen las organizaciones y empresas. Estos vienen a mostrar las diferencias entre los recursos que se disponen monetarios y financieros frente al costo de las operaciones. Así se muestra economía cuando se compran materias primas a buenos precios y se aprovechan descuentos. Estos indicadores son muy usados en el trade marketing y se extiende en la cadena de la logística.

Indicadores de Eficiencia: Se encaminan hacia el control de los recursos y muestran las diferencias entre lo gastado o consumido y lo producido. Ellos se refieren a la adquisición de los insumos, que deben de ser de calidad, en cantidad adecuada y en el tiempo adecuado y al menor

costo posible. Es un indicador de eficiencia el costo de entrega de un pedido promedio por el valor promedio del pedido; lo es también, el costo de un servicio en relación al número de usuarios.



Indicadores de Eficacia: Dedicados a ver el cumplimiento de objetivos y metas de los planes y programas fijados previamente. Los resultados alcanzados sobre los resultados planificados. Estos conllevan a ver qué productos se consumen, las características de los usuarios, que ayudan a determinar los perfiles del consumidor y así verificar si estamos llegando al mercado o los productos están siendo usados por otros, y si existen nuevos perfiles o usos de los productos; también están muy ligados a los objetivos estratégicos y nos dicen que tanto estamos cumpliendo. Y por su carácter mensurable, nos proporcionan señales y tasan los alcances de las metas.

Indicadores de Efectividad: La relación entre eficiencia y eficacia, nos permite ver el logro de los resultados en el tiempo programado y los costos incurridos de manera racional. Esto es efectividad: alcanzar altas metas con bajos recursos. Es decir, lo que pide el cliente: productos de precios adecuados y en forma adecuada y en el momento adecuado. Costo y oportunidad.

Indicadores de Calidad: En este caso ya es necesario tomar una de las tantas metodologías para medir la calidad. Y con base en ella determinar los indicadores. Lo más común es considerar como calidad un buen nivel de prestación del servicio (que se encuentre fácilmente el producto, precio adecuado y técnicamente bien elaborado, puntos que dependen del productor o fabricante) y el punto de la satisfacción del cliente, que se refiere a la comodidad por el uso y consumo. Pero los dos puntos se miden en relación a los estados de ánimo del cliente, que califica como calidad la oportunidad, la accesibilidad, precisión, y con-

tinuidad del servicio y de la buena atención, la comodidad y la cortesía en la prestación del producto o servicio.

Aquí podemos tener como indicadores: el porcentaje de quejas y reclamos en un período dado; el porcentaje de clientes satisfechos con el producto o el servicio prestado; el porcentaje de productos devueltos por averías.

Indicadores Ambientales: Como las empresas en sus últimos tiempos se han acomodado a la modernidad administrativa, optan por la responsabilidad social corporativa, donde la sostenibilidad es el tema central y dentro de ella, el tema de la preservación del medio ambiente, lo que lleva a considerar en auditorías y balances, un capítulo de lo ambiental y por tanto, también es necesario tener indicadores de ello. Como este campo es también específico de la industria, empresa u organización, es conveniente en este caso referirnos a que los indicadores de este tipo generalmente tratan del uso eficiente de las fuentes energéticas, del agua y del uso de materiales e insumos que respeten el medio ambiente; de la reducción de consumos y de costos en los mismos elementos que se consideran de la conservación, así como de las intervenciones que la empresa desea hacer en beneficio del medio ambiente como labor educativa y social, ya con proyectos y planes especiales.

También se pueden tipificar como:

- Indicadores de trabajo (número de horas programadas / horas laboradas);
- Indicadores de producto (total de producto terminado/ producto programado);
- Indicadores de servicio (número de horas atendidas/ momento de clientes atendidos);
- Indicadores de clientes (total de clientes potenciales de la zona/ número de clientes atendidos).

Otra forma de clasificar los indicadores puede ser entre estratégicos (para medir las estrategias, objetivos y políticas) y tácticos de los planes de acción y operacionales (para el día a día, lo rutinario).

2.5.4 Construcción de Indicadores

Antes de pensar en la construcción técnica de los indicadores es importante analizar:

1. Determinar qué es lo que queremos medir o evaluar ¿las estrategias?, ¿los productos finales? O ¿los procesos de los servicios? ¿O de entrega de los productos? O ¿distribución? Y esto nos va a especificar qué tipo de indicadores vamos a usar.

2. Establecer las medidas: Nadie sabe mejor cuáles son las medidas para usar que las personas que están en el trabajo o ejecutando el proceso. Ellos deben seleccionar el indicador o si éste obedece a lo estratégico; deben aportar e insinuar qué tipo de medida es mejor para saber cuándo se están cumpliendo esos objetivos estratégicos. Si estamos en ventas, es allí, donde mejor se aprecia si la medida es en toneladas o en números de productos terminados o en unidades de empaques que se deben llevar registros. O en unidades monetarias. Así mismo, como determinar cuántos indicadores son necesarios y manejables.

3. Asignar responsables: Hacer indicadores por hacer indicadores, no es el tema. Se hacen indicadores para medir, para comparar, y tomar decisiones y planes de mejoramiento. Por ello, es importante determinar al responsable del indicador en su recolección como mantenimiento y posterior flujo de información.

4. Fijar referentes: Establecer medidas de inicio y de finalización para ir creando las bases de comparación y con el tiempo crear una historia del comportamiento de los indicadores. A esto ayuda el hecho de tener indicadores ya fijados o por federaciones, agremiaciones o similares, que sirven de base para iniciar la comparación de los propios. Y cuando no se tengan, es bueno iniciar con benchmarking que nos de pautas de lo que se mide y de las comparaciones.

5. Elaborar el indicador: Esta es la parte técnica y para ello, es conveniente tener un orden que lo podemos desarrollar con el uso de una ficha técnica. Para este punto, nos auxiliamos en la ficha técnica que explicaremos más adelante y que recoge varias observaciones de otras

agencias, en ella tenemos los elementos que constituyen la ficha técnica de un indicador.

6. Aplicar y comunicar el indicador: Una vez elaborado el indicador técnicamente y aplicado, da la oportunidad de verificar su validez y su confianza, en la medida que nos proporcione siempre los mismos niveles de medición y con precisión nos dictamine una medida exacta del asunto. Y aplicado, debemos poner en conocimiento los resultados para que los responsables de las decisiones, tomen las medidas respectivas según los valores del indicador. Nada se logra si medimos y no actuamos frente a los resultados de la medida del indicador. Lo que no se mide no se mejora.

Es necesario tener cuidado con el uso de indicadores, los indicadores son un medio de información sobre las situaciones analizadas y nos brindan una señal, una letra de los procesos y cumplimientos de metas y objetivos, pero no hacen por nosotros. Ante los resultados de los indicadores, se debe analizar la situación y tomar las medidas del caso, ya correctivas o bien reafirmar y continuar con las acciones recomendadas.

Los indicadores deben ser oportunos, no costosos en su construcción y mantenimiento, deben estar focalizados al fenómeno directamente, simple, sencillo, fácil de leer y comprender y que recoja datos pertinentes.

Cada indicador debe elaborarse en relación a la empresa y su contexto particular. No hay indicadores generalistas. Cada indicador se debe leer en el contexto interno de la empresa, que es diferente a los de las demás empresas y dentro que lo que se asimila del medio externo, que es también muy diferente de empresa a empresa.

Si un indicador es difícil de leer y ser entendido, es mejor cambiarlo. Estos deben estar al alcance de una inteligencia media. Y si no se comprende el fenómeno medido y evaluado fácilmente, no está cumpliendo con el objeto de ser indicador. Los indicadores deben tener esa cualidad racional casi instantánea que tienen los testigos de los sistemas mecánicos de los vehículos que de manera automática se aprehenden a una orden cerebral.

Ilustración 5. Ficha Metodológica de un Indicador

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR													
Proceso													
Producto/servicio													
Responsables	Proceso			Medición									
Nombre del indicador													
Objetivo del indicador													
Fórmula del indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación de la variable	Fuente de información									
Mide:	Eficiencia ☐	Eficacia ☐	Efectividad ☐										
Periodicidad:	Mensual ☐	Bimestral ☐	Trimestral ☐	Semestral ☐	Anual ☐								
Rango de Gestión													
Tendencia	Ascendente	Maximo	Sobresaliente	Satisfactorio	Aceptable								
	Descendente	Maximo	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente								
		Minimo											
META	Línea base	Fuente información línea base											
II. INFORMACIÓN OPERACIONAL													
Registro de resultados													
Variables	Periodo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
C													
C													
Resultado (%)		#1Divi	#1Divi	#1Divi	#1Divi	#1Divi	#1Divi	#1Divi	#1Divi	#1Divi	#1Divi	#1Divi	#1Divi
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;">Interpretación de resultados</div>											
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;">Propuesta de mejoramiento</div>											

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2008). Manual de Implementación. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. 2^{da} Versión.

2.6 Ejercicios

Ejercicio 2.6.1:

Tome la ficha metodológica que fue presentada en el punto inmediatamente anterior, seleccione un proceso clave de marketing para su empresa o la empresa que está auditando y diligencie todos los campos solicitados. Incluya en la ficha aquellos indicadores que serían más relevantes para medir este proceso.

Ejercicio 2.6.2:

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de indicadores que existen, por favor plantee o cree mínimo tres para cada tipo, para ello, tenga en cuenta aquellos que serían claves para llevar un control adecuado en su empresa o en la empresa que está auditando en el ámbito de las actividades de marketing.

Ejercicio 2.6.3:**Apareamiento**

A continuación encontrará palabras y aspectos relacionados con los indicadores y la auditoría, por favor tome una palabra de cada columna y relaciónelas según corresponda

Columna 1	Columna 2
Indicadores de Economía	Medición del nivel de Responsabilidad Social
Indicadores de Eficacia	Que defina una sola variable o arista de lo medido
Indicadores Ambientales	Que capture los cambios en el tiempo
Indicador	Medir la capacidad del manejo y generación de los recursos
Sensible	Nos proporcionan señales constantes del desempeño en la satisfacción del cliente y aceptación de los productos y servicios
Conciso	Verificar el cumplimiento de objetivos y metas

Ejercicio 2.6.4:

Elija dos objetivos estratégicos del plan de mercadeo de su empresa o de la empresa que está auditando, cree mínimo tres indicadores que posibiliten monitorear su ejecución. Una vez identifique estos indicadores, plantee algunas acciones de mejora que se deberían llevar a cabo, en caso que se encuentre que el cumplimiento de estos objetivos estratégicos no se está dando.

Capítulo 3

Concepto de Auditoría de Marketing

3.1 Definición de Auditoría de Marketing

La auditoría de mercadeo se refiere específicamente a “la revisión y valoración sistemática de las actividades y resultados de marketing, con el fin de plantear alternativas de mejoramiento. Se entiende también como un examen riguroso y la evaluación imparcial de las metas, estrategias, política y de los procesos y recursos relacionados con esta función” (Instituto Empresa, 2011).

“Es recomendable que la auditoría de marketing, debe ser un análisis que se realice de forma objetiva e independiente, para que garantice su confiabilidad. No debe dejar dudas de la imparcialidad de la misma, por lo que es aconsejable que la auditoría se realice por consultores externos a la empresa” (mercadeo.com, 2012).

En el ámbito interno, una auditoría de mercadeo permite evaluar la misión estratégica, los objetivos, el ambiente de las actividades, los recursos disponibles, la cultura organizacional, entre otros. Y en el ámbito externo, una auditoría de marketing permite evaluar: Las tendencias del mercado; comportamientos de los compradores; la competencia y las demás variables que incluyen en el contexto externo tanto a nivel local, regional, nacional e internacional, según la organización.

3.2. Características de una Auditoría de Marketing

Una auditoría de marketing, nos dice P. Kotler (2012) “es un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing, y de los objetivos, estrategias y actividades de la empresa o unidad de negocio, con el propósito de identificar oportunidades y áreas problemáticas, y recomendar un plan de acción para mejorar el marketing de la organización” y agrega que dicha auditoría debe tener cuatro características:

1. **Exhaustiva:** que abarca la totalidad del marketing y se relaciona directamente con las demás áreas.
2. **Sistemática:** estudio ordenado del macro y micro entorno de la organización.
3. **Independiente:** es supremamente mejor y de mayor acogida que el ejercicio lo realizan personas externas de la empresa. Más algunas organizaciones tienen en sus estructuras unidades administrativas que hacen la labor con independencia y de manera de consultores.
4. **Periódica:** Si las auditorías debe de tener unos ciclos para su aplicación y no meramente cuando se presenten motivos graves para ello. Antes bien se den de hacer a manera de monitoreo para el bienestar de la empresa.

Recomienda también Kotler que, en la realización de la auditoría es necesario estar en común acuerdo con los ejecutivos de la empresa en el plan y programa de la auditoría a emprender y que no nos debemos quedar con los datos y opiniones del personal interno, sino también desarrollar entrevistas e indicadores que involucren a los clientes, los distribuidores y otros grupos externos a la organización.

3.3 La Finalidad e Importancia de la Auditoría de Marketing

El ejercicio de la auditoría de marketing puede darse por múltiples causas, (lo que haría como reacción, por ejemplo, la disminución de las ventas) más estas no deben de ser las causantes de su realización, sino que dentro de las medidas de precaución y de vigilancia de los entornos, deben estar las auditorías, como los ejercicios que de manera ordenada y periódica se efectúan para detectar a tiempo deficiencias y debilidades, en los procesos de marketing, ya que estos pueden afectar los resultados generales de la organización. La necesidad de innovar, está llevando a tener monitoreados los asuntos del marketing y de las preferencias del consumidor, que cambian constantemente.

Así, la Auditoría puede mostrar las respuestas a los bajos resultados por razones de los factores externos incontrolables, orientación equivocada del marketing o las deficiencias de la organización comercial.

La mejor postura frente a las auditorías es tomarlas como acciones de vigilancia, dentro del concepto más macro de los sistemas de información de marketing y entonces allí, aparecen como labores del mismo control del marketing y dentro de los parámetros del control de gestión organizacional y del cuadro de mando corporativo.

Las auditorías también nos arrojan buenos resultados, en la medida que nos alertan de los cambios en el mercado y sus competidores y las transformaciones sociales que afectan nuestro portafolio; y de suyo nos lleva la optimización de los gastos e inversiones del marketing.

3.4 Etapas del Proceso de una Auditoría de Marketing

Al decidir realizar una auditoría, es importante marcar las etapas que se van a desarrollar e informar a los responsables y a los interesados, sus contenidos:

- 1. Planeación:** Esta primera etapa consiste en el ejercicio de listar los instrumentos necesarios, que se deben de tener en cuenta para poder recolectar la información necesaria y prever con antelación las dificultades y obstáculos que se pueden presentar en la consecución de los datos, para tener presente en la etapa siguiente. Se definen los objetivos de la auditoría y se catalogan los documentos útiles para ella, de acuerdo a las dimensiones de la empresa

Para tener un panorama general de los diferentes aspectos que podemos abarcar, recomendamos que se revisen lo que Kotler, nos presenta como *los Diez Pecados Capitales del Marketing*, porque ellos muestran los puntos más vulnerables que pueden mostrar las empresas en su función de marketing y de acuerdo con ellos, podemos planear los instrumentos y documentos para la auditoría. La empresa no está suficientemente focalizada en el mercado y orientada hacia el cliente, esto puede darse por las siguientes razones:

- La empresa no está lo suficientemente orientada hacia sus consumidores
 - No conocer bien a sus clientes.
 - No controlar a sus competidores.
 - No gestionar bien su relación con los grupos de interés.
 - No buscar ni investigar para encontrar oportunidades nuevas.
 - La planeación de marketing es deficiente.
 - No tener políticas definidas y claras de productos y servicios.
 - Deficientes procesos de comunicación y de creación de marcas
 - Débil organización y estructura para llevar el marketing.
 - No hay uso adecuado, ni suficiente de la tecnología.
- (Kotler, 2012)

2. **Programación:** En esta etapa están incluidas las reuniones donde interactúan y se reconocen los auditores y las personas que van a colaborar en la obtención de la información. Se explican las dimensiones de la auditoría y sus objetivos y se agendan los compromisos, citas y los estudios o encuestas que sean necesarias realizar.
3. **Ejecución:** Es la realización del trabajo planeado y programado de acuerdo a la agenda. Es el desarrollo del trabajo de campo para la recolección de los datos y de la información necesaria, ya mediante los métodos, programas, entrevistas, observaciones, cuestionarios, investigaciones, experimentos, entre otros.
4. **Elaboración del Informe:** Los datos e información recolectada deben ser procesados mediante la crítica de los datos tomados y del ordenamiento de ellos para iniciar el análisis y proceder a la elaboración del informe.
5. **Presentación:** Hemos considerado esta etapa, porque con ella se puede evitar que los informes y trabajos de la auditoría se queden en los escritorios. Es conveniente hacer una presentación del informe y tener la oportunidad de la retroalimentación, para mejorar los procedimientos, pero también para generar conocimientos y proponer mejoras, que es el fin de la auditoría en última instancia.

3.5 El Auditor de Marketing

Además de las cualidades de profesionalidad, discreción, seriedad, responsabilidad, y de la honestidad, como cualidades personales del auditor; este requiere cualidades específicas por razones del ejercicio que realiza con la auditoría, como se muestra en el cuadro siguiente de (Muñoz, 2013):

- “Dilatada experiencia en empresas y sectores.
- 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”.

3.6. Definición Métricas del Marketing

Necesariamente cuando de auditoría del marketing se trata, se hace imposible no mencionar la publicación de ESIC del libro **Métricas del Marketing** de Alejandro Domínguez y Gemma Muñoz Vera (2010) que de manera extensiva y exhaustiva trata el tema de los indicadores en el campo del marketing (ver ejercicio 3.6.2) obra de obligatoria consulta en lengua castellana, porque manejan el tema con la debida seriedad científica y paciente destreza de abarcar el ancho campo del marketing y más cuando se escuchan quejas de la falta de argumentación matemática y demostrativa de la utilidad y beneficio de la comercialización dentro de las disciplinas empresariales.

Inicia el texto con la conocida frase que ya es norma para el moderno mundo de los negocios, donde el uso numérico se hace indispensable para comparar y medir la gestión, de cualquier tipo que ella sea: gestión

de recursos humanos, gestión financiera, gestión logística, gestión tecnológica, gestión de la calidad, entre otros.

Todo lo que se puede medir, se puede mejorar y se puede gestionar. Es ya un aforismo en el mundo empresarial y en la administración de organizaciones. Y más cuando se está en el apogeo de la Planeación Estratégica, la gerencia por resultados y la calidad del servicio al cliente y de manera más justificada cuando en las nuevas organizaciones y empresas, ya la valoración no solo es financiera, sino que se apuntala en la gestión de los cliente y su valor real está en estos, dejando de lado los activos fijos, como se hacía a la usanza.

Hace también importante el libro, que expresa la ultimación de las matemáticas en el ejercicio de las actividades del marketing, cuando se aprecia entre estudiantes e interesados en el marketing la selección de este campo administrativo por la expectativa de su poco uso como algunos prácticos y docentes a veces lo quieren hacer aparecer, convirtiendo el marketing en la labor de ejercicios conceptuales y prácticas estéticas y artísticas, que acompañan con rasgos lúdicos y deportivos.

Ordinariamente la palabra métrica alude al metro, que como unidad de medida, permite comparación en su mensurabilidad, de ahí su característica cuantitativa que es muy interesante tener en cuenta, para poder dimensionar sus alcances y sus posibilidades de representar los hechos y actividades del marketing que se quiere medir y expresar numéricamente. Y es precisamente en este punto donde puede aparecer frágil su planteamiento, por la existencia de acciones del marketing que se aprecian cualitativamente, sobre todo en los temas referenciados a la psicología, sociología y antropología como ciencias auxiliares del marketing para explicaciones comportamentales de consumo, preferencias y toma de decisiones de compra por ejemplo.

Aceptada esta dificultad, que se expresa en la no utilización de las escalas de medición para salvar el obstáculo, consideramos que en el mundo real de los negocios, estos siempre están expresados cuantitativamente, en el lenguaje de unidades monetarias y de unidades de producción, y no en conceptos o apreciaciones personales.

En los ejercicios del capítulo hemos presentado dos ejercicios muy importantes para el desarrollo del tema de la auditoría del marketing. El primero trata de las características del auditor de marketing y el segundo sobre las preguntas típicas que cubren la auditoría del marketing en su campo; las cuales formarán parte de las inicializaciones de los capítulos siguientes.

Se ha colocado el siguiente cuadro que contiene en su extensión las preguntas claves que orientan la auditoría de marketing; con ellas podemos elaborar nuestra lista de puntos de la auditoría, cuando lo necesitemos. Por favor lea con atención, para poder captar las dimensiones de la auditoría del marketing.

Tabla 4. Componentes de la Auditoría de Marketing

COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	
Parte I. Auditoría del Entorno de Marketing	
Macro entorno	
A. Demográfico	¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias demográficas que plantean oportunidades o amenazas para la empresa? ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a estos acontecimientos y tendencias?
B. Económico	¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán a la empresa? ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a estos acontecimientos y tendencias?
C. Ambiental	¿Cuál es la perspectiva que necesita adoptar la empresa en relación con el costo y la disponibilidad de recursos naturales y energéticos? ¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel de la empresa en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas ha tomado al respecto?
D. Tecnológico	¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos? ¿Cuál es la posición de la empresa en relación con estas tecnologías? ¿Cuáles son los principales sustitutos genéricos que podrían reemplazar los productos de la empresa?
E. Político	¿Qué cambios en la legislación podrían afectar la estrategia y las tácticas de marketing? ¿Qué está ocurriendo en el control de la contaminación, las oportunidades de empleo, la seguridad de los productos, publicidad, el control de precios, entre otros factores que afectan la estrategia de marketing?
F. Cultural	¿Cuál es la actitud del público hacia el negocio y hacia los productos de la empresa? ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar a la empresa?

COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	
Entorno de las Actividades	
A. Mercados	¿Qué sucede con las dimensiones, el crecimiento, la distribución geográfica y las utilidades del mercado? ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?
B. Clientes	¿Cuáles son las necesidades y procesos de compra de los clientes? ¿Cómo califican los clientes reales y potenciales a la empresa y a sus competidores en cuanto a reputación, calidad del producto, servicio, fuerza de ventas y precio? ¿Cómo toman sus decisiones de compra los diferentes segmentos de clientes?
C. Competidores	¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades, tamaños y participaciones en el mercado? ¿Qué tendencias afectarán a la futura competencia y a los sustitutos de los productos de la empresa?
D. Distribución e intermediarios	¿Cuáles son los principales canales comerciales para llevar los productos hasta los consumidores? ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y potencial de crecimiento de los diferentes canales comerciales?
E. Proveedores	¿Cuál es la perspectiva de disponibilidad de los recursos básicos utilizados en la producción? ¿Qué tendencias se manifiestan entre los proveedores?
F. Facilitadores y compañías de marketing	¿Cuál es la perspectiva del costo y de la disponibilidad de los servicios de transporte, instalaciones de almacenamiento y recursos financieros? ¿Qué tan eficaces son las agencias de publicidad y las compañías de marketing de la empresa?
G. Públicos	¿Qué públicos representan oportunidades o problemas particulares para la empresa? ¿Qué medidas ha tomado la empresa para lidiar de manera eficaz con cada uno de estos públicos?
Parte II. Auditoría de la Estrategia de Marketing	
A. Misión del negocio	¿La misión del negocio está formulada con la claridad en términos de orientación hacia el mercado? ¿Es factible?
B. Objetivos y metas	¿Los objetivos y metas de la empresa en general y de su marketing en particular están formulados en forma clara y de manera suficiente para guiar la planificación del marketing y la evaluación de resultados? ¿Las metas del marketing son apropiadas en función de la posición competitiva, los recursos y las oportunidades de la empresa?
C. Estrategia	¿La dirección ha puesto en acción una estrategia de marketing clara para alcanzar sus metas de comercialización? ¿La estrategia es convincente? ¿La estrategia es apropiada de acuerdo con la etapa del ciclo de vida del producto, las estrategias de los competidores y la situación económica? ¿La empresa utiliza una base adecuada para hacer su segmentación de mercado? ¿Tiene criterios claros para evaluar los segmentos y elegir los mejores? ¿Ha realizado descripciones precisas de cada uno de sus segmentos de meta? ¿Ha desarrollado un posicionamiento y una mezcla de marketing eficaces para cada uno de los segmentos de meta? ¿Los recursos de marketing están asignados de manera óptima para cada uno de los principales elementos de la mezcla de marketing? ¿Se presupuestan suficientes recursos o demasiados recursos para cumplir los objetivos de marketing?

COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	
Parte III. Auditoría de la Organización de Marketing	
A. Estructura formal	¿El vicepresidente o el director de marketing tienen el nivel de autoridad y responsabilidad que ameritan las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes? ¿Las actividades de marketing están estructuradas de manera óptima a lo largo de las líneas funcionales, de producto, de segmento, de usuarios finales y geográficos?
B. Eficiencia funcional	¿Existen buenas relaciones de trabajo y buena comunicación entre los departamentos de marketing y de ventas? ¿El sistema de gestión de producto funciona de manera eficaz? ¿Los gerentes de producto son capaces de planificar las utilidades o sólo el volumen de ventas? ¿En el departamento de marketing hay grupos que necesiten más capacitación, motivación, supervisión o evaluación?
C. Eficiencia de contactos	¿Existen problemas entre departamentos de marketing, producción, investigación y desarrollo, compras, finanzas, contabilidad y jurídico que requieran atención?
Parte IV. Auditoría de los Sistemas de Información de Marketing	
A. Sistemas de información de marketing	¿El sistema de información de marketing genera información precisa, suficiente y oportuna acerca de los acontecimientos del mercado respecto de los clientes reales y potenciales, los distribuidores e intermediarios, los competidores proveedores y diversos públicos? ¿Los encargados de tomar las decisiones dentro de la empresa cuentan con suficiente investigación de mercados y hacen uso de ella? ¿La empresa utiliza los mejores métodos a su alcance para valorar el mercado y hacer pronósticos de ventas?
B. Sistemas de planificación de marketing	¿El sistema de planificación de marketing está bien diseñado y es empleado de manera eficaz? ¿Los especialistas de marketing disponen de sistemas de apoyo para la toma de decisiones? ¿El sistema de planificación da como resultado metas y cuotas de ventas aceptables?
C. Sistema de control de marketing	¿Los procedimientos de control son adecuados para garantizar el logro de las metas planteadas en el plan anual? ¿La dirección analiza de forma periódica la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución? ¿Se examinan con periodicidad los costos de marketing y los niveles de productividad?
D. Sistema de desarrollo de nuevos productos	¿La empresa está bien organizada para reunir, generar y analizar las ideas de nuevos productos? ¿Realiza la investigación de conceptos y los análisis de negocio adecuados antes de invertir en nuevas ideas? ¿Lleva a cabo pruebas de producto y de mercado antes de lanzar los nuevos productos?
Parte V. Auditoría de la Productividad del Marketing	
A. Análisis de rentabilidad	¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa? ¿Debería la empresa entrar, expandir, contraer o retirarse de alguno de sus segmentos de negocio?
B. Análisis de costo - eficacia	¿Alguna de las actividades de marketing parece tener costos excesivos? ¿Se han tomado medidas para reducir los costos?

COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	
Parte VI. Auditoría de las Funciones de Marketing	
A. Productos	¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos de la empresa? ¿Son adecuados? ¿La línea de productos actual satisface los objetivos? ¿La línea de productos debería ser ampliada o contraída hacia arriba, hacia abajo, o en ambas direcciones? ¿Cuáles productos deberían retirarse del mercado? ¿Cuáles productos deberían agregarse a la línea? ¿Los compradores conocen los productos de la empresa y de la competencia? ¿Cuáles son sus actitudes hacia la calidad, las características, los estilos, las marcas, etc., de los productos de la empresa y de la competencia? ¿Qué áreas de producto y estrategia de marca necesitan mejorarse?
B. Precio	¿Cuáles son las metas, políticas, estrategias y procedimientos de fijación de precios de la empresa? ¿En qué grado los precios se basan en criterios de costo, demanda y competencia? ¿Los clientes consideran que los precios de la empresa concuerdan con el valor de su oferta? ¿Qué sabe la dirección acerca de la elasticidad del precio de la demanda, los efectos de la curva de experiencia y las políticas de precios de la competencia? ¿En qué grado son compatibles las políticas de precio con las necesidades de los distribuidores e intermediarios, de los proveedores y con la regulación gubernamental?
C. Distribución	¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución de la empresa? ¿Existe una cobertura adecuada del mercado? ¿Qué tan eficaces son los distribuidores, intermediarios, representantes de los fabricantes, comisionistas y agentes? ¿La empresa deberá considerar la posibilidad de cambiar sus canales de distribución?
D. Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo	¿Cuáles son los objetivos de publicidad de la organización? ¿Son adecuados? ¿Se invierte lo suficiente en publicidad? ¿Los temas y el texto de los anuncios son eficaces? ¿Qué piensan los clientes y el público en general de la publicidad? ¿Es apropiada la selección de los medios publicitarios? ¿Es competente el personal interno de publicidad? ¿Es adecuado el presupuesto de promoción de ventas? ¿Se hace uso suficiente y eficaz de las herramientas de promoción de ventas, como las muestras, los cupones, los exhibidores y los concursos de ventas? ¿El personal de relaciones públicas es competente y creativo? ¿La empresa hace suficiente uso del marketing directo, del marketing online y del marketing de bases de datos?
E. Fuerza de ventas	¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas? ¿La fuerza de ventas es lo suficientemente grande como para lograr las metas de la empresa? ¿La fuerza de ventas está organizada de acuerdo con los principios de especialización adecuados (territorios, mercados, productos)? ¿Hay suficientes (o demasiados) gerentes de ventas para coordinar a los vendedores? ¿El nivel y la estructura de remuneración brindan los incentivos y las recompensas adecuados? ¿La fuerza de ventas manifiesta un elevado nivel de entusiasmo, capacidad y esfuerzo? ¿Los procedimientos para establecer las cuotas de ventas y para evaluar los resultados son adecuados? ¿Cómo se compara la fuerza de ventas de la empresa con la fuerza de ventas de la competencia?

Fuente: Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 624 – 625.

3.6 Ejercicios

Ejercicio 3.6.1:

Características de un Auditor de Mercadeo

Hoja de Trabajo		
Instrucciones:		
Abajo hay una lista de diez características de un Auditor de Mercadeo. Su trabajo será el de enumerar esas características, colocando el no. 1 en aquella que a su entender, es más importante, el Nro. 2 en la segunda característica más importante, hasta el no. 10, en aquella que a su entender es la menos importante para un Auditor de Mercadeo. Al finalizar deberá explicar por qué le dio ese orden.		
Características	Individual	Grupal
Dilatada experiencia en empresas y sectores.		
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.		

Fuente: Adaptado de Muñiz González, R. (2013). Marketing Siglo XXI, Auditoría de Marketing. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/la-auditoria-de-marketing-139.htm>.

Ejercicio 3.6.2:

En las tablas que se presentan a continuación se muestran las métricas más usuales en Marketing que se encuentran en textos en lengua española. Usted podrá leer y analizar el cubrimiento que hace cada lista de las actividades del marketing. Al mismo tiempo, esta información sirve como una lista de selección de los indicadores más fundamentales para obtener buenas medidas en las auditorías de marketing.

Métricas de Marketing ESIC	
Métricas para la Gestión del Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Métricas para la junta directiva • Concepto y empleo de las métricas • Estructura y elementos del esquema de métricas • Desarrollo de las métricas • Proceso de selección de las métricas La Contribución del Marketing <ul style="list-style-type: none"> • La cuenta de resultados y la contribución del marketing • Costos fijos y costos variables del marketing • Objetivos de beneficio y ventas • Métricas generales del área de marketing • Métricas de calidad • Métricas de cumplimiento Métricas de Mercado y de Cliente. Métricas de Valor de Marca <ul style="list-style-type: none"> • Matriz BCG y métricas de mercado • Indicadores de cliente • Valor de la marca Métricas de Distribución y Ventas <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad en la sala de ventas • Estructura de costos del canal • Gestión por categorías • Estrategias de marketing derivadas de la gestión por categorías • Previsión de ventas en el canal • Cuenta de resultados por canal • ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución • Cobertura de la distribución • Peso del canal • Amplitud del canal • Cuota en el canal • Análisis cualitativo del canal • Métricas de merchandising • Disponibilidad • Análisis del stock • Métricas de logística • Índices de inventario • Métricas de ventas • Métricas generales del área de ventas • Métricas operativas del área de ventas 	Métricas de Producto y Precio <ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto • Ratio CV • Rentabilidad de producto • Eficiencia de producto • Eficacia de producto • Punto muerto • Contribución a beneficio y aceptación de productos • Desarrollo de nuevos productos. Innovación • Crecimiento anual • Clientes por producto • Precio relativo • Test de producto • Penetración del nuevo mercado • Canibalización Métricas de Publicidad y Promoción <ul style="list-style-type: none"> • Impactos y GRP's • Costo por GRP's • Cuota de inversión o notoriedad • Penetración del soporte • Share of spending (SOS) y Share of voice (SOV) • Eficiencia de RRPP • Eficacia de la publicidad • Promociones Métricas del Marketing Digital <ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Costo por impresión (CPM) • Click through rate (CTR) • Atracción • Índice de conversión (IDC) • Repetición • Fidelización • Volumen de visitantes comprometidos • Ventas por visita (Sales per Visit SPV) • Costo por visita (CPV) • Costo por respuesta (CPR) • Costo por pedido (CPR) • Contribución por orden (CON) • Retorno de la inversión en marketing digital (ROI)

Fuente: Adaptado de Domínguez, A.; Muñoz, G. (2010) Métricas del marketing. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Métricas de Marketing Kotler y Keller Lane	
<p>Métricas de Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de ventas • Participación de mercado • Ventas de nuevos productos <p>Métricas sobre la disposición del cliente para comprar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia • Preferencia • Intención de compra • Índice de prueba • Índice de recompra <p>Métricas de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quejas de los clientes • Satisfacción de los clientes • Proporción de promotores y detractores • Costos de adquisición de clientes • Obtención de nuevos clientes • Pérdida de clientes • Rotación de clientes • Índice de retención • Valor de vida del cliente • Capital de clientes • Rentabilidad de los clientes • Rendimiento de los clientes 	<p>Métricas de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de puntos de venta • Distribución ponderada • Ganancias de distribución • Volumen promedio de acciones (valor) • Cobertura de existencias en días • Frecuencia de falta de inventario • Participación en los anaqueles • Promedio de ventas por punto de venta <p>Métricas de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de marca espontánea (sin ayuda) • Reconocimiento inmediato de la marca • Conciencia de marca provocada (con ayuda) • Conciencia de la publicidad espontánea (sin ayuda) • Conciencia de la publicidad provocada (con ayuda) • Alcance efectivo • Frecuencia efectiva • Puntos porcentuales brutos 8GRP) • Índice de respuesta

Fuente: Kotler, P; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México.

PARTE DOS

Auditoría de la Función de Marketing

En esta segunda parte se recogen las acciones de auditoría de marketing que tratan de la función global del marketing en la empresa como una totalidad, como un sistema, para ver que tanto aporta el marketing a la permanencia en el mercado del sector y de la industria y por ello están las partes más neurales del sistema de la organización empresarial y del marketing: el Macro ambiente y microambiente de la empresa, las características generales del mercado, los clientes, los proveedores y los públicos; el examen de las estrategias y su planeación estratégica; la organización formal y las relaciones interdepartamentales con el marketing, los sistemas de información empresarial en relación con los de marketing y por último el análisis de eficiencia, eficacia y productividad del marketing con los resultados económicos y financieros de la empresa.

La forma de abordar cada tema de ahora en adelante se hace en cada capítulo conformado por las preguntas clave al inicio, para introducir al lector en el oficio del auditor que debe tener su fundamento en la capacidad de cuestionar los hechos, de examinar las variables y recolectar los datos necesarios para poder dar como resultado un informe exhaustivo de la empresa y sus actividades, para la adecuada toma de decisiones. Después se presenta cada tema de manera general, ya que el fin de la cartilla, no es la construcción de un texto teórico del marketing, sino de la puesta en orden de los procesos, métodos y medidas necesarias que hay que realizar para tomar buenos datos y construir una información de auditoría.

Al final de cada capítulo se concluye con los ejercicios para mayor comprensión del tema y del oficio del auditor de marketing, donde algunos son casos y resoluciones de problemas dados y otros son los instrumentos para la aplicación.

Capítulo 4

Ambiente del Marketing (Entornos)

4.1. Macro ambiente

Preguntas Clave

¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias demográficas que plantean oportunidades o amenazas para la empresa?

¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán a la empresa?

¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel de la empresa en relación con la contaminación y la conservación del medio ambiente?

¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?

¿Qué está ocurriendo en el control de la contaminación, las oportunidades de empleo, la seguridad de los productos, la publicidad el control de precios, entre otros factores que afectan la estrategia de marketing?

¿Cuál es la actitud del público hacia el negocio y hacia los productos de la empresa?

Macro ambiente del Marketing

Cuando se trata de la actividad de auditoría de la parte comercial en general de una organización que tiene su componente de mercadeo o si ella trata de actividad comercial por su razón de ser, siempre existe una pregunta razonable de acuerdo a su tamaño, actividad productiva o de servicio, necesidad y urgencia de esa auditoría, no es lo mismo hacer una auditoría a una empresa de comercialización o de venta al detal, que a un banco; no es lo mismo hacer una auditoría de marketing a un hospital que a una empresa de transporte, en fin.

Todas las organizaciones y empresas son diferentes pero desde el punto de marketing en sus acciones principales y fundacionales, hay dos niveles claros o momentos para canalizar las energías en la auditoría correspondiente: Una mediata o periférica, que se refiere a los hechos y sucesos del mundo donde gravita el negocio, o la empresa. Este mundo es lo que se denomina macro ambiente, o macro entorno, y está compuesto por variables que de una manera u otra afectan el negocio o empresa u organización y que no está en las manos de sus ejecutivos y directivos impedir los efectos de esas variables, porque no son de su voluntad o manejo directo; pero si está en ellos el saber, el conocer, el estudiar, el anticipar las acciones para mitigar o diseminar sus influencias y consecuencias.

En la etapa previa en la planeación es típico hacer este análisis de las variables, del macro ambiente, mediante un ordenamiento de ellas, en lo que se denomina, PEST: Política, Economía, Social, Tecnología. Para otros de PESTEL o PESTLE, agregando lo Legal y lo Ecológico. Y otros le añaden el factor Industria. Pero en general son siete bloques de variables: Políticas; Económicas, de todo tipo; Sociales, que incluye las culturales, y las demográficas; las tecnológicas; las ecológicas y las legales; que tanto afectan hoy, a las actividades del marketing, y que han permitido la aparición de un nuevo tipo de marketing basado en las TIC's y el marketing ecológico, entre otras manifestaciones específicas.

El análisis PESTEL, es generalista en la medida que abarca la empresa y también contempla a los competidores y permite ver el estado real de la empresa frente a ese mundo exterior. Recordemos algunas explicaciones de esas variables o entornos de la empresa:

Entorno Político: Aparece como ausente en el medio empresarial pero a medida que se comprende que da cuenta de la influencia de la política en las actividades de mercadeo y por ello se debe auditar sobre aquellos factores que se deben chequear que afectan el mercado de nuestros servicios y productos y de materia más grave en desarrollo de las ideas políticas y la construcción de normas, que salen del ambiente político.

Entorno Económico: Determinado por las magnitudes macroeconómicas y que ayudan a descubrir la estabilidad económica del país y sus

tendencias hacia una economía estable, creciente o en caída o recesión, condiciones que en cada caso induce a diversos movimientos de las actividades del mercadeo con respecto a la producción, la innovación y los precios básicamente.

Entorno Social: Lo social que es tan enorme y a veces tan difuminado debemos de tenerlo en cuenta en la auditoría y recoger información sobre que tanto conoce la empresa y el área comercial los fenómenos sociales que rondan las actividades de mercadeo y en relación a los productos y servicios que se ofertan. No hay una lista de los fenómenos sociales que sean de carácter dogmático y única pero sí se perciben algunos de carácter general, como la globalización y otros de carácter particular como los comportamientos culturales regionales, sin embargo, podemos tener en cuenta en la auditoría preguntar por algunos que sean aceptados como más comunes: la sostenibilidad, la gente es cada más consciente de la ecología y de la preservación del medio ambiente, el consumo de comida sana, la independencia de los niños como consumidores y decisiones de compra, los precios bajos, la individualización de los comportamientos, la innovación y exigencia de productos nuevos cada vez con mayor celeridad, la responsabilidad social de las empresas, la personalización de los estilos, tallas y diseños, la posibilidad de dominar la información de lo cercano, gracias a las redes sociales, el fenómeno de estas y su influencia en el consumo y hábitos de compra, la petición de más y más información sobre el productor y sus productos, las relaciones entre sexos y sus diferencias, el manejo del tiempo, y otras. Pero si que se reflejan estos aspectos sociales en los servicios y productos demandados y de ellos dependerá cada vez más el mercadeo.

Se incluye aquí también lo **Demográfico**, aunque solemos decir que la pirámide de edades es poco dinámica, vemos en estos años los cambios, que ya afectan mercados estáticos. En América latina ya hay manifestaciones del incremento de las personas mayores y en Europa se están reafirmando tales mercados. De una forma u otra, este fenómeno de la población influye en los productos y servicios, demandas y su curva de vida. Por ello, es de vital importancia tener definidos los grupos por los niveles de edades y sus relaciones de consumo con respecto a nuestros productos y servicios. Ahora con los sistemas de información geográfi-

ca, podemos relacionar esos grupos y sus situaciones geográficas y hacer análisis dinámicos. Es imperativo que estos datos demográficos se encuentren claramente definidos por ciclos los consumos.

Los otros fenómenos que también caben son los culturales o del **Entorno Antropológico**: Existen manifestaciones culturales que afectan el marketing y ello es indiscutible. Las costumbres son los hábitos pero llevados a la ley de los grandes números. Y de ello sí que saben dar cuenta los exportadores o los que ya han tomado la decisión de crecer en el exterior. Pero también esas manifestaciones culturales se dan a nivel de las regiones en algunos países donde hay diferencias de una a otra región y que a veces se acompañan con diferencias de credos o de lenguas.

Entorno Tecnológico: Este factor se presenta en tres momentos del mercadeo en los productos, en los procesos y en las actividades de apoyo. Y ahora que hay gran auge del desarrollo Tecnológico y nos referimos además de las TIC's, a todo proceso de innovación en el producto, en sus materia primas, en los procesos de prestación de los servicios y en la colaboración que se puede encontrar en cualquier acción de mercadeo, como por ejemplo, en las comunicaciones, el uso de la web, extraña hoy un elemento básico de comunicación con los clientes, por eso es vital controlar y auditar este factor.

Entorno Ecológico: Los factores que tienen que ver con esta disciplina se han puesto al orden del día en el desarrollo de las iniciativas empresariales y por ello, ya se tiene en cuenta de manera muy importante en la toma de decisiones, de acuerdo con esto, se tiene en cuenta no solo por la sostenibilidad sino también por las alternativas que puede brindar la ecología para la presentación y comercialización de productos y servicios y la combinación con el tema de responsabilidad social.

Entorno Legal: Conocimiento de la legislación que afecta el consumo y todos los procesos de mercadeo. Desde las materias primas y su selección hasta la distribución. Normas sobre calidad de materiales, o de las formas de prestar el servicio o bien de las normas sobre la literatura de las etiquetas, entre otros. Es un trabajo dispendioso pero necesario de indagar.

Hasta aquí hemos redefinido esas variables macro, ahora nos queda elaborar una lista de chequeo de esas variables.

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Tamaño de la población									
Estructura de la Población									
Distribución Geográfica									
Tasa de Natalidad									
Esperanza de vida									
Nivel de Formación									
Tasa de desempleo									
Guerrilla y Delincuencia									

Fuente: Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES LEGALES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Libre Competencia									
Seguridad de producto									
Derecho al consumidor									
Organización mundial del Comercio									
Políticas de Aranceles									
Requisitos de exportación									
Normas ISO de calidad									

Fuente: Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES MEDIOAMBIENTALES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Escasez de Recursos									
Encarecimiento de Recursos									
Exportación de Recursos									
Encarecimiento de Energía									

Fuente: Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo..

4.2. Micro ambiente del Marketing

Preguntas Clave

¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?

¿Cómo toman sus decisiones de compra los diferentes segmentos de clientes?

¿Quiénes son los principales competidores?

¿Cuáles son los principales canales comerciales para llevar los productos hasta los consumidores?

¿Qué tendencias se manifiestan entre los proveedores?

¿Qué tan eficaces son las agencias de publicidad y las compañías de marketing de la empresa?

¿Qué públicos representan oportunidades o problemas particulares para la empresa?

Definición Micro ambiente del Marketing

La segunda etapa o momento de la auditoría de marketing de esta parte global de la empresa u organización, se denomina del microambiente de marketing o del entorno inmediato; a semejanza de la naturaleza, es ver en cual medio se ha desarrollado el negocio o empresa. Es en término ecológico, ver el hábitat de la empresa o del negocio. Esta parte se conoce también como análisis interno en el proceso de la planeación estratégica.

Se constituye por las variables que afectan de manera directa o indirecta a las acciones estratégicas y operativas de la empresa, aspectos inherentes a la propia organización o empresa en cuanto a mercado, cliente, producto servicio, y en su parte más rotunda las variables de marketing que se manejan y que afectan directamente el negocio.

De igual modo, para estas auditorías lo más manejable son las listas de chequeo y algunas escalas, por lo cual se encuentra infinidad de ellas y de carácter específico, de acuerdo al tipo de negocio y al ambiente en que mueve, pero aun así en el análisis del riesgo, se suelen usar prototipos de listas de chequeos.

Puede ser que en la organización o empresa para auditar en su parte comercial y de marketing, no se tenga un esquema de trabajo parecido a las listas de chequeo de las auditorías, que es lo más normal, pero no impide que se tomen buenos datos y se pueda producir un buen documento acerca del negocio, que tiene por objetivo descubrir o conocer si dentro de la empresa existe una definición clara y precisa del negocio. Este proceso de auditoría nos permite conocer el estado del proceso de planeación en la empresa.

A continuación presentamos algunas herramientas que nos permiten examinar los puntos principales de este entorno micro del marketing de la empresa.

4.2.1 Listas de Chequeo

4.2.1.1 Lista de Chequeo de la Auditoría del Negocio

Variable	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Se tiene un universo de clientes definido? ¿Con datos y conocimiento de sus necesidades? Y disponibilidad de gastos e inversión?					
¿Se tiene determinado el nicho de mercado en explotación y se diferencia del inexplorado? ¿Cuantificación en clientes? ¿En dinero? ¿En productos?					
¿Se conoce la posición del negocio en el mercado en general y frente a sus competidores directos? ¿Se sabe e identifican los competidores indirectos?					
¿Se tiene una declaración verbal precisa del negocio? ¿Y por Escrito?					
¿Qué tan innovadora es la idea del negocio? ¿Por producto o por servicios?					
¿Están protegidos por patentes? ¿Tienen registros de marca?					
¿Cuáles son los agentes de utilidad de los productos o servicios?					

Fuente: Adaptado de Lambin, Jean Jacques. (1995). Marketing Estratégico. 3ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 578.

4.2.1.2 Lista de Chequeo para Análisis del Comportamiento del Comprador

Variable	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Se conoce el segmento sociodemográfico de los compradores?					
¿La compañía sabe quiénes son el comprador, el usuario, el decisor, el prescriptor?					
¿La compañía conoce de manera detallada el proceso para la decisión de compra?					
¿La compañía tiene conocimiento de los móviles determinantes de la decisión de compra?					

Variable	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Se diferencian los principales usos del producto por los compradores?					
¿Se estudia de manera permanente cómo evolucionan los hábitos de compra de los compradores?					
¿Se indaga por las expectativas y las necesidades de los compradores?					
¿Ha sido determinada la frecuencia o la periodicidad de las compras?					
¿A qué factores de marketing son más sensibles los compradores: precio, publicidad, servicio, imagen de marca?					
¿Se han establecido las principales causas de satisfacción y de insatisfacción por parte de los clientes?					

Fuente: Adaptado de Lambin, Jean Jacques. (1995). Marketing Estratégico. 3ª Edición. Ed. McGraw Hill. Pág. 578.

4.2.1.3. Lista de Chequeo para llevar a cabo un Análisis de Fortalezas y Debilidades

Lista de Verificación para llevar a cabo un Análisis de Fortalezas y Debilidades				
Desempeño		Importancia		
Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Debilidad principal	Debilidad secundaria	Neutral
Marketing				
1. Reputación de la empresa				
2. Cuota de mercado				
3. Satisfacción del cliente				
4. Retención del cliente				
5. Calidad del producto				
6. Calidad del servicio				
7. Eficacia en fijación de precios				
8. Eficacia en distribución				
9. Eficacia en promoción				
10. Eficacia de la fuerza de ventas				
11. Eficacia en innovación				
12. Cobertura geográfica				
Finanzas				
13. Costo o disponibilidad de capital				
14. Flujo de efectivo				
15. Estabilidad financiera				

Lista de Verificación para llevar a cabo un Análisis de Fortalezas y Debilidades	
Manufactura	
16. Instalaciones	_____
17. Economías de escala	_____
18. Capacidad	_____
19. Fuerza de trabajo hábil y dedicada	_____
20. Capacidad de producir a tiempo	_____
21. Habilidad técnica de manufactura	_____
Organización	
22. Liderazgo con visión y capacidad	_____
23. Empleados dedicados	_____
24. Orientación emprendedora	_____
25. Flexible o receptiva	_____

Fuente: Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 52

Para complementar esta lista de preguntas orientadoras, se recomienda que en la auditoría se trate de detectar las variables y características de la empresa auditada y sus productos, esto puede lograrse a través de la elaboración de han ayudado a hacer una DOFA. Si la empresa ha hecho planeación estratégica, es a lo mejor un buen anticipo para tener información de este ambiente macro.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen Corporativa									
Uso de planes estratégicos									
Evaluación del mercado									
Velocidad respuesta al cambio									
Estructura Organizacional Flexible									
Comunicación. y control gerencial									
Orientación Empresarial									
Habilidad para retener gente creativa									
Agresividad con la competencia									
Sistemas de control									
Sistemas de toma de decisiones									
Sistemas de coordinación									
Evaluación de Gestión									

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Funciones de los puestos de trabajo									
Participación activa en la Empresa									
Gestión Directiva									
Organigrama de la Empresa									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a capital cuando se requiere									
Grado de utilización de endeudamiento									
Rentabilidad, retorno de la inversión									
Liquidez y disponibilidad de fondos									
Comunicación y control gerencial									
Competitividad de los precios									
Inversión de capital									
Estabilidad de Costos									
Manejo de precios de competencia									
Rotación de cartera									
Presupuestos Financieros									
Previsión para el futuro									
Definición de costos fijos									
Análisis de presupuesto de ventas									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Producto, Calidad									
Exclusividad									
Asequibilidad del producto									
Lealtad y satisfacción del cliente									
Producción sin reposiciones									
Participación del mercado									
Material de vendedores									
Manejo de ciclo de vida del producto									
Investigación y desarrollo de productos									
Ventajas de crecimiento de Mercado									
Fortaleza de proveedores									
Concentración de clientes									
Administración de clientes									
Portafolio de productos									
Programas de Postventas									
Identidad en el mercado									
Publicidad									
Distribución de Producto									
Tiempos de entrega									
Asesoría al cliente									
Departamento de Diseño									
Capacidad Productiva									
Tiempo elaboración de muestras									
Identificación del cliente									
Posicionamiento en el mercado									
Políticas de servicio									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

4.2.1.4 Lista de Chequeo de Ambiente de Marketing

A continuación se encuentran unas preguntas orientadoras sobre la auditoría del macro ambiente de mercadeo, que según el tipo o clase de empresa y de actividad comercial se debe de ajustar. Son guías para construir una lista de chequeo más específica a la empresa u organización donde se realiza la auditoría.

Aspecto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Lo Económico					
¿La compañía cuenta con información sobre cuáles son las variables macroeconómicas más importantes que influyen en las decisiones de la empresa? ¿cómo se relacionan las tasas de interés, los créditos, la inflación, las exportaciones como datos de la economía y la empresa y sus productos?					
¿Se conocen los datos macroeconómicos claves para vigilar con respecto a la empresa y la industria auditada?					
¿Se ha determinado si el concepto general del entorno económico, desfavorece o no la actividad de la empresa? En qué aspectos lo afecta positivamente y en cuáles negativamente?					
¿Se cuenta con información completa sobre cómo viene creciendo o decreciendo el poder adquisitivo de los habitantes? Y ¿su capacidad real de compra?					
¿Se estudian constantemente las incidencias de las políticas de salarios en la producción y demanda de los productos de la empresa?					
¿La compañía tiene claridad sobre cómo se reflejan en ella las políticas de crédito interno y externo en las situaciones financieras de la industria y a nivel interno?					
Lo Demográfico					
¿Se tienen identificados los grupos de edades y los productos de la empresa?					
¿Se realizan estudios permanentes sobre las relaciones y distribución del consumo de los productos de acuerdo con la edad, sexo, ocupaciones, u oficios, niveles de ingresos, región, entre otros?					
¿Se utiliza la información contenida en la dinámica de la pirámide de población para determinar si esta favorece o desfavorece el consumo de los productos y servicios ofrecidos?					
¿La compañía analiza los cambios en la pirámide de edades para saber de antemano que aspectos afectarán a la empresa y a la industria en los próximos cinco, diez años?					
Lo Tecnológico					
¿La compañía investiga sobre los tipos de tecnologías más adecuadas para el mejoramiento de sus productos y servicios?					
¿Se han determinado los grados de dependencia de los procesos productivos y de servicios de la empresa y de su tecnología?					
En los asuntos de apoyo, ¿ha sido establecido cómo afecta la tecnología a la empresa y a sus productos?					
¿Cuenta la organización con estudios de obsolescencia de sus productos y de renovación tecnológica?					
¿Conoce la empresa al detalle la curva del ciclo de vida de los productos y servicios y adicionalmente se realizan cálculos de permanencia en cada etapa?					
¿Tiene la empresa un plan de renovación tecnológica y de su relación a nivel general?					
¿Existe un plan de desarrollo tecnológico anual, de los procesos, de producción y de mercadeo progresivo?					
¿La empresa trabaja en el uso de las TIC's para llevar a cabo sus funciones comerciales y generales?					

Aspecto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Lo Social					
¿La empresa investiga y analiza sobre qué fenómenos sociales afectan a la empresa, sus productos y servicios? Para una orientación listamos algunos que pueden servir de ejemplo: tendencias los costos, preferencia al consumo sano, respeto al medio ambiente, responsabilidad social empresarial, autonomía de grupos sociales, independencia de los niños y jóvenes, decisiones propias de consumo en los jóvenes y niños, exigencia de máxima información sobre los productos y servicios, preferencia por las tiendas y establecimientos cercanos, uso de la redes sociales, nuevos conceptos de familia y de vida en pareja, entre otros					
Lo Ecológico					
¿Se llevan a cabo análisis de las relaciones de los productos y servicios de la empresa con el tema de la ecología y su posible impacto?					
¿La empresa cuenta con un plan de medidas a tener en cuenta en temas de ecología y medio ambiente?					
Lo Jurídico					
¿La compañía posee un listado de normas y legislación vigente para cada producto o servicio, exigencias de normas de calidad?					
¿Existe dentro de la organización un ambiente de trabajo colaborativo donde las decisiones se fundamentan en el conocimiento y manejo de información jurídica, salarial, riesgos profesionales, entre otros.					
¿Conoce claramente las normas que amparan y protegen al consumidor y las tiene en cuenta para tomar decisiones?					
Lo Político					
¿Realiza la compañía un análisis político de cómo se encuentra internamente y su sector frente a los planes de desarrollo del gobierno?					

Fuente: Adaptado de Lambin, J. J. (1995). Marketing Estratégico. 3ª Edición. Ed. McGraw Hill. Pág. 579.

4.3. Métricas Aplicables

4.3.1. Métricas de Cliente:

Eficiencia por Cliente = $\text{Gastos previstos por cliente} / \text{Gastos reales por cliente}$

Eficacia por Cliente = $\text{Beneficio previsto por cliente} / \text{Beneficio real por cliente}$

Tasa de Adquisición = $\text{Número de clientes nuevos en el periodo} / \text{Número de clientes en el período.}$

$\text{Ingresos de Adquisición} = \text{Ingresos nuevo cliente} / \text{Inversión directa de captación.}$

$\text{Tasa de Conversión} = \text{Número de clientes nuevos} / \text{Peticiones prospectivas recibidas}$

$\text{Grado de Satisfacción} = (\text{Clientes que han consumido en el período} - \text{Clientes que se han mostrado insatisfechos}) / \text{Clientes totales en el período.}$

$\text{Tasa de retención} = \text{Número de clientes retenidos o renovados en el período} / \text{Número de clientes en el período.}$

$\text{Costo de Retención de Clientes} = \text{Costos de retención} / \text{Número de clientes retenidos.}$

$\text{Eficacia del Servicio Postventa} = \text{Costo servicio postventa} / \text{Ventas.}$

$\text{Costo por Cliente} = \text{Gastos de la atención al cliente} / \text{Número de clientes.}$

4.3.2 Métricas de Mercado:

$\text{Cuota en Unidades} = \text{Unidades vendidas} / \text{Total de unidades vendidas en el mercado.}$

$\text{Cuota en función de los Ingresos} = \text{Ventas} / \text{Ventas del mercado.}$

$\text{Cuota en el Segmento} = \text{Ventas en el segmento} / \text{Total de ventas en el segmento.}$

$\text{Penetración de Mercado} = \text{Clientes que han comprado el producto en la categoría} / \text{Mercado de ese producto (en número de personas).}$

$\text{Penetración de la Marca} = \text{Clientes que han comprado algún producto de la marca} / \text{Mercado de ese producto.}$

4.3.3 Métricas de Valor de Marca:

$\text{Valor de Marca} = \text{Cuota de mercado} * \text{Índice de fidelidad} * \text{Precio relativo} * \text{Calidad relativa percibida} * \text{Disponibilidad.}$

Valor de Marca = Cuota de mercado * Índice de fidelidad * Precio relativo.

Reconocimiento de la marca en Unidades = Unidades vendidas de la marca / Unidades vendidas de la categoría.

Reconocimiento de marca en Pesos = Ventas de la marca / Ventas totales de la categoría.

Fuente: Domínguez, A.; Muñoz, G. (2010). Métricas del Marketing. Ed. ESIC Business School. Madrid.

4.4. Ejercicios

Ejercicio 4.4.1:

Responda a las siguientes preguntas:

Macro Entorno:

1. ¿Cómo puede CONTROLAR una empresa su entorno?
2. Enumere dos factores ESTRATÉGICOS del entorno general para Inditex (el grupo empresarial que aglomera a Zara, Pull & Bear, Berskha, entre otros). ¿Por qué son factores estratégicos para esta empresa?
3. Enumere tres empresas que operen en el mismo sector económico. A estas empresas, ¿les afectan los mismos factores (económicos, político-legales, socioculturales,...) del entorno general?
4. ¿Qué diferencia existe entre los factores políticos y los factores legales del análisis del entorno general de una empresa?
5. Generalmente, los factores tecnológicos están positivamente relacionados con el nivel de desarrollo económico de un país, es decir, a mayor desarrollo tecnológico, mayor desarrollo económico y viceversa. ¿Considera que esta afirmación es correcta en todos los casos? Justifique su respuesta. ¿Conoce algún país o región en el que el nivel de desarrollo tecnológico supera el nivel de desarrollo económico?

Micro Entorno:

1. En relación con la amenaza de nuevos entrantes, si el sector en el que su empresa está intentando entrar muestra decrecimiento, ¿cómo

cree usted que será la reacción de los competidores existentes ante la entrada de su empresa: más o menos agresiva que si el sector mostrará altas tasas de crecimiento? Justifique su respuesta.

2. En relación a la amenaza de productos sustitutos, la descarga gratuita (de música, películas, series,...) y las copias ilegales han supuesto grandes pérdidas para la industria discográfica puesto que el grado de sustitución de estos productos con respecto a los originales es total. ¿Está usted de acuerdo con esta afirmación? ¿Cómo cree usted que está afrontando la industria discográfica la existencia de estos productos sustitutos?
3. En relación con el poder de negociación de los proveedores, identifique 2 ejemplos de empresas que tengan diferentes relaciones de poder con respecto a sus proveedores, es decir, en el primer ejemplo indique una empresa cuyo poder de negociación frente a sus proveedores sea escaso (o nulo); en el segundo ejemplo, indique una empresa cuyo poder de negociación frente a sus proveedores sea máximo. Indique las causas que explican estas relaciones de poder de manera detallada para cada uno de los casos, completando la siguiente tabla:

	Ejemplo BAJO de poder de negociación frente a proveedores	Ejemplo ALTO de poder de negociación frente a proveedores
Empresa		
Proveedor		
Causas		

Fuente: Adaptado de Ferrón, Vilchez, V. (2012). Guía de Trabajo Autónomo “Análisis del Entorno de la Empresa”. Titulación y curso, 2do Grado en Información y Documentación. Asignatura: Administración de Empresas. Ugr. Universidad de Granada. Granada. Pág. 4.

Ejercicio 4.4.2

Evalúe las siguientes variables, estableciendo si son una amenaza u oportunidad para su empresa a nivel macro y una fortaleza o debilidad a nivel micro, explique por qué o cómo se comportan estas variables en su caso puntual (empresa).

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES ECONÓMICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Desempleo									
Impuestos									
P.I.B.									
Poder Adquisitivo									
Política Crediticia									

Fuente: Adaptado Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES CULTURALES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cultura de la moda									
Importancia del vestir									
Importancia de marcas									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel Académico									
Experiencia									
Estabilidad									
Rotación									
Ausentismo									
Sentido de pertenencia									
Motivación									
Nivel de remuneración									
Accidentalidad de trabajo									
Índices de desempeño									

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
Manual de Funciones									
Políticas de Selección de personal									
Incentivos									
Capacitaciones									
Clima Laboral									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Habilidad Técnica									
Capacidad de Innovación									
Nivel Tecnológico de Productos									
Efectividad de producción de servicios									
Valor agregado del producto									
Aplicación tecnológica computarizada									
Manejo precios de competencia									
Coordinación con otras áreas									
Flexibilidad de la prestación del servicio									
Maquinaria para muestras									
Utilización de servicios externos									
Inversión en tecnología									
Investigación nuevas tecnologías									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Ejercicio 4.4.3

Revisando la Marca

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 7 la máxima calificación propuesta:

Concepto	Calificación						
	1	2	3	4	5	6	7
Descriptiva							
Original							
Atractiva							
Simple							
Clara							
Significativa							
Agradable							
Memorable							
Recordable							
Evocadora							
Pronunciable							
Brevedad							
Ajustada al producto							
Posicionada							

Semáforo:

Después de calificar por favor sume las posiciones señaladas en los 15 ítems, califique y tome las decisiones correspondientes.

- Verde: 105 – 80 Bien! Continúe con el mejoramiento continuo
- Amarillo: 80 – 45 Cuidado! Es bueno pensar en mejorar ciertos aspectos
- Rojo: 45 – 0 Muerto! Se requiere de un Cambio. Investigue de nuevo.

Ejercicio 4.4.4

Evaluación de las Características Generales del Sector en el cual se desempeña la Empresa

A continuación encontrará una serie de características y variables que debe evaluar para su empresa o para la empresa que está auditando, con el objetivo de establecer cuáles son las características generales del entorno en el cual opera esta empresa.

Para realizar esta evaluación debe utilizar una escala de 0% a 100%, donde 0% quiere decir que no está de acuerdo o que esta característica representa poco la actualidad de la empresa y 100% quiere decir que está totalmente de acuerdo y que esto simboliza lo que vive en la actualidad la organización.

Características del Sector	Evaluación				
	100%	75%	50%	25%	0%
Los compradores en este sector son pocos					
Existen unas zonas geográficas específicas en las cuales se concentran los compradores					
Pocos compradores poseen un alto poder de compra					
Las relaciones y negociaciones se desarrollan manteniendo una relación cercana entre los vendedores y los compradores					
En general las compras son realizadas por personas especializadas y ampliamente conocedoras del producto o servicio					
Generalmente la demanda se comporta de manera inestable					
Para efectuar el proceso de compra, se involucran muchas personas					
La demanda de los productos o servicios es poco elástica a los cambios en los precios de estos					

Fuente: Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 32-33.

Capítulo 5

Estrategia de Marketing

Preguntas Clave

¿La misión del negocio está formulada con claridad en términos de orientación hacia el mercado?

¿Los objetivos y metas de la empresa en general y de su marketing están formulados de forma clara y de manera suficiente para guiar la planificación del marketing?

¿La dirección ha puesto en acción una estrategia de marketing clara para alcanzar sus metas de comercialización?

¿La empresa utiliza una base adecuada para hacer su segmentación de mercado?

¿Los recursos de marketing están asignados de manera óptima para cada uno de los elementos de la mezcla de marketing?

5.1 Definición General

Este aparte de la auditoría de marketing, se dedica al examen de la existencia de una fijación de objetivos y de metas para la marcha del negocio y de la empresa. Aunque es verdad que toda empresa o negocio tiene unas intencionalidades y unas esperanzas de obtener beneficios y buenos resultados, no todas las empresas y negocios tienen de manera explícita fijados esos objetivos y metas. Y es a esto que nos referimos en este momento, a desentrañar si la empresa u organización donde efectuamos la auditoría de marketing ha determinado de manera abierta, con un proceso serio y sistemático y unas metas y objetivos empresariales y corporativos, así como unos referentes a las actividades del marketing como una función más dentro de la gestión.

Aquí tratamos de averiguar y enterarnos de los procesos de planeación y sus diferentes modalidades, ya pueden ser por objetivos, o estratégicos;

con métodos de pronósticos, o de prospectiva; si el futuro de la empresa se ha visto desde el punto de vista lineal o si han sido considerados los ciclos económicos de vida de los productos y como se han tomado los análisis del entorno en su dimensión macro y micro.

Es la prueba de la existencia de la planeación y del diseño de las estrategias corporativas y su relación con las de marketing y viceversa; y lo es también del manejo de los conceptos y procesos de planeación en el marketing.

Son tres temas los que se prueban e investigan: Misión; Objetivos y Metas y Estrategias. Y para cada uno hay además de una lista de chequeo para cubrir esos temas, unas formas para calibrarlos; pues en ninguno de ellos podemos dictaminar su validez o no sobre las realidades, ya que estas superan los criterios individuales y las políticas de las empresas que se fijan en la parte de la alta gerencia; sino que mejor lo que puede hacer es tener unas herramientas adecuadas para recolectar la información y sobretodo, para comprobar si existen estrategias conocidas, divulgadas, comunicadas y ejercitadas. y como ha sido el procedimiento para llegar a ellas; cómo se pueden ver en los ejercicios que a continuación se colocan.

5.2. La Misión del Negocio

Uno, es el nivel inmediato, de saber e identificar el negocio (Levitt, 1960) que constituye la definición clara y precisa de a qué negocio se dedica usted? Y su respuesta muestra si hay enfoque en el negocio, si hay nicho seleccionado, si hay mercado delimitado. Ahora a esto se le denomina core-business.

Este nivel o momento de auditoría, es bastante sencillo cuando se trata de una organización o empresa que recién inicia o lleva poco tiempo en el mercado, no así cuando lleva tiempo y se ha visto expuesta a transformaciones serias y que generalmente de las cuales poca historia se tiene. Es vital tener en cuenta que este momento o etapa, es muy importante en la auditoría, porque a veces, escasas es cierto, pero se dan casos en que la junta directiva o la gerencia quiere sondear a una empresa en especial para plantear una negociación o compra y entonces pide una

auditoría de ella, la cual solo se limita a esta etapa o momento que es muy resumida, pero clave para avanzar en los planes de expansión, crecimiento o diversificación. Llamemos a esta etapa o momento auditoría del negocio.

Modernamente, también en este punto sería importante centrar también el examen hacia que tiene la empresa en lo social y ambiental como puntos importantes de su responsabilidad social, por ello, además de analizar la misión, se destacan las labores de sociales de la empresa.

5.3. Medición del desarrollo de las Estrategias; Objetivos y Metas

Una de las dificultades en el ejercicio de la auditoría de marketing es medir el desarrollo de las estrategias, y a veces de manera errónea se va directamente al resultado de las ventas o de indicadores incrementales de las actividades del mercadeo. Consideramos que lo más indicado para medir el desarrollo de las estrategias, es que después de estimar que esas estrategias que están expresas, se verifique si corresponden al verdadero sentido de estas; es decir, que sí responden al *Core* del negocio y a lo que debería de ser?, entonces iniciar la elaboración de medición del desarrollo de la estrategias, con la siguiente metodología:

De los objetivos señalados en el proceso de la planeación, analizar cuáles de ellos, corresponden al desarrollo del negocio, es decir, cuáles responden al meollo del negocio; aquellos cuyo cumplimiento van a llevar al mantenimiento, la permanencia y el posicionamiento de la empresa en el mercado en general.

De esta primera lista debemos analizar uno a uno cuáles son los factores críticos, relevantes para la empresa, estos son los factores críticos de éxito, a los cuales debemos apuntar con gran esfuerzo.

Así que los objetivos develan los factores críticos de éxito, y a cada uno de ellos se le debe establecer una forma como se puede medir su resultado. Estas medidas cuantifican los objetivos, y se llaman Indicadores Claves de Desempeño.

Identificados los factores críticos de éxito y sus indicadores claves de desempeño, se deben asignar los recursos necesarios para el cumplimiento, establecer y fijar metas, por fechas de medición. No sobra repetir que este proceso se hace sobre los factores que son controlables por la empresa.

De aquí se deduce lo importante que es tener indicadores y tenerlos clasificados según los planes estratégicos de la empresa; y anotamos además, que una vez se tienen los factores críticos de éxito y los indicadores claves de desempeño, los más relevantes, se pueden constituir en el conjunto de indicadores que señalen el rumbo del negocio, es decir, en el cuadro de mando.

Las empresas pueden desarrollar actividades que corresponden al manejo de relaciones con los públicos en el sentido social amplio, lo que en marketing se llama: iniciativas corporativas sociales (Kotler & Keller Lane, 2012). Para evaluar dichas acciones es importante diferenciarlas, por lo tanto, el siguiente cuestionario nos permite conocer el grado de esas iniciativas.

Iniciativas Corporativas Sociales				
Tipo	Descripción	Sí	No	Actividades
Marketing social corporativo	Apoya las campañas de cambio de conducta			
Marketing con causas	Promover asuntos sociales mediante esfuerzos tales como patrocinios, acuerdos de licencias y publicidad			
Marketing comprometido	Donar un porcentaje de los ingresos a una causa específica con base en los ingresos obtenidos durante el período anunciado de apoyo			
Filantropía corporativa	Hacer regalos en dinero, bienes o tiempo para ayudar a organizaciones no lucrativas, grupos o individuos			
Colaboración con la comunidad	Proveer servicios voluntarios o en especie a la comunidad			
Prácticas empresariales socialmente responsables	Adaptar y llevar a cabo prácticas empresariales que protejan el medio ambiente y los derechos humanos y de los animales			

Fuente: Adaptado de Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. Ed. Pearson Educación. 14ª Edición. México. Pág. 24.

5.4. Ejercicios

Ejercicio 5.4.1:

Evaluación de la Innovación

De acuerdo a las acciones emprendidas este último año por la compañía auditada con respecto a la innovación, describa los avances, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones y definiciones:

Las 12 Dimensiones de la Innovación en los Negocios		
Dimensión	Definición	Descripción
Oferta (QUÉ)	Desarrollo de productos y servicios nuevos e innovadores	
Plataforma	Usar componentes comunes para crear ofertas derivadas	
Soluciones	Creación de ofertas integradas y personalizadas que resuelven de principio a fin los problemas de los clientes	
Clientes (QUIÉN)	Descubrir las necesidades insatisfechas de los clientes o identificar los segmentos de clientes mal atendidos	
Experiencia del Cliente	Rediseñar las interacciones con el cliente a través de todos los puntos de contacto y los momentos de contacto	
Captura de Valor	Redefinir cómo le pagan a la empresa, o crear nuevos flujos de ingresos innovadores	

Fuente: Adaptado de Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 46.

Ejercicio 5.4.2

Revisando la Visión

Responda a las siguientes preguntas utilizando una escala de 1 a 7, donde 1 quiere decir que la empresa no está aplicando este elemento en el momento y 7 quiere decir que lo está haciendo muy bien o lo tiene muy en cuenta para la visión:

Concepto	Calificación						
	1	2	3	4	5	6	7
¿La visión proyecta la imagen de nuestro negocio?							
¿La visión proyecta lo que seremos en el futuro?							
¿La visión proyecta lo que haremos en el futuro?							
¿La visión expresa las actividades que desarrollaremos en el futuro?							

Ejercicio 5.4.3.

Revisando la Misión

Responda a las siguientes preguntas utilizando una escala de 1 a 7, donde 1 quiere decir que la empresa no está aplicando este elemento en el momento y 7 quiere decir que lo está haciendo muy bien o lo tiene muy en cuenta para la visión:

Concepto	Calificación						
	1	2	3	4	5	6	7
¿La misión expresa quiénes somos?							
¿La misión expresa que buscaremos como empresa, cómo organización?							
¿La misión expresa lo que hacemos?							
¿La misión expresa por qué lo hacemos?							
¿La misión expresa para quién trabajamos?							

Capítulo 6

Organización de Marketing

Preguntas Clave

¿Las actividades de marketing están estructuradas de manera óptima a lo largo de las líneas funcionales, de producto, segmento, de usuarios finales y geográficos?

¿Existen buenas relaciones de trabajo y buena comunicación entre los departamentos de marketing y ventas?

¿En el departamento de marketing hay grupos que necesitan más capacitación, motivación, supervisión y evaluación?

¿Existen problemas entre los departamentos de marketing, producción, investigación y desarrollo, compras, finanzas, contabilidad y jurídico que requieran atención?

6.1 Definición General

Podríamos en el asunto volcar todo a la teoría de la gestión y de las escuelas de la administración, más el sentido de esta auditoría es el de analizar la organización del marketing; es decir en cuanto la función de Organizar del proceso de administrar (planear, organizar, dirigir y controlar) y en ese desempeño ver las relaciones de comunicación e intercomunicación entre las oficinas y procesos de marketing y las demás oficinas y procesos de la empresa: finanzas, recursos humanos, tecnología, entre otros; es decir, las llamadas relaciones interdepartamentales. Y en la parte más contemporánea debemos indagar sobre las relaciones en la actividad de marketing: Marketing relacional, con los clientes y los proveedores, un paso adelante para ver el CRM que hace parte del punto siguiente.

Dentro de los cánones de la administración clásica, es conveniente recordar que en la gestión son importantes analizar los flujos de comu-

nicación ya de arriba hacia abajo, con relaciones a la impartición de órdenes, políticas y procedimientos, como el ambiente de respeto de normas y reglas; pero también en la dirección de abajo hacia arriba, sobretodo en la transmisión de eventos y acontecimientos de la gestión, y de manera especial en la presentación de innovaciones de los procesos y de nuevos productos; ya que el personal de base está más en contacto directo con los clientes y consumidores. Pero estas dos direcciones de los flujos de comunicaciones cobran más vida cuando se pueden ver y observar las devoluciones o respuestas a los mensajes; lo que se conoce como retroalimentación.

Es una buena señal de las comunicaciones el poder conocer la retroalimentación o Feedback de los dos sentidos de la información. Esto en cuanto los empleados. Pero ya afuera y dentro de los diferentes ambientes y mercados de la empresa o la organización, es también interesante examinar las comunicaciones con los clientes: estos deben tener canales de comunicación con la empresa como consumidores de los productos y usuarios de los servicios; de aquí el sistema de quejas y reclamos que se debe implementar para tener monitoreo, que se constituye en un subsistema de información, de lo que se verá en el próximo capítulo.

Recientemente también se está auditando en este tema de la organización, aunque sea de manera informal, la existencia de un marketing interno; como una actividad que debe de llegar a todos los empleados en cuanto que son ellos los primeros que deben conocer las actividades del marketing de la empresa y sus productos. Cuántas veces, no se ha encontrado por boca de los mismos empleados el desconocimiento de promociones o de nuevos productos, por poner un ejemplo. El marketing debe de iniciar por casa, se diría en términos coloquiales.

Y por último, en este apartado se suelen diferenciar las relaciones formales, es decir, aquellas nacidas del organigrama, de la autoridad que cada cargo o proceso tiene en la estructura de la empresa y la organización; de las relaciones informales, de aquellas que nacen por las interacciones de las personas en la organización y cuyos orígenes de empatía y de simpatías, están fuera del alcance de las reglas y normas de la organización y de los reglamentos; ya que se dan por proximidad social o acuerdos mutuos y transacciones como seres sociales. Lo más

clave de estas últimas, es que son las que reflejan los puntos de poder e influencias de las personas, y ayudan a descubrir los legitimadores de la información en la organización.

Y si por alguna causa especial, en la auditoría de marketing es necesario avanzar más allá de las relaciones interdepartamentales, relaciones que se acaban de comentar; se recomienda recurrir a una análisis del clima organizacional y de la cultura organizacional, pero ya son materias de otros niveles y de otras disciplinas, que pueden servir de auxiliares en un determinado momento para conocer las relaciones internas y su estado, en cuanto que pueden afectar las actividades del marketing.

6.2 Ejercicios

Ejercicio 6.2.1:

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 5 la máxima calificación propuesta:

Evaluación de los Departamentos de la Empresa que están orientados al cliente	Calificación				
Departamento / Características	1	2	3	4	5
Investigación & Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> Pasan tiempo reuniéndose con los clientes y escuchando sus problemas Admiten la participación de los departamentos de marketing, producción y otros en todos los nuevos proyectos Toman los productos de la competencia como referencia y buscan soluciones “mejores de su clase” Solicitan reacciones y sugerencias de los clientes conforme el proyecto progresa Mejoran y refinan continuamente el producto con base en la retroalimentación del mercado 					
Compras <ul style="list-style-type: none"> Buscan proactivamente a los mejores proveedores Generan relaciones a largo plazo con menos proveedores pero que son de más confianza y de mejor calidad No sacrifican la calidad por el ahorro en precios 					

Evaluación de los Departamentos de la Empresa que están orientados al cliente		Calificación				
Departamento / Características		1	2	3	4	5
Manufactura <ul style="list-style-type: none"> Invitan a los clientes a visitar y hacer recorridos de las plantas Visitan las plantas de los clientes Trabajan horas extra de buena gana para cumplir con los programas de entrega Continuamente buscan formas de producir bienes más rápidamente y/o a un costo menor Continuamente mejoran la calidad del producto buscando como meta cero defectos Cuando es posible, cumplen los requerimientos de “personalización” del cliente 						
Marketing <ul style="list-style-type: none"> Estudian las necesidades y deseos del cliente en segmentos de mercado bien definidos. Asignan el esfuerzo de marketing en relación con la rentabilidad potencial en el largo plazo de los segmentos de meta Desarrollan ofertas ganadoras para cada segmento de meta Miden la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente de manera continua Continuamente recopilan y evalúan ideas para nuevos productos, mejoras a productos y servicios Exhortan a todos los departamentos y empleados de la empresa a estar centrados en el cliente. 						
Ventas <ul style="list-style-type: none"> Tienen conocimiento especializado del sector industrial del cliente Se esfuerzan por dar al cliente la “mejor solución” Solamente hacen promesas que pueden cumplir Retroalimentan a los encargados de desarrollo de productos con las necesidades e ideas de los clientes sirven a los mismos clientes por largo tiempo 						
Logística <ul style="list-style-type: none"> Fijan un alto estándar de tiempo de entrega del servicio y cumplen con él consistentemente Operan un departamento de servicio al cliente informado y amigable, y que puede responder por preguntas, atender quejas y resolver problemas de manera satisfactoria y oportuna 						

Evaluación de los Departamentos de la Empresa que están orientados al cliente		Calificación				
Departamento / Características		1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Preparan informes de “rentabilidad” de manera periódica por producto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiones, territorios de ventas), tamaño de pedidos, canales y clientes individuales Preparan facturas que se ajustan a las necesidades del cliente y responden a las preguntas del cliente con cortesía y rápidamente 						
Finanzas <ul style="list-style-type: none"> Entienden y apoyan los gastos de marketing (por ejemplo, publicidad de imagen) que producen preferencia y lealtad del cliente a largo plazo Adaptan el paquete financiero a los requerimientos financieros del cliente Toman decisiones rápidas sobre la solvencia de los clientes 						
Relaciones Públicas <ul style="list-style-type: none"> Emiten noticias favorables sobre la empresa y controlan las noticias menos propicias Actúan como un cliente interno y defensor público de las mejores políticas y prácticas 						

Fuente: @ Philip Kotler, Kotler on Marketing (Nueva York: Free Press, 1999), pp. 21-22. Reimpreso con autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group. Derechos de autor @ 1999 por Philip Kotler. Todos los derechos reservados.

Ejercicio 6.2.2:

Escala de la Orientación al Mercado según Narver y Slater (1990)

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 5 la máxima calificación propuesta:

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Orientación al Consumidor					
Los objetivos de nuestro negocio están enfocados hacia la satisfacción del consumidor					
Constantemente supervisamos nuestro nivel de compromiso con las necesidades de los consumidores					
Las estrategias están guiadas por nuestras creencias sobre cómo crear valor superior para los consumidores					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Nuestra estrategia para el logro de una ventaja competitiva se apoya en el conocimiento de las necesidades de los consumidores					
Medimos la satisfacción del consumidor sistemática y frecuentemente					
Prestamos una atención estrecha al servicio postventa					
Orientación al Competidor					
La empresa dispone de la información relativa de la competencia					
Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores					
Los vendedores de la empresa comparten información regularmente sobre las estrategias de los competidores					
Se discuten frecuentemente las fortalezas y estrategias de los competidores					
Los objetivos de la empresa buscan el logro de ventajas competitivas sostenibles					
Coordinación Interfuncional					
Todas las funciones tienen contacto con los clientes					
Compartimos recursos con otras unidades de negocio					
Todas nuestras áreas funcionales están enfocadas en la atención a las necesidades de nuestros mercados objetivo					
Los departamentos (o funciones) comparten toda la información					

Fuente: Adaptado de Munuera, Alemán, J. L.; Rodríguez, Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 64.

Ejercicio 6.2.3:

Escala de la Orientación al Consumidor según Deshpandé et al. (1993)

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 5 la máxima calificación propuesta:

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Regularmente medimos el servicio prestado a nuestros consumidores					
El desarrollo de nuestros productos está basado en la información sobre los consumidores y el mercado					
Conocemos bien a nuestros competidores					
Sabemos lo que nuestros consumidores valoran de nuestros productos					
Estamos más enfocados en el consumidor que nuestros competidores					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Competimos basándonos en la diferenciación					
Los intereses de los consumidores son prioritarios, incluso sobre los de los propietarios					
Nuestros productos son los mejores en nuestros negocios					
Creemos que nuestro negocio existe fundamentalmente para servir al consumidor					

Fuente: Adaptado de Munuera, Alemán, J. L.; Rodríguez, Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 65.

Ejercicio 6.2.4:

Escala Markor para la Medición de la Orientación al Mercado

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 5 la máxima calificación propuesta:

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Generación de Inteligencia de Mercado					
Nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para definir los productos y servicios que serán requeridos en el futuro					
Hacemos Investigaciones de Mercado					
Detectamos rápidamente los cambios en las preferencias de nuestros consumidores					
Realizamos por lo general, una evaluación sobre la calidad de nuestros productos y servicios					
Estudiamos constantemente los cambios de la Industria (competencia, tecnología, nuevas regulaciones, entre otros)					
Verificamos periódicamente como afectan los cambios a nuestro entorno de consumidores					
Dispersión de la Inteligencia de Mercado					
Realizamos reuniones con otras áreas para hablar sobre las principales tendencias del mercado					
El personal de marketing trabaja de la mano con otras áreas para tomar conjuntamente decisiones sobre las futuras necesidades de los consumidores					
Se dan a conocer rápidamente los principales cambios ocurridos con los consumidores al personal de la empresa					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Es conocido por toda la organización el nivel de satisfacción de los consumidores					
Los departamentos comparten de manera regular información referente a situaciones o hechos que se estén presentando con la competencia					
Respuesta de la empresa					
Las decisiones tomadas para responder a cambios efectuados por los competidores en los precios son circunstanciales					
Se atienden de manera permanente las necesidades de los consumidores					
De manera regular se realiza una revisión de los productos para verificar su concordancia con las necesidades de los consumidores					
Se responde a los cambios del entorno, teniendo en cuenta una planeación interdepartamental					
Hay coordinación para el desarrollo de la actividades relacionadas con cada área funcional de la empresa					
Se contrarrestan de manera inmediata las campañas realizadas por los competidores hacia nuestros consumidores					
Se gestionan las inconformidades manifestadas por los clientes					
Los planes de marketing son ejecutados de acuerdo con su programación					
En caso de detectar la necesidad de incorporar mejoras en los productos y servicios, todos los departamentos de la empresa están en disposición para realizarlos.					

Fuente: Adaptado de Munuera, Alemán, J. L.; Rodríguez, Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 68-70.

Ejercicio 6.2.5

Evaluación de la Orientación Personal al Mercado

A las siguientes afirmaciones asigne una calificación entre 0 y 5, donde 0 quiere decir que la afirmación es totalmente falsa y 5 que es totalmente cierto. Si no tiene una posición radical en relación a ninguna de las afirmaciones, por favor elija una calificación entre 2 y 4.

Concepto	Calificación					
	0	1	2	3	4	5
El equipo de trabajo se siente responsable de los resultados de ventas que obtiene la empresa						
Nos ocupamos de ofrecer atención directa a las quejas y en caso de no poder hacerlo me ocupo de que lo haga algún miembro del equipo directivo						
Es interesante conocer de manera personal el mayor número posible de clientes de la empresa						
Se solicita colaboradores contacto continuo con los clientes						
El equipo de trabajo se preocupa por conocer de manera detallada sus mercados, necesidades y expectativas de los clientes						
Se conoce con precisión lo que vende la empresa y quiénes son sus principales clientes						
Se cuenta con participación activa en las reuniones con las agencias de publicidad						
Se participa activamente en la creación de estrategias de marketing que permitan a la empresa el logro de sus objetivos estratégicos						
Existe interés por dar a conocer las estrategias de marketing a todo el personal clave de la empresa						
Se realizan reuniones por lo menos una vez por semana con las personas de marketing y ventas						
Mercadeo participa de las reuniones que se realizan con el personal de ventas						
Hay participación activa en la revisión del material publicitario que será distribuido a nuestros clientes						
Se llevan a cabo sensibilizaciones a todo el personal para hacerles saber que el mayor propósito que debe cumplir la empresa es satisfacer a los clientes						
Se analizan las repercusiones de las decisiones que se toman y como estas afectarán a marketing y ventas						
Se llevan a cabo evaluaciones de la empresa desde la mirada de los clientes						
Se presta apoyo a la consolidación de una cultura empresarial enfocada en el mercado						

Fuente: Adaptado de Alcaide, Fernández, J. C. (2013). Curso ESIC de Emprendimiento. Módulo Comunicación y Marketing. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 15.

Interpretación de los Resultados:

1. La puntuación máxima es de 100 si en su empresa se aplican todas las preguntas.
2. Si en su empresa no se aplican todas las preguntas, cuente las que sí se cumplen y multiplique ese número por 5 para obtener la puntuación máxima que corresponde.

3. Sume las puntuaciones que ha obtenido en el cuestionario y divida, en términos de tanto por tanto, el total entre la puntuación que le corresponda.
4. Si su puntuación se encuentra por debajo de 70% debe ir pensando en revisar algunas de sus actitudes con respecto a marketing.
5. Centre sus aspectos de cambio en aquellos en los que obtuvo la más baja calificación.

Ejercicio 6.2.6

Evaluación de las Características de la Empresa

Tome la empresa para la cual labora actualmente o aquella que esté auditando en la dimensión de Mercadeo y realice una matriz DOFA, identificando los principales elementos o aspectos que pueden impactar el negocio de la compañía a nivel interno y externo.

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que fueron identificadas a través de la matriz DOFA, a continuación presente las principales características de la empresa y se les asignan unos valores.

Características de la Empresa	Ponderación	Nota	Valor Real	Valor Máximo	Margen de Mejora	Fortaleza o Debilidad

Considerando las oportunidades y amenazas que fueron identificadas a través de la matriz DOFA, a continuación se presentan las principales características de la empresa y se les asignan unos valores.

Fuente: Adaptado de Quiroga, Barrera, A.; Rincón, Ortega, A. (2014). Plan de Marketing y Ventas para la Constructora Hábitat de los Andes Ibagué 2014-2018. En: Universidad de la Sabana, Instituto de Postgrados FORUM, Especialización en Gerencia Comercial. Bogotá.

Valoración de las realidades de la empresa

Criterios Generales para evaluar el producto o servicio que la empresa ofrece

Identifique en el siguiente cuadro los principales criterios para evaluar el producto o servicio que ofrece la compañía, una vez identifique estos criterios sírvase calificarlos bajos lo solicitado.

Criterio general	Ponderación	Subcriterio	Ponderación	Nota	Valor	Valor Máximo	Margen Mejora

Fuente: Adaptado de Quiroga, Barrera, A.; Rincón, Ortega, A. (2014). Plan de Marketing y Ventas para la Constructora Hábitat de los Andes Ibagué 2014-2018. En: Universidad de la Sabana, Instituto de Postgrados FORUM, Especialización en Gerencia Comercial. Bogotá.

Ejercicio 6.2.7

Autoevaluación del Crecimiento Centrado en el Cliente

Sírvase encerrar con un círculo el número que mejor represente hasta qué grado, cada una de las siguientes expresiones son aplicables a su organización.

1 = No es aplicable 2 = Bajo
3 = Moderado 4 = Alto 5 = Muy alto

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Desarrollar un foco de rayo láser					
La empresa ha identificado sus clientes más importantes					
La empresa percibe de manera adecuada lo que los clientes esperan de ella					
Se presta especial cuidado en invertir solo en aquellos procesos que agregan valor a los clientes					
Se realizan estudios y análisis para eliminar aquellos productos que ya no son apetecidos o valorados por los clientes					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Conectarse con la voz del cliente					
Se cuenta con una estrategia clara para interpretar y atender de manera adecuada las necesidades del cliente					
Constantemente se brinda información relevantes a todo el personal de la empresa sobre los cambios en el comportamiento de los clientes					
Se miden los resultados de desempeño que guardan estrecha relación con la satisfacción del cliente					
Son promovidos planes de incentivos que impactan directamente la buena atención que se ofrece al cliente					
Desarrollar una colaboración universal					
La empresa tiene un propósito claro, presentado a través de su misión, visión y valores, estos elementos son enteramente comprendidos por todo el personal					
El trabajo en equipo que redunde en el bienestar de los clientes, hace parte del día a día de la empresa					
La compañía opera bajo una filosofía de cooperación e interacción entre las áreas que permite afinar cada vez más la oferta de productos y/o servicios					
Se empodera al personal para que proponga nuevas formas que permitan el mejoramiento de los procesos e incrementen la satisfacción del cliente					
Crear una cultura que genere entusiasmo en el cliente					
Es comprendida por todo el personal la manera y términos en que se debe negociar con los clientes					
Son utilizados sistemas organizados de información que permiten la sistematización adecuada de los protocolos para el manejo de la relación con los clientes					
Se trabaja permanentemente para innovar en los procesos de manera tal que siempre se agregue valor a los clientes					
La empresa investiga constantemente para hacer sus procesos y negociaciones con los clientes de una manera cada vez más fluida					
Practicar el liderazgo a través del contacto					
Los líderes de la empresa muestran un permanente interés por satisfacer las necesidades de los clientes					
En la empresa se trabaja en un ambiente donde los valores y el respeto por el otro son parte fundamental del quehacer					
Los líderes crean estrategias encaminadas a producir una motivación permanente en todo el personal de la empresa					

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Evalúe la Efectividad de su Mercadeo. Material de la Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Ejercicio 6.2.8:

Escala Potencial de las Relaciones con el Cliente

Evalúe de 1 a 10 su comportamiento frente a los clientes de su empresa, donde 10 quiere decir que usted maneja la mayor parte del tiempo este comportamiento frente al cliente y 1 quiere decir que rara vez lo hace.

La mayoría del tiempo controlo mi humor.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Tengo un control limitado sobre mi humor.
No me es difícil ser amable con gente a la que soy indiferente.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No puedo ser amable si la gente no lo es conmigo.
Me gusta la mayoría de la gente, el convivir con otros lo disfruto.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Se me dificulta llevarme bien con los demás.
Disfruto sirviendo a los demás.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	La gente se debe servir sola.
No me molesta pedir disculpas por errores, aunque no sean míos.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Está mal disculparme por errores que no cometí.
Me siento satisfecho de mi habilidad para comunicarme con otros.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Para comunicarme con otros prefiero escribir.
Soy bueno para recordar nombres y caras, me esfuerzo por mejorar esta habilidad cuando conozco a otros.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	¿Por qué molestarse en recordar los nombres o caras de otros que no volveré a ver?
El sonreír me es natural.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Soy serio por naturaleza.

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Evalúe la Efectividad de su Mercadeo. Material de la Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Ejercicio 6.2.9:

Evaluación del Área de Marketing

Responda a las siguientes preguntas entregando descripciones de cómo funciona este proceso o actividad en su empresa o en la empresa que está auditando, entregue además ejemplos de cómo se manejan en la actualidad.

Pregunta	Respuestas / Comentarios
¿Qué quiere decir Marketing para la empresa?	
¿Quiénes son los encargados de Marketing en la empresa?	
¿Cuáles son las actividades centrales de marketing en la empresa?	
¿Todas las actividades de Marketing están centradas en un mismo departamento?	
¿Los procesos de Marketing cuentan con un protocolo establecido para su desarrollo?	
¿Se realizan investigaciones y acciones permanentes en la empresa que permitan mejorar continuamente los procesos de Marketing?	

Fuente: Adaptado de Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Pág. 21.

Capítulo 7

Sistemas de Información de Marketing

Preguntas Clave

¿El sistema de información de marketing genera información precisa, suficiente y oportuna acerca de los acontecimientos del mercado respecto de los clientes reales y potenciales, los distribuidores e intermediarios, los competidores proveedores y diversos públicos?

¿El sistema de planificación de marketing está bien diseñado y es empleado de manera eficaz?

¿Los especialistas de marketing disponen de sistemas de apoyo para la toma de decisiones?

¿Los procedimientos de control son adecuados para garantizar el logro de las metas planteadas en el plan anual?

¿La empresa está bien organizada para reunir, generar y analizar las ideas de nuevos productos?

¿Realiza la investigación de conceptos y los análisis de negocio adecuados antes de invertir en nuevas ideas?

7.1. Sistemas de Información de Marketing

El paso por este terreno de la información de marketing, necesaria para la toma racional de las decisiones con respecto a los temas más álgidos de la comercialización ha sido de mucha prisa, a veces sin la posibilidad de tomar respiro, tan pronto estamos en la elaboración de fichas manuales cuando ya han aparecido las máquinas registradoras; del ticket de la sumadora y la devolución del dinero entregado en la compra, rápido pasamos al ticket de la compra, pago y devolución, identificación, dirección, hora y fecha y captura de las señales para alimentar las bases de datos, y con ellas ha surgido el mercadeo relacional (CRM: Customer Relationship Management) y ahora la Big Data y el servicio de “cloudcomputing”.

El desarrollo de la Administración ha permitido que entendamos la necesidad de los sistemas de información como la base para la toma de decisiones y en la evolución de ellos, en el sector del marketing se han dado algunos que se han destacado....

“Un buen SIM no puede medirse por su tamaño o su grado de mecanización, sino por la precisión, el alcance y la oportunidad de la información que maneja, y más importante aún, porque también puede, el decisor o grupo decisor, usar la información almacenada para un óptimo desempeño del marketing”. (Serna, 2005, pág. 276)

Ya nadie está fuera de la influencia de las TIC's y menos el marketing, creemos que ha sido una de las disciplinas que más se ha transformado en los últimos diez años, gracias al impulso de las redes sociales que se han visto dinamizadas por el uso de aparatos tecnológicos, como los teléfonos inteligentes y el desarrollo de programas computarizados, como los sistemas de información geográfica-SIG, para poner solo un ejemplo, lo que a veces ha llevado a algunos autores a hablar sobre el nuevo marketing, para referirse precisamente a la aplicación de toda las tecnologías disponibles hoy día, a las actividades de mercadeo, que son múltiples y diversas dada la naturaleza social.

Hemos pasado en pocos años de la utilización del papel, borrador, sacapuntas y lápiz, a la dimensión cibernética y electrónica de los datos, con la convergencia de ellos, con presencia real y virtual. En materia de información, es prehistórica ya la etapa de los archivos planos y de los datos estadísticos descriptivos. Se pasó de la etapa explicativa de los procesos investigativos a la predictiva en muy poco tiempo, gracias al desarrollo del manejo dinámico de ingente cantidad de datos en escasos nanosegundos, que está hoy en boga, con el Big-Data, que abre la puerta de un uso más inteligente y dinámico de los datos, lo que permite unos procesos de planeación estratégica más rápidos y efectivos.

Las empresas hoy, grandes y pequeñas, se ven forzadas a analizar gran cantidad de información que gira alrededor de sus entornos, y si no lo hacen en forma adecuada y a tiempo, pierden las oportunidades de los mercados a los que pertenecen con la particularidad que esa información está disponible en los data centres para su disposición con el uso de la Nube.

La tecnología está ahí, de lo que se trata es de utilizarla, por eso, la empresa actualizada en el marketing, debe transformar esa información en conocimiento, y usarlo en todas las plataformas y dispositivos a su alcance, a través de las redes sociales, incrementando las interacciones entre sus clientes para rescatar los insights que atraen a los consumidores, sin que sea necesario almacenar aparatos, como se hacía en el pasado con los commodities como los PC's, discos duros y sistemas de impresión, ya que hoy existen soluciones y servicios adecuados a las necesidades precisas para cada tipo y tamaño de empresa.

Una revisión exhaustiva de los Sistemas de Información de Marketing más que una verificación de existencia de máquinas y aparatos, se debe basar en la comprobación de la utilización de los conceptos en las actividades del marketing y en las formas cómo las relacionan con las rutinas diarias; por eso, pasamos de la tradicional definición de sistemas de información de marketing a los conceptos de vigilancia tecnológica y de inteligencia competitiva, como procesos generadores de conocimientos, pero no de cualquier conocimiento, ni tampoco, de aquel de tipo filosófico como se ha querido presentar, sino del conocimiento útil, empresarialmente hablando, del que agrega valor para el cliente, del que es innovación, para el cliente, del útil para el mercado; lo que nos lleva a revisar también la gestión del conocimiento en la empresa.

7.2. La Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva

Entendemos por vigilancia tecnológica, la constante preocupación por la observación del medio donde se mueve la empresa en su macro ambiente y en especial en relación a sus competidores y sus proveedores para anticipar los cambios, para detectar cambios y oportunidades de colaboraciones y cooperaciones, así como amenazas y en reconocimiento de sus debilidades proponer alternativas de defensa, de mejoramiento, de desarrollo e innovación en el mercado para hacer más perdurables las relaciones con el cliente. Es de carácter anticipatorio más que de reacción; fundamentada en los riesgos detectados de la empresa y debe de ser una actividad constante y permanente y sobre todo, de circulación entre todo el personal, que es el sujeto activo del conocimiento.

De otra parte, comprendemos que la Inteligencia Competitiva apunta más a lo interno de la empresa, en su micro entorno, apunta a su ADN, que enfatiza en la información sobre los productos, los competidores, y clientes, en la medida que nosotros tengamos más, definimos nuestros procesos, denotando sus fortalezas, más nos posibilita conocer la competencia y nuestras debilidades, (usualmente por medio del benchmarking), el cual connota más el flujo de conocimientos empresariales.

“Entre las dos disciplinas hay una diferencia de matiz, mientras que la VT pone el énfasis en la búsqueda y la obtención de información relevante para la toma de decisiones, la Inteligencia Competitiva se refiere al mismo proceso, pero poniendo el énfasis en la elaboración de esta información implicando a menudo la obtención de nuevas informaciones para acabar de entenderla.” (Rovira, 2008).

Tanto la vigilancia tecnológica como la inteligencia competitiva son muy importantes en la construcción de una prospectiva empresarial, ayudan en lo inmediato a la toma de decisiones tácticas, pero en el largo plazo de acuerdo a la calidad de la información generada y del feedback entre los trabajadores y empleados usuarios primarios de ella, es de gran utilidad en la toma de decisiones de largo plazo, y de manera más precisa, podemos anotar que ellas adquieren más valor en la empresa en la medida que esta tenga unos mapas de riesgo ya determinados, lo que ayuda a seleccionar los objetivos de la vigilancia y de la inteligencia. La primera, es básica en la gestión de I-D-i, porque se centra en los desarrollos críticos para la organización y permite conocer los colaborativos tecnológicos; la segunda es fundamental en la planeación estratégica, por la delimitación del negocio en sí. De las dos se habla mejor de VT-IC, como un sistema, connotando que debido a que vigilancia es detección y a que inteligencia es más que observación, es activa, es procesamiento elaborado, es práctica, por lo tanto, podríamos decir que acoge a la vigilancia.

Dentro de la vigilancia tenemos cuatro tipos:

- “Vigilancia Tecnológica; se ocupa de las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos.

- Vigilancia Competitiva; se ocupará de la información sobre los competidores actuales y los potenciales (política de inversiones, entrada en nuevas actividades, técnicas de venta y de distribución, política de comunicación)
- Vigilancia Comercial estudia los datos referentes a productos, mercados, clientes y proveedores (estudios de mercado, nuevos mercados, evolución de las necesidades de los clientes, solvencia de los clientes, nuevos productos ofrecidos por los proveedores...)
- Vigilancia del Entorno se ocupa de la detección de aquellos hechos exteriores que pueden condicionar el futuro, en áreas como la sociología, la política, el medio ambiente, las reglamentaciones, entre otros". (Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, 2003)

7.3. CRM (Customer Relationship Management)

Bajo la orientación de la satisfacción del cliente, donde escuchar su voz, es un primer paso para poder tener los objetos de deseos y necesidades requeridos por el consumidor y esa urgencia de los hombres de mercadeo de anticiparse al cliente, ha llevado a que en combinación con el desarrollo de las ciencias computacionales, se tengan programas que almacenen datos de la clientela para que después en los procesos de recuperación de información y de relacionamientos entre esos datos, se logre construir posiciones y análisis de la clientela que posibilite la toma de decisiones y de acercamiento más real al comportamiento del consumidor en esas dos fases tan diversas en intensidad y calidad como son la racionalidad y la motivación de la compra.

Con la disculpa de un sorteo las bases de datos de las empresas se han llenado de datos sobre su clientela. "Dame tus datos y yo te doy un regalo", parece haber sido la consigna para poder tener de las personas y clientes información que relacionada arroja nuevas estructuras de las relaciones sociales entre las personas muy importantes para la comercialización; por eso, el mercadeo no tradicional, apunta a roles, a configuraciones sociales del hombre en su ambiente de vida y de trabajo, no es el cliente aquel de antaño, marcado por la clase social, la edad, los grados de estudios, entre otros, es decir, de las famosas variables geográficas,

demográficas y económicas, sino de las psicológicas y sociales, bajo las cuales se conforman más que consumidores promedios, consumidores ideales, creados ya hace tiempos por la segmentación socio-psicográfica, que en aquel entonces no tenía las posibilidades de combinaciones y probabilidades como se hacen hoy gracias al PC.

El CRM como sistema contiene los datos de los clientes que la empresa planea tener y por ello una vez definida la información que se quiere tener, se elige la forma o estrategia para poder capturar la información que se designe. Esta etapa de la conformación del CRM, está muy abreviada por las empresas especialistas en bases de datos de clientes o de prospectos, que en nuestro medio a veces rayan con la intimidad. Pero lo más interesante del CRM es la etapa del análisis relacional de los datos, en la cual los expertos o analistas vuelcan su ingenio y creatividad para poder explicar los links entre los clientes y sus actividades, que no es más que la esencia de las redes sociales, que se activan, se dinamizan con las tabletas y los teléfonos inteligentes.

Lo más usual es que el CRM venga adicionado al ERP (Enterprise Resource Planning) en la configuración de un sistema integral de la empresa y poder tener una circularidad de los datos de manera ágil y rápida.

7.4. Usos de los Sistemas de Información

No se tienen sistemas de información, por tenerlos. No se diseñan sistemas de información, por recopilar datos. Los sistemas de información, son útiles en la medida que sean capaces de arrojar en su procesamiento de datos, que analizados y clasificados se convierta en información usada en la toma de decisiones. Es decir que agregue valor al conocimiento del negocio, para poder efectuar el proceso de planeación y de control; que son los dos claves del ciclo de la gestión, que nos determinan la seguridad de estar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; que son básicamente la rentabilidad y la sostenibilidad, en lo que a la sociedad se refiere.

Por ello, no es de despreciar en este capítulo advertir, que se puede entrar también a hacer una auditoría al sistema de planeación y de paso

determinar el tipo de planeación que se realiza en la organización o empresa y de ver la cultura hacia la planeación, como también al control y su sistema de implantación interna como externa; que de paso se puede advertir en la verificación de los organigramas y estructuras de la empresa y en los manuales de proceso y procedimientos que se exhiban en la presentación de la auditoría.

Así, este punto que parece obvio, no lo es tanto; porque a veces se mantiene información por el solo oficio de acumular datos sin que ellos sean procesados y analizados. O también estos se tienen pero las personas que toman decisiones siguen por los senderos de la intuición o de la experiencia pura. Dos extremos irracionales frente a los sistemas de información de marketing, que son los que nos invitan a la racionalidad y la búsqueda de la rentabilidad de las actividades de marketing, como se ve en el capítulo siguiente.

7.5 Herramientas Aplicables

Vigilancia Tecnológica

- MetaCrawler <http://www.metacrawler.com>
- Dogpile <http://www.dogpile.com>
- Clusty <http://www.clusty.com>
- Scirus <http://www.scirus.com>
- Google Scholar <http://scholar.google.es>
- CiteSeer <http://citeseer.ist.psu.edu>
- MSN Noticias <http://noticias.es.msn.com>
- abastodenoticias.com <http://www.abastodenoticias.com/>
- noXtrum noticias <http://www.noxtrum.com/noticias/>
- El corredor <http://www.elcorredor.com>
- Technorati <http://www.technorati.com>
- Espacenet <http://es.espacenet.com>
- Oficina Americana de Patentes y Marcas <http://www.uspto.gov/patft/index.html>

- Google Patent Search http://www.google.com/advanced_patent_search
- Patent Scope <http://www.wipo.int/pctdb/en/>
- Google Reader <http://www.google.es/reader>
- NewsIsFree <http://www.newsisfree.com>
- NewsIsFree <http://www.newsisfree.com>
- Complete Planet <http://completeplanet.com>
- Direct Search <http://www.freepint.com/gary/direct.htm>
- Search Engine Guide <http://www.searchengineguide.com>
- MySpiders <http://myspiders.informatics.indiana.edu>
- Iteseer <http://citeseer.ist.psu.edu>
- Copernic Agent <http://www.copernic.com/en/products/agent/index.html>
- Agentland <http://www.agentland.com>
- Page Update Watcher <http://sourceforge.net/projects/pwatcher>
- Easy Bee <http://www.theeasybee.com/>
- Servicios de Alerta en Buscadores
- Yahoo Alerts <http://alerts.yahoo.com>
- Google Alerts <http://www.google.com/alerts>
- Crawler Alert <http://www.crawler-alert.net>
- GoogleAlert <http://www.googlealert.com>
- www.wipo.int(Oficina Mundial de la Propiedad Intelectual)
- www.uspto.gov(U.S. Patent and Trademark Office)
- www.european-patent-office.org (European Patent Office) www.jpo-miti.go.jp (Oficina de Patentes de Japón)
- www.oepm.es(Oficina Española de Patentes y Marcas)INPADOC (todas las colecciones nacional patentes)URL: www.delphion.com (Delphion)

(Rovira, 2008), (Asociación Multisectorial de Empresas, Amec, 2008)

Una Metodología para la Vigilancia Tecnológica

Dentro de las variadas metodologías, podemos usar esta de **la Asociación Multisectorial de Empresas, AMEC**

1. “Identificación de la información estratégica de la empresa: Seleccionar los factores claves de nuestros productos y servicios en sus componentes, sus fortalezas y debilidades, y sus competidores directos e indirectos, y los proveedores básicos y fundamentales. Lista de aquellos factores que nos prospectan en el mercado.
2. Determinar los parámetros de quien va a encargarse y cómo se va a hacer (directamente, contratación, asesorías y consultorías).
3. Fijar objetivos y tiempos de acuerdo a las necesidades estratégicas.
4. Selección de fuentes: bases de datos de artículos, patentes, publicaciones científicas, meta buscadores, etc.
5. Clasificar y seleccionar las herramientas: Alertas, software, boletines, listas de distribución, RSS, entre otros.
6. Recopilación de información. Criterios de selección y tipología
7. Contrastar los objetivos con las fuentes; análisis y síntesis de la información para extraer conclusiones y tendencias básicas.
8. Planificar las estrategias de distribución y divulgación de la información masiva e individual”.

Una Metodología para la Inteligencia Competitiva

De manera semejante para la inteligencia competitiva podemos usar esta sencilla manera de desarrollar la investigación, según **la Asociación Multisectorial de Empresas, AMEC**

1. Definir la información necesaria en cuestión.
2. Obtención de la información (hechos y evidencias)
3. Análisis de la información con valor de competitividad en la industria, y la competencia y proveedores.
4. Interpretación de la información que determine posición en el mercado.
5. Difusión de la información con carácter estratégico.

Dentro de las fuentes para capturar información sobre el entorno se encuentran las siguientes fuentes:

Fuentes Internas:

- Sistema de la empresa
- Empleados
- Informes con resultados históricos

Fuentes Externas:

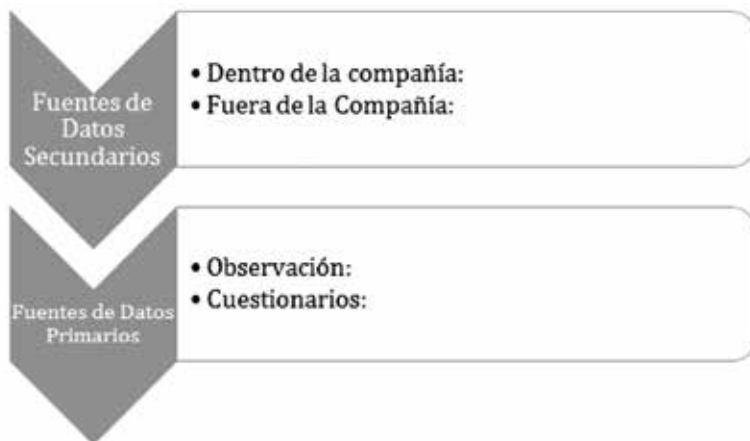
- Proveedores
- Clientes
- Ferias
- Asociaciones especializadas

7. 5 Ejercicios

Ejercicio 7.5.1

Medios para Recopilación de Información

Identifique los medios, herramientas y métodos que utiliza su compañía para recopilar información del mercado, ya sea de fuentes primarias o secundarias:



Fuente: Creación Propia

Ejercicio 7.5.2

Modelo para Evaluación del CRM

Aplicando el modelo de cuatro pasos propuesto por Don Peppers y Martha Rogers a su empresa o la empresa que está auditando evalúe el CRM de la misma.

1. Identificación de los posibles clientes, ¿Cómo aplica la empresa un filtro que le permita determinar a qué clientes dirigirá su oferta de valor y con qué tipo de estrategias y herramientas lo hará?
2. Diferenciación de los clientes teniendo en cuenta sus necesidades y valor que tiene para la empresa, ¿qué tipo de métricas o medidas tiene en cuenta la empresa para determinar el valor de vida del cliente y las ganancias esperadas por cada uno de ellos, ¿se tienen en cuenta los márgenes e ingresos?, ¿se dirigen actividades diferenciadas de acuerdo a la segmentación en el cual se ubica cada cliente?
3. Interacción que se tiene con los clientes con el fin de conocer de manera detallada sus necesidades y deseos, ¿Qué tipo de ofertas individuales son utilizadas para generar mayor cercanía con los clientes y una mejor identificación de ellos con el producto o servicio que la empresa les ofrece?
4. Personalización de los productos, servicios y mensajes para cada cliente, ¿cuáles son los canales de comunicación utilizados para cada cliente o grupo de clientes? ¿se tiene en cuenta el uso de un lenguaje, simbolismo e imágenes diferentes que están estrechamente relacionadas o personalizadas para que generen impacto en cada uno de los clientes?

Fuente: Adaptado de Peppers, D.; Rogers, M. (1996). *The One to One future. Building Relationships One Customer at a Time*. Ed. Doubleday. Nueva York.

Ejercicio 7.5.3:

Comprensión del Comportamiento del Consumidor

Califique los siguientes aspectos utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa que la empresa no maneja muy bien este aspecto y 5 quiere decir que lo hace muy bien, teniendo en cuenta procedimientos específicos para ello.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿La empresa estudia de manera detenida quienes son sus compradores?					
¿La empresa cuenta con información que le permita establecer si el consumidor final de su producto o servicio es el mismo comprador?					
¿Se tienen en cuenta a las personas o grupos que influyen la decisión de compra de los clientes actuales de la empresa?					
¿Se realizan estudios para determinar cuáles son los elementos más importantes que influyen en la decisión de compra?					
¿La empresa tiene plenamente identificados los lugares que visitan los clientes para realizar la compra de productos o servicios?					
¿Se realizan investigaciones que conduzcan a conocer cuál es la percepción que tienen los clientes sobre la empresa y la marca?					
¿Han sido verificados los principales factores sociales que influyen en la decisión de compra de los clientes?					
¿Son estudiados los factores demográficos y económicos que intervienen para que los clientes decidan comprar o no el producto?					
¿Es conocida por la empresa la percepción general que tienen los clientes sobre sus productos o servicios?					

Fuente: Adaptado de Belch, G.; Belch, M. (2009). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 8ª Edición. Ed. Irwin Professional. Michigan.

Ejercicio 7.5.4:

Cálculo del Valor de Vida del Cliente

De acuerdo con los autores Lehmann y Gupta para calcular el valor de vida del cliente se puede utilizar una fórmula que involucra variables como: el precio pagado por el consumidor en el momento, costo del servicio, el costo de capital para la empresa, la probabilidad de que el cliente repita la compra, entre otros.

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(pt - ct) rt}{(1 + i)^t} - AC$$

pt= precio pagado por el consumidor en el momento t (período específico de tiempo que se esté evaluando)

ct= costo de ofrecer el servicio al cliente en el período de tiempo evaluado

i = costo de capital para la empresa

r_t = probabilidad de que el cliente repita la compra

AC = costo de adquisición

T = período total de tiempo para el cálculo del valor de vida del cliente

Fuente: Adaptado de Gupta, S.; Hanssens, D.; Hardie, B.; Kahn, W.; Kumar, N.; Lin, N.; Ravishanker, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. Journal of Service Research.

Capítulo 8

Productividad del Marketing

Preguntas Clave

¿Se conoce la rentabilidad cualitativa y cuantitativa de las diferentes acciones en marketing?

¿La información está enfocada al análisis de viabilidad?

¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?

¿Debería la empresa entrar, expandir, contraer o retirarse de alguno de sus segmentos de negocio?

¿Alguna de las actividades de marketing parece tener costos excesivos?

¿Se han tomado medidas para reducir los costos?

8.1 Productividad del Marketing

Justo a la mitad de nuestra cartilla entramos al tema más espinoso del marketing, que es el que demuestra su efectividad y razón de ser, una de las actividades empresariales de responsabilidad con los accionistas, y propietarios y con la sociedad misma, en cuanto aquí en la productividad por medio de medidas, que son fundamentalmente indicadores, se debe demostrar la utilidad del marketing.

Es una prueba seria, porque de ello dependen las asignaciones presupuestales a nivel interno de las organizaciones y empresas, pero a nivel externo, también implica una responsabilidad, mostrar que los gastos de marketing no son simples agregados de los precios que al final recaen en los consumidores lo que típicamente se dice: hay que demostrar que esos gastos representarán una inversión y por lo cual, se deben de manejar en los presupuestos internos, aunque no todos son materia de deducción de impuestos y de facilidad de una elusión tributaria.

Este tema se convierte así en una prueba verdaderamente ácida para el marketing y de manera más palpable para aquellos que a veces quieren llevar el marketing a simples tareas LIGHT, donde las matemáticas, las finanzas y la estadística no tienen cabida, porque creen que en el marketing todo se va en acciones lúdicas y expresiones pseudo artísticas, razones a veces que equívocamente llevan a seleccionar esta profesión de MARKETER.

Precisamente para poder valorar el servicio del marketing es esencial conocer de costos, tanto de los productos y servicios que mercadeamos, como de las actividades de marketing que se desarrollan para poner esos productos y servicios en las manos del consumidor; lo que incluye también las actividades del merchandising, que conllevan a otros costos como los del POP. Y sobre los cuales las empresas suelen ser muy ligeras en su tratamiento y consideraciones; sobretodo animados por los publicistas que consideran que sus actividades no se pueden cuantificar y mucho menos sus extensiones, aplicaciones y resultados sobre las ventas y beneficios. Si las actividades de marketing no se pueden medir, evaluar y llevar a unidades monetarias, pueden carecer de buenos indicadores por lo cual no sería claro cómo establecer su existencia y su calidad.

En buena parte las acciones de la investigación de marketing se van en estos asuntos que son de gran utilidad para la alta dirección de la empresa, contribuyendo a la toma de decisiones, que en sus medidas están expresadas la eficiencia y eficacia del marketing. Y como ya se ha expresado, estas alcanzan un buen nivel de medición en el cuadro de mando de la empresa y del propio de la gerencia de marketing, con en el uso de las métricas, por ello, invitamos a ver las métricas que se adjuntan enseguida y su aplicación para el cumplimiento de estas labores de la productividad del marketing. Ellas y en suma todas las que hemos puesto en cada capítulo, forman un conjunto interesante de mediciones del marketing sobre las cuales se pueden tomar sanas decisiones y optimizar los recursos se manejan en el marketing de la empresa.

De todos debe ser sabido que el marketing es diferencial en todos los precios y servicios; así aparentemente sean los mismos. Es decir, productos semejantes tienen acciones de marketing diferentes y valoraciones del mercado diferentes; por lo que sus modelos de marketing mix,

son diferentes y los esfuerzos que cada empresa hace sobre cada una de esas variables es diferente. Esto que a simple vista puede parecer muy complejo, no es más que expresar que cada producto, o empresa tiene su marketing mix, sobre el cual es importante hacer una recolección de datos y un modelo propio de análisis, por medio de los análisis multivariantes (y ahora más modernamente con los análisis de Big-Data,) Así como debe ser su cuadro de mando y hacer sobre ello la vigilancia debida para ver su eficiencia y eficacia.

8.2 Métricas Aplicables

8.2.1 Beneficios Netos:

Beneficio Neto (antes de impuestos)= Ingresos – Gastos.

Beneficios = Ingreso por ventas – Costo de los bienes – Gastos Comerciales de Marketing – Otros Gastos Operativos.

Beneficio (antes de impuestos)= Suma de contribuciones netas de marketing – Gastos operativos.

Cálculo de Beneficios para una Unidad de Negocio:

Beneficio (antes de impuestos)= Contribución Neta de Marketing Producto 1 + Contribución Neta de Marketing Producto 2 + Contribución Neta de Marketing Producto n – Gastos operativos.

Contribución Total Actual:

Contribución Total Actual = Margen de Contribución * Ventas

Rendimiento del Marketing:

Beneficio (antes de impuestos) o ROS= Contribución Neta de Marketing / Ventas * 100.

Beneficio (antes de impuestos)= Contribución Neta de Marketing / Inversión en Marketing * 100.

Ventas del Punto de Equilibrio:

Ventas del Punto de Equilibrio = Costos Fijos / Margen de Contribución.

8.2.2 Otras Mediciones:

Porcentaje de Utilidades Netas = Utilidades / Ventas Netas.

Porcentaje de los Gastos Operativos = Gastos Totales / Ventas Netas.

Tasa de Rotación Inventario = Costo de los bienes vendidos / Inventario Promedio al costo.

Aumento en las Ventas = Incremento en los costos fijos / Margen de contribución.

ROI = Utilidades Netas antes de Impuestos / Inversión.

8.2.3 Margen Bruto:

Margen Bruto = Venta Neta – Costos variables

Margen Bruto Categoría = (Venta Neta Línea 1 + Venta Neta Línea 2 + Venta Neta Línea n) - (Costos Variables Línea 1 + Costos Variables Línea 2 + Costos Variables Línea n)

Margen Bruto por Línea= (Venta Neta Producto 1 + Venta Neta Producto 2 + Venta Neta Producto n) - (Costos Variables Producto 1 + Costos Variables Producto 2 + Costo Variable Producto n)

8.2.4 Ratio Contribución Volumen:

Ratio Contribución Volumen Total = (Margen Bruto / Ventas netas totales) * 100

Ratio Contribución Volumen del Producto = (Margen bruto del producto / Ingresos o ventas del producto) * 100

Ratio Contribución Volumen Categorías = (Margen bruto de la categoría / Ingresos o ventas de la categoría) * 100

Ratio Contribución Volumen Línea = (Margen Bruto / Ingresos o ventas de la línea) * 100

Rentabilidad de Producto:

ROI Total = Beneficio del producto o Margen Bruto / Inversión directa realizada en ese producto.

ROI Línea de Productos = Beneficio de la línea o Margen Bruto / Inversión directa realizada en esa línea.

ROI Categoría = Beneficio de la categoría o Margen Bruto / Inversión directa realizada en esa categoría.

Punto Muerto:

Beneficio = Ingresos Totales – Costos Totales

Punto muerto en cantidad = Costos Fijos / (Precio – Costo Variable Unitario)

8.2.5 Métricas de Marketing Digital:

ROE Return on Engagement = Tiempo Invertido por los usuarios en conversaciones o interacciones / Tiempo Total en Contacto con los Contenidos Publicados.

ROP Return on Participation = Participación de la Marca dentro de los Medios Sociales / Participación Total de todas las Marcas del segmento en los Medios Sociales.

Costo de Adquisición de Clientes (CAC) = Costo Total de Ventas y Marketing en un período (programas de publicidad, sueldos, comisiones, bonos) / Número de nuevos clientes en ese período.

Tiempo de Repago del Costo de Adquisición de Clientes = (Costo de Adquisición de Clientes / Ventas Promedio Mensuales) * Margen de Contribución Bruto.

8.2.6 Métricas Financieras:

Liquidez:

Solvencia = Activos circulantes / Pasivos circulantes

Prueba ácida = Activos circulantes – Inventario / Pasivos circulantes

Apalancamiento o endeudamiento:

Razón Pasivo total Vs. Activo total = Pasivo total / Activos totales

Razón Pasivo – Capital = Pasivo total / Total de capital contable de los accionistas

Razón de Cobertura = Utilidades antes de intereses e impuestos / Intereses totales

Actividad:

Rotación del inventario = Costo de ventas / Inventario de productos terminados

Rotación de activos fijos = Ventas / Activos fijos

Rotación de activos totales = Ventas / Activos totales

Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas a crédito anuales / Cuentas por cobrar

Período de cobro promedio = Cuentas por cobrar / Ventas a crédito anuales / 365

Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Ed. Prentice Hall. México.

8.3 Ejercicios

Ejercicio 8.3.1

¿Está su empresa preparada para adoptar, implantar y asimilar los enfoques del marketing accountability?

Responda a las siguientes preguntas, Sí o No, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

Pregunta	Respuesta	
	Sí	No
¿Las actividades de marketing se consideran como “gasto necesario, pero prescindible”?		
¿Utiliza la empresa métodos, mediciones o sistemas para medir el éxito o fracaso de una iniciativa de marketing? ¿Los consideran suficientes y fiables?		
¿La organización cuenta con actividades y herramientas que posibiliten la medición de la productividad real de sus inversiones en actividades de marketing?		
Si un directivo de la organización pone en duda la efectividad de las actividades y estrategias llevadas a cabo por marketing, ¿el equipo de trabajo tiene la capacidad para argumentar y explicar porque se realizaron estas actividades y estrategias con las inversiones relacionadas?		

Pregunta	Respuesta	
	Sí	No
Las mediciones con las que cuenta la empresa ¿se centran los resultados a corto y largo plazo de las estrategias y actividades que se llevan a cabo?		
¿La organización puede demostrar a sus directivos con números y cifras concretas la rentabilidad de las inversiones en actividades de marketing que propone?		
¿Las áreas contable y financiera socializan con el área de marketing herramientas para aportar información fiable que le permitan mejorar la medición de sus inversiones en actividades de marketing?		
¿Está el área de marketing de su empresa realmente preparada y dispuesta a aceptar el reto que representa el hecho de admitir que “las actividades de marketing deben ser, sobre de todo, medidas y evaluadas en función de los niveles de ingresos rentables que generan”?		

Fuente: Adaptado de Alcaide, J. C. (2009). Métricas del Marketing. ¿Está su empresa preparada para adoptar, implantar y asimilar los enfoques de marketing accountability?. Recuperado de: <http://www.jcalcaide.com/general/metricas-del-marketing/>

Ejercicio 8.3.2:

La empresa Grupo Jaramillo y Asociados, tiene la siguiente información:

Todas las cifras están dadas en pesos colombianos.

Patrimonio Neto de la Empresa:	1.500.000.000
Contribución Neta de Marketing:	50.000.000
Precio de Venta Línea 1:	35.000
Precio de Venta Línea 2:	28.500
Costos Variables Unitarios:	14.000
Costos Fijos:	295.000.000
Ventas a Crédito Anuales:	103.000.000
Cuentas por Cobrar:	94.500.000
Ventas Línea 1:	545.000.000
Ventas Línea 2:	320.000.000

Calcule:

- ROI Total
- Punto Muerto
- Beneficio
- Porcentaje de los Gastos Operativos
- Margen Bruto Categoría

Ejercicio 8.3.3:

La empresa Believe Ltd. con presencia en 10 ciudades de Colombia y dedicada a la producción y comercialización de ropa casual cuenta con la siguiente información:

Patrimonio Neto de la Empresa:	3.700.000.000
Beneficio Neto:	1.100.000.000
Financiación Externa:	535.000.000
Gastos Financieros:	96.000.000
Costos Fijos:	385.000.000
Costos Variable Unitario:	25.500

De acuerdo con la información anterior lleve a cabo un análisis de la rentabilidad alcanzada por esta empresa y determine si es una rentabilidad adecuada y acorde con su naturaleza.

Ejercicio 8.3.4:

Realice un análisis detallado de los conceptos que integran los costos de marketing para su empresa o la empresa que está auditando, para ello puede utilizar las métricas presentadas en el numeral 8.2 u otras que considere relevantes, determine hasta qué punto la estrategia de marketing está siendo efectiva con ese nivel de costos y que rentabilidad se está generando para la empresa.

Ejercicio 8.3.5:

Tome los clientes de su empresa y determine de acuerdo a su segmentación particular y a las características del producto o servicio que ofrece, el nivel de rentabilidad esperado de los clientes para cada segmento.

Ejercicio 8.3.6:

Con la información macro y micro del entorno de su empresa o de la que está auditando, determine cuáles son las variables que más pueden impactar la generación de beneficios y productividad para ella, establezca en qué proporción podrían impactar cada una de estas variables.

PARTE TRES

En esta tercera parte de esta cartilla están los temas de producto, precio, distribución, comunicaciones y ventas. Son cinco capítulos en los que englobamos todas las actividades del marketing operativo, del detalle de las acciones, de las tácticas. Ellas comprenden todo el marketing, así no lo parezca. Son las tradicionales 4P. Si claro recordemos que estas son acrónimos, meramente eso y no el despliegue de las acciones que se pueden encerrar en cada una de ellas; como lo hace el mismo Kotler; el producto encierra variables como su variedad, calidad, diseño, marca, empaque, presentaciones, garantía, devoluciones, entre otros, por su parte el precio abarca aspectos como las tarifas, descuentos, condiciones para el pago, formas de pago, valores adicionales, cuando se analiza el canal o la plaza se deben atender elementos como la cobertura, el surtido, la ubicación o posición dentro de ese canal, la logística para la entrega del producto. Finalmente, cuando se aborda la variable promoción deben comprenderse aspectos como; el personal o fuerza de ventas, el tipo de publicidad, el marketing one to one y las relaciones públicas, agregando a ellas: procesos, programas y performance, como tareas de dirección.

Tomamos el título de procesos de marketing para dar la significación de construcción, de continuo ensamble, de sin descanso de hacer cosas para el marketing de la empresas, porque en cada proceso hay unas materias primas que son transformadas en unos resultados con el fin de atender las necesidades de los clientes y consumidores.

Contemplamos en cada capítulo de producto, precios, distribución y comunicación, lo más básico de cada uno, puesto que debemos recordar que estamos es en el campo de la auditoría y no de la teoría del marketing. En el capítulo de producto están también los servicios, aunque advertimos que estamos en un campo muy particular que bien merece más atención.

Hacemos dos énfasis. En el capítulo de comunicaciones, nos adentramos en el tema del marketing y su relación con las tecnologías de la información y la comunicación, que ha desplegado el uso de redes sociales y sus apartados Smart, revolucionando las interacciones sociales que son la base del marketing, indudablemente.

Y por último el capítulo trece, que no por agüeros podemos decir algo más positivo que la necesidad del auditor de analizar las ventas, aquellos hechos que hacen sonar esa campanilla maravillosa de las registradoras.

La presentación de cada capítulo se hará de igual forma que en la segunda parte, unas preguntas clave que orientan al lector sobre el tema tratado, precedidas de notas sobre el tema y luego las métricas debidas a cada tema y unos ejercicios y la bibliografía correspondiente.

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS DE MARKETING

Capítulo 9

Producto

Preguntas Clave

¿Sabemos en qué etapa se encuentra nuestra gama?

¿En la compañía hay un responsable con plenos poderes sobre cada línea de productos?

¿La compañía realiza test de productos y mercado antes de lanzarlos?

¿Conocen los clientes las posibles ventajas de los productos de la empresa?

¿Tenemos medidas estándar para controlar el nivel de calidad en la fabricación del producto?

Seleccionamos cinco aspectos del producto que consideramos clave dentro de los muchos que se pueden dar para el caso. Auditar los productos y las líneas, si están presentes; balizar las marcas y su energía; revisar las variables de la calidad; el ciclo de vida y los procesos de desarrollo de productos nuevos, son claves en este capítulo.

9.1. Productos y Líneas

Es importante recordar que el producto es un tangible que ofrecido en el mercado satisface una necesidad o un deseo; producto es un bien físico, un servicio, una experiencia, evento, persona, lugar, propiedad, organización, información o idea. Y puede ser básico o fundamental según las culturas de los consumidores o un simple bien. Y puede ser duradero o perecedero. También puede ser intangible o tangible.

Los servicios por lo general son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Y los bienes de consumo pueden ser según los hábitos de compra: bienes de conveniencia, de compra comparada, de especialidad y no buscados. Y pueden ser también industriales, los que pueden ser piezas y materiales, bienes de capital y suministros y servicios a empresas.

Las características específicas de los servicios, ameritan que para ellos la tensión sea también específica. En el campo de los servicios se habla de facilidad de pedido, de entrega de instalación, de capacitación, de asesorías al cliente, de mantenimiento y reparación. En cuanto a productos físicos, hablamos de devoluciones, averías, pruebas, degustaciones, cambios y recambios; igualmente se menciona el diseño, que debe ofrecer mensajes de exclusividad, de funcionalidad, estética y estilo, entre otros.

Cuando se habla de producto, generalmente se tienen presentes las líneas de productos o sea aquellos que están estrechamente relacionados. Y del número de productos depende la profundidad y la extensión, la primera se refiere al número de variantes que ofrece cada producto. Y la segunda, o sea las extensiones o longitud, al número de artículos que forma la mezcla. Y el concepto de consistencia a la relación de las diferentes líneas de productos, estos tratamientos que parecen extenuantes en su orden clasificatorio son de especial importancia para saber el terreno que se pisa y poder proyectar hacia que otros terrenos se quiere llegar en las decisiones de crecimiento o en las políticas de revisión y recortes, para anular los productos que no son óptimos en cuanto al beneficio o que son necesarios mantener por prestigio, tradición de marca, reconocimiento, entre otros.

En este tema tiene gran relevancia no solo el ciclo de vida que veremos enseguida, sino los análisis de costos y márgenes de utilidad, adicionalmente cobran valor las técnicas clásicas de la asignatura de producción y las mezclas, que son típicas de la ingeniería industrial y modernamente de la gerencia de servicios, pero la técnica, no la simple atención al cliente.

Como estamos en el tema de producto, no podemos dejar pasar por alto resaltar que una auditoría debe llegar también al análisis de los envases

y las etiquetas y las garantías. Lo primero por las cualidades de comodidad, diferenciación de materias contenidas. El packaging que tanta evolución ha tenido que es ya una disciplina independentista nos hace recordar que frente al consumidor debemos revisarlo como elemento de autoservicio, que enriquezca al consumidor y que sea factor de innovación y de prestigio, como ocurre con los perfumes.

El envase, debe ayudar al consumo, la comodidad de vida en casa, al transporte, a proteger el producto, a tener información precisa y clara de él y los usos, y que identifique la marca.

De otro lado, las etiquetas representan un rol fundamental en el producto; ellas son la declaración oficial de los contenidos y son la base de la normatividad expresa y oficial de los fabricantes que son las pruebas de calidad y de los materiales que se anuncian. De gran valor en los alimentos y de protección al consumidor en todos los sentidos. Sumado a ello, una base importante para las garantías.

Sobre estas últimas, debemos auditar el cumplimiento, además de las etiquetas y su literatura, las condiciones de su uso y las garantías que cubren los productos, frente a los derechos del consumidor, renglón que a veces se analiza poco.

9.2 Ciclo de Vida

La diferenciación y el posicionamiento de los productos y servicios pasan por el análisis del ciclo de vida. Hacer esto es aceptar que todos tienen una vida limitada, que las ventas pasan por diferentes etapas y de ellas sus utilidades y lo más importante: que según las etapas, los productos y servicios requieren de manejos diferentes, las estrategias deben ser variadas según grados y ambientes del mercado. Por esto, es vital para cada producto, revisar su proceso y su vida frente al mercado y con base en datos, revisar su vida y su comportamiento frente a la publicidad, promoción, inversión en comunicación, entre otros. Es decir, tener una hoja de vida del producto nos lleva a conocer el estado del ciclo de vida en que se encuentra y ello nos permite planear el futuro del producto, la línea y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Ilustración 6. Ciclo de Vida del Producto**• Ciclo de Vida del Producto •**

El ciclo vida del producto se refiere al ciclo natural que cumple un producto o servicio, donde nace, crece, madura y muere o sufre una declinación.

Debido a esto, es importante que las empresas conozcan de manera detallada este proceso y puedan establecer en qué etapa del ciclo de vida se encuentra cada uno de sus productos o servicios, con la finalidad de conocer el ciclo y administrarlo de una manera adecuada las empresas deben evaluar aspectos como el nivel de innovación que requiere el producto o servicio, las fluctuaciones en las ventas, las estrategias de promoción y difusión, cambios relevantes en las variables del macro entorno y el micro entorno, es entonces siempre importante que la empresa conozca el punto en cual se encuentra con sus productos y servicios para poder tomar medidas y decisiones en el momento apropiado.

Las características generales de cada etapa del ciclo son las siguientes:

Introducción; es la etapa del lanzamiento del producto, este producto puede surgir de una necesidad insatisfecha o de una mejora que sea requerida dentro de él. También puede brotar del estudio de tendencias futuras en el mercado. Cuando un producto se encuentra en esta etapa algunas de las particularidades que pueden estar envolviendo su entorno son: baja competencia, baja rentabilidad, el público objetivo

son personas a quienes les gusta la innovación, el precio cobrado por el producto puede ser alto, las condiciones de incertidumbre pueden ser muy altas.

Crecimiento; una vez un producto o servicio han cumplido su último período en la etapa de introducción, pasan a la etapa de crecimiento, en la cual sus ventas comienzan a incrementar y sus volúmenes de venta también se amplían. Algunas de las propiedades de un producto o servicio en etapa de crecimiento pueden ser: incremento de sus ventas, alto porcentaje de competidores que ofrecen un producto o servicio similar, regulación de precios para alcanzar mayores volúmenes de ventas, uso de promociones y descuentos para motivar la venta, los ingresos por producto o servicio pueden incrementarse.

Madurez; en esta etapa el producto o servicio ha tomado ya una curva de estabilidad, por lo cual puede producirse un estancamiento en sus ventas. Algunos de los aspectos que pueden presentarse en esta etapa son: competencia agresiva, gran competencia por el precio, la rentabilidad disminuye, se hace un fuerte uso de promociones y descuentos para motivar a los clientes a comprar el producto o servicio, grandes esfuerzos para la distribución.

Declinación; en esta la última etapa que cumple el producto o servicio las ventas se disminuyen considerablemente, incluso pueden ser inexistentes, algunos de los sucesos que se presentan en esta etapa son: se disminuyen los niveles de agresividad de la competencia, se producen deducciones en el número de productos en la línea, las utilidades son mínimas, en algunas oportunidades inexistentes, la distribución se realiza a través de muy pocos canales, los precios se reducen considerablemente.

9.3 Marca

Uno de los intangibles de gran valor en las empresas son las marcas y su relación y mantenimiento, como también su crecimiento y fomento son actividades que requieren de medidas técnicas, pero también va mucho al manejo originado de la experiencia en el mercado frente a sus competidores y los cambios de los mercados donde habita el producto.

No solo es crear, sino mantener, mejorar y proteger las marcas y lograr un incremento de la lealtad hacia ella, lo que se debe observar en el proceso de auditoría.

El branding, que es como se conocen los procesos de las marcas, se refiere a la transferencia a productos y servicios de la energía de una marca, es necesario recordar que solo existe en la mente de los consumidores, por medio del posicionamiento, el cual es necesario identificar, delimitar y cuidar que no se extienda a campos no aceptables para la empresa y sus productos. Y lógicamente vigilar ese posicionamiento e incrementarlo.

Por marca entendemos el nombre, símbolos, diseño y términos que en combinación presentan una imagen visual y sobretodo, lo fundamental: mental, y que produce asociaciones con factores positivos en las vidas particulares de los consumidores, sin los cuales ella no existiría.

La marca es la nave para navegar en el mundo turbulento del mercado y sus condiciones: produce percepciones, crea mayor lealtad, permite mayores márgenes de ganancia, mejores respuestas micro cósmicas en el mercado respecto a la elasticidad de la demanda y el precio, más colaboración y cooperación de los consumidores y mayores rendimientos financieros.

De la marca debemos chequear si ella es memorizable, su significado, si ella se puede proteger ante las leyes, si permite ser aplicada a otros productos a una línea, por ejemplo, si es agradable al oído, a la vista, es decir, si es sensitiva y aplicable a los experiencias sensoriales.

En el desarrollo del branding se han creado múltiples técnicas y metodologías para medir las fuerzas de las marcas y su desempeño, así como su valor expresado en unidades monetarias, que para los interesados en profundizar, los invitamos a consultar la literatura especialista. Y para nuestro momento, hemos incluido unos ejercicios básicos del tema en la auditoría de la marca, como se verá más adelante.

9.4 Calidad

Con el auge de los certificados de calidad de las normas técnicas Icontec, con base en la ISO y sus derivaciones, se ha avanzado mucho en el tema de la calidad y el público ya reclama la aplicación de estas normas como una buena señal del desarrollo industrial y de la mejora de los procesos y aunque no todos las tengan y aunque no todos han llegado a la aplicación de aquellas de contenido ambiental, ya solemos entender el tema.

Una auditoría de marketing se puede cruzar con la auditoría de calidad y ello, se puede obviar o solucionar, atendiendo a la seriedad y prestigio de los auditores de calidad que ya han pasado y que han revisado los procesos. Puede ser que dentro de los auditados por los especialistas en calidad no están los de marketing como los elegidos para ser certificados, pero entonces, como ya se tienen otras funciones, se puede el de marketing dedicar a su área, con el beneficio de tener adelantados muchos otros, por ejemplo, el de producción, el de finanzas o de quejas y reclamos. En fin, el hecho que una empresa se someta a una auditoría de calidad, ya impulsa el proceso específico de la auditoría de marketing por tener ya experiencia y el personal saber de qué trata una auditoría.

Aquí en calidad, nos basamos específicamente en los procesos de certificación. Pero sin darle el peso tan grande que se da a la evaluación de la atención al público, usuarios o clientes, con unas encuestas a veces en caliente, que se suelen crear algunas empresas y algunos jefes de marketing, como algo muy técnico, cuando esconden la realidad con un barniz con pocas opciones de los clientes, con una voz débil por medio de la encuesta simple.

Que la empresa tenga en sus procesos uno de quejas, reclamos y respuestas al consumidor a través del uso de medios como internet, telefónico y de correos, es importante saber de su existencia y revisar la realidad de la adecuada atención a ellas y no un al cuidado del cajón de sugerencias.

Para los servicios, en los últimos años se han adelantados varios modelos de medición de la calidad de los servicios, que se explican más adelante.

9.5 Nuevos Productos

Estudiar los productos, analizar su ciclo de vida, implica tener una biografía de ellos, lo cual permite pensar en el futuro, no todos los productos son eternos, muchos caen en el primer año de vida, inclusive en sus primeros meses. Y los antiguos han llegado a esa edad por tener planes de mantenimiento y de rejuvenecimiento cada año, por medio de medidas que posibilitan torcer la curva de inclinación o poder sostener la curva en el estado llano. Las tácticas son muchas, y es el marketing el gran invitado para proporcionar las dosis de oxígeno para mantener en vida los productos, además de una buena dosis de marca, calidad y posicionamiento.

Las empresas viven porque viven sus productos y porque nacen unos y mueren otros. El mercado exige estar vigente y vivo, es decir, tener vida activa en la competencia y en la oferta de nuevos productos. Esta es la clave de permanecer en el mercado: Innovar. Y hacerlo es una fuerza natural del marketing. Las empresas desde hace muchos años sabían de ello. Y hoy está en auge por razones macroeconómicas, la innovación que se acompaña de la investigación y el desarrollo. Académicamente, se dice ciencia y tecnología. O tecnología e innovación. Pero todo apunta a algo que está en el fondo: la obsolescencia planeada, que poco se quiere hablar de ella, pero las toneladas de basura lo delatan.

Entonces la labor del auditor de marketing en este punto es la de esclarecer si en la empresa hay planeación consciente de obsolescencia de los productos, si hay libros de vida de los productos y si en ella se trata el tema de la innovación y como se estimula la relatividad y si estamos muy preparados, ver cómo fluye la gestión del conocimiento en la empresa, tema que no es directamente del resorte de la auditoría, pero si se cruza, le puede aportar mucho al auditor, puesto que una manifestación del fomento y cultura de la innovación está en el sistema de gestión del conocimiento que maneja la empresa.

9.6 Servicios

Ya hemos mencionado un gran número de características de los servicios. Estos se suelen diferenciar con base en las cualidades de los productos tangibles y así se da su contrario como lo calificativo del servicio.

Más los servicios tienen vida propia y su exposición, teoría y management propio, en nuestro medio se siguen tratando muy a semejanza de lo físico; cómo se puede deducir de la escasa especialización del tema y de la poca importancia que se le ha dado a la servucción, procedimientos y procesos de ellos.

Anotamos aquí esas diferencias de trato para precaver los errores de lenguaje y de manejo del marketing en las organizaciones estatales, públicas y privadas que prestan servicios: museos, bibliotecas, clínicas, hospitales, fundaciones, corporaciones, iglesias, universidades, entre otros, que usualmente los tratan como iguales al de una industria manufacturera.

Hay que recordar que en los servicios el cliente o usuario se debe al proceso de la prestación del mismo, hace parte del servicio, tiene experiencias poco repetitivas, pues sus actitudes no son iguales a diario, ni su conciencia es igual, como usuarios están llenos de expectativas, gozan o disfrutan según sus experiencias y sus imágenes internas, entre otros, los seguidos son presenciales, irreparablemente, personales, a veces con apoyo en máquinas, prestados por organizaciones que no pueden tener precios sino tarifas o tasas.

Los servicios muchas veces son solo procesos, un proceso y no más. A veces un proceso no muy agradable como por ejemplo, pagar un impuesto o donar sangre. Y ello requiere otro trato, muy diferente.

En los servicios debemos auditar a lo que llama la evidencia física, que no es más que las estrategias que se usan para hacer el servicio visible, sentido, tangible; se trata de cubrir el lugar o local en el cual se presta el servicio, su disposición y muebles, las personas, el trato, el número y la calidad de la atención; el equipamiento y los materiales, los símbolos y el precio.

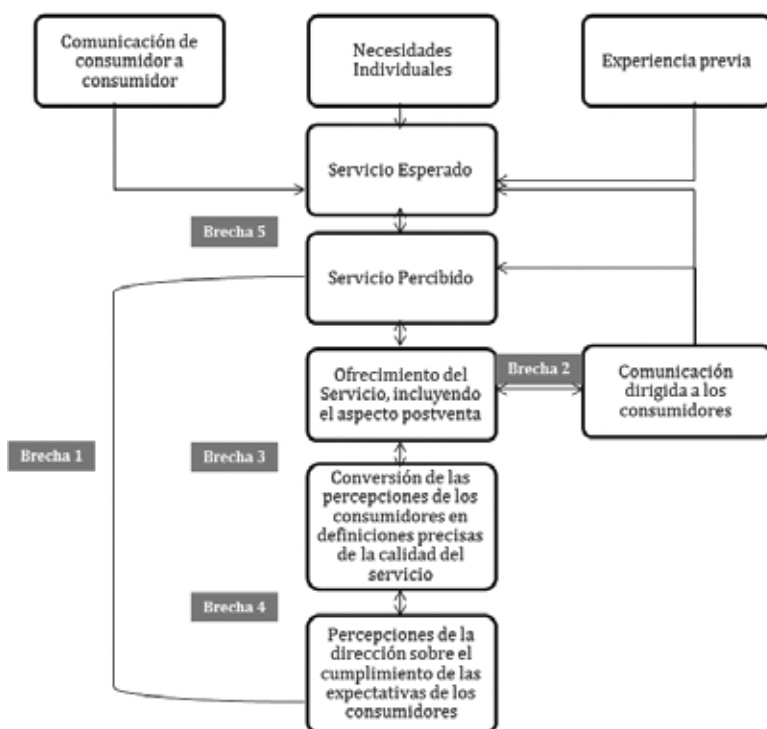
En los servicios es fundamental tener en cuenta que ellos se componen de dos partes: lo básico, que es la función esencial del servicio, por la cual exigen todos y se presta de igual forma por todos. Y los periféricos, que son los agregados al básico, es el punto clave de diferenciación de los prestadores del servicio, donde se ubican usualmente los favores de calificación de la calidad en la prestación del servicio. El servicio de un

ama de llaves lo prestan todos los hoteles, pero los periféricos (desayuno, prensa, piscina, salones, wifi, tarjetas, cafetería, restaurante, entre otros, no! Ni en igual forma y precios, que en última instancia permiten realizar la selección.

Y así mismo con respecto a la calidad. El tratamiento es diferente en los servicios, en ellos están involucrados la calidad técnica que la aportan quienes son los profesionales y técnicos en el servicio y por ética que presume buena y la calidad funcional, que se da a los factores externos y se soporta con los procesos para atender la voz del cliente.

En materia de calidad el modelo de las expectativas es el universalmente más aceptado y aunque es sencillo no deja de ser aparatoso su montaje, pero una vez funciona una de sus variables, las otras se dan más fácil.

Ilustración 7. Modelo de Calidad del Servicio



Fuente: Adaptado de Kotler, P; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 373.

9.7 Métricas Aplicables

9.7.1 Grado de Aceptación:

Grado de Aceptación del Producto = Ventas de Productos Nuevos en el Período / Ventas Totales de la empresa.

Grado de Aceptación del Producto dentro de una Línea = Ventas de Productos Nuevos en la Línea / Ventas Totales de la Línea.

Grado de Aceptación de la Línea = Ventas de Líneas Nuevas en el Período / Ventas Totales de la empresa.

9.7.2 Desarrollo de Nuevos Productos:

Desarrollo de Nuevos Productos (Innovación) = Productos nuevos / Cartera de Productos.

Desarrollo de Nuevas Líneas (Innovación) = Líneas nuevas / Líneas existentes.

Desarrollo de Nuevas Categorías = Categorías nuevas / Cartera de Productos.

Clientes por producto= Clientes que compran el producto / Número total de clientes.

Nivel de Prueba - trial del producto = Número de productos exhibidos / Número de productos vendidos.

Penetración $t = (\text{Penetración en } t-1 * \text{tasa de repetición} + \text{Clientes que prueban por primera vez en el período})$

9.7.3 Canibalización:

Canibalización = Ventas perdidas por productos existentes / Ventas generadas por productos nuevos.

Ventas Perdidas por Productos Existentes = Canibalización * Ventas generadas por nuevos productos.

9.7.4 Cálculo del Valor de Marca:

Valor de Marca = Cuota de mercado * Índice de fidelidad * Precio relativo * Calidad relativa percibida * Disponibilidad

Valor de Marca = Cuota de mercado * Índice de fidelidad * Precio relativo (bajo la metodología Moran)

Reconocimiento de la marca en unidades = Unidades vendidas de la marca / Unidades vendidas de la categoría.

Reconocimiento de marca en pesos = Ventas de la marca / Ventas totales de la categoría.

9.7.5 Grado de Satisfacción:

Grado de satisfacción = (Clientes que han consumido en el período - Clientes que se han mostrado insatisfechos) / Clientes totales en el período.

Grado de insatisfacción = Número de clientes que se han mostrado insatisfechos en el período / Clientes totales en el período.

Grado de satisfacción (en función de reclamación)= (Clientes que han consumido en el período - Clientes que han mostrado alguna reclamación) / Clientes totales en el periodo.

Grado de insatisfacción (en función de reclamación)= Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el período / Clientes totales.

9.8 Ejercicios

Ejercicio 9.8.1:

Rasgos Característicos de las Empresas Orientadas al Producto

Califique de 1 a 5 si la empresa cumple con las características para estar orientada hacia su producto.

Características	Calificación				
	1	2	3	4	5
La creencia básica de la empresa descansa en que la clave del éxito empresarial reside en la fabricación de productos y servicios de calidad a un costo razonable					
Existe un desequilibrio funcional en el organigrama de la empresa, el área comercial no ocupa el mismo jerárquico que las funciones de producción, financiera, administración o recursos humanos					
La función de marketing más destaca es la función comercial, entendida solo como responsable de la administración de ventas					
La elección de los productos depende del área de producción u operaciones y los precios de venta y las previsiones de venta son responsabilidad del departamento financiero					
Existe una dispersión de responsabilidades y carencia de coordinación en lo que se refiere a los instrumentos del marketing mix					
Existe una creencia extendida de que la empresa “Sabe lo que el cliente quiere”					
La dirección de la empresa considera que los compradores consideran que los clientes continuarán demandando los productos de la empresa casi de manera automática sin tener que realizar ningún tipo de esfuerzo adicional					
La dirección tiende a dar una mayor importancia a los problemas y situaciones internas que a las que se suscitan con los clientes					

Fuente: Adaptación del texto de Alcaide, Fernández, J. C. (2013). Curso ESIC de Emprendimiento. Gestión Empresarial. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Ejercicio 9.8.2:

Evaluación de las Promociones

Por favor analice las promociones que ha encontrado para varios productos, servicios o marcas, teniendo en cuenta si la promoción que anuncia dicha marca o dicho producto cumple con los siguientes aspectos o no y sustente su respuesta:

Aspecto	Respuesta	
	Sí	No
No generar falsas expectativas en los clientes		
Establecer por anticipado la fecha de comienzo y finalización		
Elegir un formato de fácil comprensión		
Analizar el efecto en la reputación de la marca		
Estimar el riesgo de generar una guerra de precios		
Medir el resultado económico obtenido		

Fuente: Adaptado de Baños, A. (2011). Los Secretos de los Precios. De los dos lados del mostrador. Ed. Granica. Buenos Aires.

Ejercicio 9.8.3:

Evaluación del Modelo de Calidad del Servicio

En la prestación del servicio se presentan generalmente brechas, inconsistencias o diferencias a lo largo de todo el proceso, las siguientes son las cinco brechas que comúnmente se presentan:

La brecha entre las expectativas del cliente y la percepciones de la dirección sobre el cumplimiento de las expectativas de los consumidores; esta brecha se presenta cuando los directivos de la empresa tienen una percepción sobre lo que los clientes desean, pero esta percepción no se ajusta a lo que los clientes realmente quieren y desean.

La brecha entre la percepción de la dirección y la conversión de las percepciones de los consumidores en definiciones precisas de la calidad del servicio; los directivos de la empresa pueden lograr interpretar de manera correcta las expectativas y necesidades de los clientes, pero la empresa podría carecer de definiciones precisas y estándares que permitan ofrecer un servicio adecuado y ajustado a estas necesidades.

La brecha entre la conversión de las percepciones de los consumidores en definiciones precisas de la calidad del servicio y el ofrecimiento del servicio, incluyendo el aspecto postventa; pueden presentarse múltiples vacíos y problemas con el ofrecimiento del servicio a los clientes, debido a inadecuada capacitación de los empleados, baja motivación para otorgarlo en términos adecuados o interpretación equivocada de los estándares y definiciones específicas.

La brecha entre el ofrecimiento del servicio, incluyendo el aspecto postventa y la comunicación hacia el entorno; durante el ofrecimiento del servicio pueden presentarse inconsistencias y situaciones diferentes o que no están acordes con lo que se había informado de manera verbal, escrita y gráfica a los clientes.

La brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado; esta brecha se presenta cuando el cliente tiene una percepción del servicio muy por debajo de sus expectativas, necesidades y deseos.

Considerando la explicación de las brechas en el proceso de servicio, por favor aplique el modelo a su empresa, identificando cuáles son los elementos que más se presentan para cada uno de ellas, proponga alternativa para solucionar o subsanar estos aspectos.

Ejercicio 9.8.4:

Inventario de Marca

La revisión de la marca requiere de una revisión completa y en muchos casos exhaustiva, involucrando los elementos que la componen, de acuerdo con esto tome la empresa que está auditando y evalúe los siguientes aspectos, realizando una descripción y entregando ejemplos de ello.

- Logotipo y Símbolo (colores, formas, tipo de fuente, intensidad)
- Misión y Visión (orientación hacia el mercado, el cliente y el mercadeo)
- Atributos del Producto (características, propuesta de valor)
- Portafolio de Producto (líneas, referencias, presentaciones)
- Proceso Productivo (descripción general del proceso de producción, ¿es propio el proceso?, ¿se terceriza?, ¿cómo se realizan los controles de calidad?)

Fuente: Creación Propia

Ejercicio 9.8.5:

Dimensiones de la Medida del Valor de Marca

Teniendo en cuenta las dimensiones presentadas por Irmscher (1993) para determinar el valor de marca aplíquelas a su empresa o a la empresa que está auditando para establecer cuál es el valor de marca que tiene esta.

Dimensiones	Componentes	Medida
Garantía para el Consumidor	Reconocimiento	Recuerdo espontáneo
	Valor percibido (funcional, precio)	Análisis integral
	Imagen de marca	Mapas de Imagen
	Lealtad del consumidor	Cálculo de cuota de mercado absoluta, relativa, elasticidad cuota-precio
Garantía para los Distribuidores	Ratio de distribución	Cálculo de establecimientos por zona
	Relaciones con el distribuidor	Tamaño de la fuerza de ventas, nivel de dependencia, garantías de valor
	Valor percibido (clientes leales, costos, surtido)	Cálculo de la cuota de mercado, participación en cada canal, porcentaje de rentabilidad de cada canal
Garantía para la empresa	Personalización de extensiones de marca para otras categorías y/o segmentos	Nivel de investigación para atender nuevas necesidades y deseos, investigación y conocimiento para extenderse hacia otros mercados
	Protección frente a la competencia	Registro de patentes, nivel de investigación y desarrollo tecnológico, seguimiento exhaustivo e inteligencia competitiva

Ejercicio 9.8.6:

Evaluación de lo que espera un Cliente con respecto a un Producto o Marca

Califique de 0 a 10, de acuerdo a su opinión los siguientes aspectos, teniendo en cuenta que 0 quiere decir que este aspecto no favorece el consumo de un producto o marca y 10, si el aspecto es totalmente importante o determina el consumo de un producto o marca:

Concepto	Calificación										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Que no sea necesario hacer cosas que como cliente considero innecesarias											
Que ofrezcan una buena atención											
Que escuchen lo que pienso sobre los productos y el servicio											
Que me den una respuesta oportuna a mis requerimientos											
Que me sorprendan gratamente											

Concepto	Calificación										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Que requiera del menor tiempo posible para relacionarme con ellas											
Que actúen en todo momento con ética											
Que sean asequibles											
Que cuenten con reconocimiento											
Que cuenten con tecnología y sigan las tendencias del mercado											

Fuente: Creación Propia

Ejercicio 9.8.7:

Evaluación de Nuevos Productos

Realice una lista con 50 nuevos productos, para ello puede buscar información en internet, revistas, periódicos, establecimientos comerciales, entre otros. Una vez tenga identificados los 50 productos, elabore una tabla con los siguientes campos: nuevos productos para el mundo, nueva línea de productos, adición a una línea de productos, mejora en una línea de productos existente, productos reposicionados, producto con menor precio. Cuando tenga construida la tabla realice una catalogación de los 50 productos en una sola categoría de las mencionadas anteriormente.

Cuando finalice el proceso de catalogación, realice una sumatoria por cada categoría, luego un análisis para identificar los aspectos más relevantes de lo que puede observar.

Fuente: Adaptado de Lamb, C.; Hair Jr. J. F.; McDaniel, C. (2011). Marketing. 11a Edición. Ed. Cengage Learning, México. Pág. 383.

Capítulo 10

Precio

Preguntas Clave

¿Se revisan los precios de forma periódica?

¿Se considera a la competencia y al mercado para ello?

¿Se conoce el costo de pedido mínimo para que resulte rentable?

¿Cómo valora el cliente el precio? ¿Cómo nos afecta la marca del distribuidor?

10.1. Los Significados del Precio

Hay mucho trayecto y muchos esfuerzos del precio de lista al precio final de compra. Esta es siempre una de las cuestiones más espinosas del marketing y por ello implica mucha buena información del mercado, del consumidor, de sus deseos y necesidades y de los tiempos psicológicos de espera y de premura para llegar a las satisfacciones con los productos y servicios, donde el precio es un factor fundamental para ellos.

La auditoría del marketing en este caso y arribada a este punto debe conocer muy bien los procesos de compra de las materias primas, sus costos de operativos y los de demanda, el buen esfuerzo del marketing para poner en el lugar de compra los productos de la mezcla del marketing, el precio es el único que genera ingresos y a su vez es la variable que acerca o aleja al consumidor y que también da mensajes de calidad y de posicionamiento. Buscar el justo medio es una actividad del conocimiento del mercado pero también de saber o intuir el valor que el consumidor está dispuesto a dar por el producto.

El precio toma varias denominaciones dentro de los sectores de producción y de prestación de servicios, como tarifas, cuotas, tasas, peajes, matrículas, comisiones, alquileres y otras.

Y está muy relacionado con el ambiente macroeconómico, el interno con lo microeconómico empresarial. E inclusive su determinación puede estar dada por las relaciones sociales de comparación o de demostración, como sucede con los precios de algunos productos como las joyas, los perfumes y el licor, por citar un ejemplo. Pero con ellos los consumidores los pueden usar como indicadores de las situaciones económicas como sucede con los alimentos y los llamados artículos de la canasta familiar o de primera necesidad.

También los precios y su representación gráfica de los números están mediados por el número de las cifras y sus redondeos. El nueve con noventa y nueve juega en el cerebro y en la publicidad, así como la conjunción de las compras y los empaques, como el dos por uno o el pague dos y lleve tres. Y qué decir de los descuentos, que según se tasan pueden afectar la calidad del producto y el sentimiento de valor de algunos consumidores.

Otro aspecto para analizar los precios son las rebajas y promociones. De las cuales se deriva el dicho popular sentencia que las promociones son queridas por los pobres pero adoradas por los ricos.

Pero para los precios también juega a su favor la naturaleza del producto y la buena prestación del servicio, que cuando se reciben con calidad, parece que ellos no importaran tanto al consumidor; un gran número de usuarios o consumidores están dispuestos a pagar altos precios para contar con la primicia de la última tecnología, la última versión o la producción de serie cataloga y certificada, sin que ello le impida agregar más unidades monetarias por la garantía y el servicio posventa.

Con respecto a la cultura que tanto afecta el marketing, el precio está ligado a la forma de pago y su financiación. De ello pueden dar buena fe, los que se dedican al préstamo y financiación de los artículos muy susceptibles de estar ligados a una fuente de financiación. Ya se ve que tras el detallista está el financiero de respaldo y se incrusta todo el sistema de la moneda de plástico.

La base del precio indudablemente está en la mente del consumidor como una expresión cualitativa que el marketer debe traducir a unidades monetarias contables.

El precio es el dato que nos va a permitir tener presupuestos determinados y las demandas proyectadas, con el fin de mostrarle al accionista sus utilidades, por lo tanto, la auditoría se inicia como ya se dijo en la constatación de un sistema de costos; como también en la distinción de los costos fijos y variables para alcanzar esa herramienta clásica del punto de equilibrio, que se prensa como un indicador o iniciador de las negociaciones con los posibles compradores.

Dejemos entonces que los procedimientos de fijación de precios y los sistemas de costos conversen en medio de las transacciones en el mercado, para que se pueda llegar a un precio aceptado por el consumidor, adecuado para la administración y anhelado por los accionistas.

10.2 Métricas Aplicables

10.2.1 Métricas Generales:

Precio de Venta = Costos Variables + Margen (Costos Fijos + Beneficio)

Precio Promedio de la Marca = Precio de lista - (Incentivos + Bonificaciones) + Cargos Adicionales.

Precio Promocionado de la Marca = Costo Variable Unitario + (Costos Fijos + Beneficios / Cantidad)

Para el cálculo del precio, este puede ser hallado a través de la utilización de los Costos Estándar:

Costos Variables Unitarios = Costos Variables de Producción / Número de Unidades Producidas

Costos Fijos Unitarios = Costos Fijos / Número de Unidades a Vender

Cálculo para la fijación de precios de acuerdo con la rentabilidad o retorno del Capital Invertido:

Retorno sobre lo Invertido = Margen Neto / Activos Totales Disponibles
* 100

También puede calcularse como:

$\text{Retorno sobre lo Invertido} = \text{Beneficio} / \text{Capital Invertido}$

$\text{Valor percibido} = \text{Beneficio percibido} / \text{Precio Percibido o Satisfacción de Necesidades} / \text{Costo}$

Además, puede calcularse el Valor Percibido Global = Valor Percibido - Precio Percibido

10.3 Ejercicios

Ejercicio 10.3.1:

Teniendo en cuenta que en el desarrollo de una auditoría de mercadeo es de vital importancia realizar una verificación de los precios, si se encuentra con una disminución de estos, cómo analizaría los siguientes aspectos:

1. Reducción de precios en el mercado para estimular la demanda.
2. Los costos de los competidores son superiores y no pueden reducir sus precios sin perjudicar su rentabilidad.
3. La demanda es relativamente elástica al precio.
4. La empresa no compromete su rentabilidad y tiene oportunidad de contactar antes que sus competidores, con un distribuidor muy sensible al precio.
5. No se produce almacenamiento del producto que pueda repercutir en las ventas futuras de los clientes.

Fuente: Adaptado de Equipo Vértice. (2006). Marketing Promocional orientado al Comercio. Ed. Vértice. Madrid.

Ejercicio 10.3.2:

Realización de Chequeo de Precios

Realice un chequeo de precios para el producto o servicio que desee, para este chequeo tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Revise si el precio es el mismo en todos los establecimientos comerciales de la marca y sus principales distribuidores.
- Lleve a cabo el mismo proceso del punto anterior para el producto o servicio de sus principales competidores.
- Identifique si el precio de este producto o servicio cuenta con alguna regulación o normatividad que haga que los precios deben mantenerse dentro de unos límites específicos.
- Establezca qué variables puntuales del entorno pueden producir cambios en el precio de este producto o servicio.
- Precise si la empresa que ofrece el producto o servicio cuenta con alguna herramienta tecnológica que le permita realizar un constante chequeo o monitoreo de precios.
- Determine si el precio de este producto o servicio cuenta con una buena relación costo - beneficio para los clientes.

Ejercicio 10.3.3

Realice una investigación para determinar algunos datos específicos de un producto o servicio (mercado, tipo de clientes, tipo de producto o servicio, frecuencia de compra, entre otros) que conozca o le parezca atractivo, ejecute un análisis para determinar qué influencia o implicaciones tendría el cambio en cualquiera de las variables de la mezcla de marketing y cómo este cambio influenciará de manera directa o no un cambio en el precio del mismo.

Ejercicio 10.3.4

Tome un producto o servicio particular, realice un análisis de los factores que hacen más sensible ese producto o servicio al precio. Proponga alternativas para disminuir las sensibilidades que plantea.

Ejercicio 10.3.5

Considerando que los costos variables guardan una relación directamente proporcional al punto de equilibrio. ¿Cómo podría impactar un aumento considerable de los costos variables y una disminución de los

costos fijos y un aumento en el precio para un período específico de tiempo el punto de equilibrio de una empresa?

Ejercicio 10.3.6

Teniendo en cuenta que las promociones y descuentos en algunas oportunidades son determinantes para que un cliente elija adquirir un producto o servicio particular, realice un análisis en un mercado específico (mercado de bienes perecederos, mercado de bienes duraderos, mercado de bienes industriales, mercado de servicios) y determine: el nivel de incidencia que tienen estas promociones y descuentos en ese mercado, cuáles son las principales ventajas y desventajas en el largo plazo al otorgarlas y en si en caso de no ofrecerlas ¿esto influiría para que el cliente decida no procurarse de estos productos o servicios?

Ejercicio 10.3.7

Existen un sin número de herramientas para realizar un comparativo de precios como por ejemplo, www.bizrate.com, www.pricescan.com, www.mysimon.com. Utilice dos o tres de estas herramientas para realizar el comparativo de precios de por lo menos tres productos de su empresa o la empresa que está auditando e identifique: las principales disparidades, establezca las razones por las cuales pueden estarse presentando estas diferencias, si determina que el precio de su producto es superior al de sus principales competidores, ¿qué tipo de estrategias podría utilizar para justificar esta diferencia ante sus clientes?

Fuente: Adaptado de Lamb, C.; Hair Jr. J. F.; McDaniel, C. (2011). Marketing. 11a Edición. Ed. Cengage Learning. México. Pág. 692.

Capítulo 11

Distribución

Preguntas Clave

¿Se revisa la idoneidad de los canales de forma sistemática?

¿Se estudia la posibilidad de entrar en nuevos canales?

¿Se conocen los costos de distribución por canal y tipo de cliente?

¿Se valora en su justa medida el costo de cada canal?

¿Qué es más interesante desde el punto de vista comercial y económico, tener distribuidores propios o ajenos?

11.1 Definición General

Hay dos expresiones que reflejan el marketing tradicional en el campo de esta clásica P, plaza (place): “en el lugar adecuado “en el momento adecuado”. Ese era el cuidado para el manejo de esta variable mercadológica. Hoy las expresiones son otras, debido sobre todo a la aparición del internet y con ello las tiendas virtuales.

Algunos de los canales tradicionales se resisten a morir. O mejor digamos que su muerte está condicionada a la cultura y a los procesos de cambio de valores. Las tiendas tradicionales (lugares de venta de artículos alimenticios en América Latina) compiten en dura batalla con los grandes supermercados y grandes superficies locales o extranjeros que han llegado y todavía cuentan con una alta participación del mercado; la confianza, la amistad, el crédito personal, los empaques en cantidades pequeñas, la sociabilidad del punto, no han podido ser ni copiados, ni reemplazados por las áreas y elementos de distracción y esparcimiento que han sido adoptados por las grandes superficies. Pero aquel factor de la proximidad, si está siendo abordado y trabajado por las grandes firmas, ubicando franquicias o pequeños mercados de venta de productos básicos en áreas muy reducidas y muy cercanas al consumidor de los barrios en abierta lucha con las tiendas de barrio. Esto es solo uno de los fenómenos de estos hechos.

Aunque en general, se puede decir que cualquier producto no necesariamente selecciona un canal específico sino que la mayoría de las empresas usan los multicanales para poner en las manos del consumidor sus productos, también sus esquemas son de canales híbridos a conveniencia propia y resguardando la alta posibilidad de que el consumidor encuentre sus productos. Y con la llegada de los grandes sistemas informáticos, los conceptos se han volcado hacia las redes de valor, que indican la existencia de múltiples canales ligados a la entrega de los productos justo a tiempo, tanto para los proveedores como para los consumidores, desarrollándose la disciplina de la logística. Y aquí, se ha hablado de la cadena cliente-proveedor y se pasa del verbo a la realidad, cuando se tienen esas posibilidades administrativas de información y tiempo bajo las máquinas de la informática del éxito de estas pueden hablar los ejemplos de Zara y de DLH, por mencionar algunas.

Los sistemas de canales y su proporción, es decir, el número de canales que median entre productor y cliente, se da según los tamaños de lote, envase y empaque; tiempo de espera y de entrega, comodidad del punto de venta, la variedad y líneas de productos y los servicios de respaldo y garantías. Estos deben ser los factores que un auditor de marketing entre a verificar y a calificar. Teniendo en cuenta todo lo anterior, debe analizar las variantes de los usos de canales y sus incidencias sobre los precios, y de manera fundamental el valor de marketing que le agrega un canal a los productos. Es decir, examinar las relaciones entre el intermediario o canal y las funcionalidades de sus productos y los niveles de cooperación y colaboración entre los canales y sus productos, que muestran las relaciones convenientes con ellos para la vida de sus productos.

Con el desarrollo de las TIC's, las relaciones comerciales se han multiplicado y ha aparecido el comercio electrónico, B2C, con el uso de la web están cambiando los hábitos del consumidor y las relaciones con proveedores y clientes. Esto ha permitido que se presente una complementación de lo Online y Offline. Esta naturaleza de distribución es muy diferente para productos tradicionales y para los nuevos canales, apoyados con la tecnología, pues estos últimos se distribuyen de maneras y formas más dinámicas y personalizadas.

Los ejemplos de Amazon y Alibaba, muestran los caminos hacia esta modalidad, la participación de minoristas sigue siendo muy atractiva para muchos productos y dentro de sus fortalezas más importantes están la cercanía al consumidor, la cual se podrá sostener en el tiempo. Y en ellas está la revisión de las existencias de los productos por parte de la auditoría del marketing, que en conjunto con las líneas de los sistemas de calidad, puede hacer la trazabilidad del producto, que le muestra a la empresa parámetros de presencia en el momento adecuado en esos sitios minoristas.

Una cosa es hacer auditoría a la cadena y otra a cada tienda minorista en detalle. Esto último que está más cercano al merchandising, según el producto auditado, goza de prelación. Digamos que el producto es ropa y que se va a realizar una auditoría de un punto de venta, para ello debe establecerse con *check list* con elementos importantes que permitan medir si el punto de venta cumple con lo necesario para la exhibición y disposición de los productos, deben ser evaluados entre otros aspectos como vías de acceso al establecimiento, ubicación, estado de la fachada, amplitud del espacio para circulación, orden y aseo interno y externo, iluminación, exhibición de los productos, armonía de la exhibición, comunicación y material POP en vitrinas y al interior del punto de venta, visibilidad de los precios, tipo de atención, nivel de asesoría y conocimiento del personal de ventas sobre los productos, estimulación de los sentidos a través de los cinco sentidos (tacto, oído, vista, olfato, gusto), sensación de escasez o abundancia de producto, tipo de colores usados, comprabilidad del producto (fácil de encontrar), entre otros.

Las auditorías de tiendas como minorista deben de estar guiadas como ya se mencionó antes por un *check list*, el cual debe ser personalizado de acuerdo con el tipo de punto de venta y los elementos que se deseen medir, al mismo tiempo atendiendo aquellos que han identificados por los clientes y consumidores como determinantes en el momento de la compra y que generarán motivación para hacer que este regrese una y otra vez. Estas auditorías también deben involucrar evaluación del nivel de éxito de las actividades o estrategias que estén en curso en el momento de la visita, entrevistas con la fuerza de venta para conocer aspectos sobre la percepción general de los clientes sobre el producto,

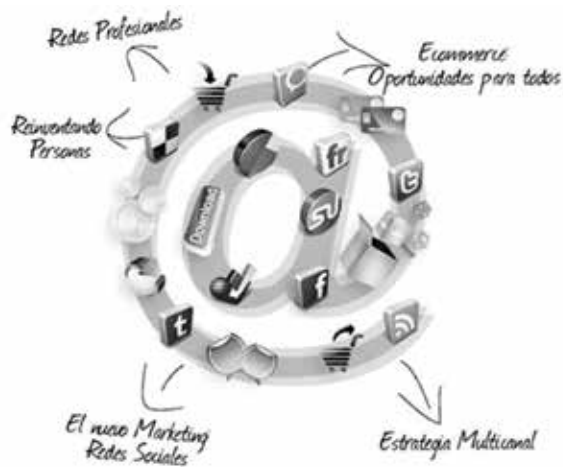
sobre el establecimiento, entre otros. Al lado de ello, un elemento a tener en cuenta son los precios y descuentos que se están manejando para realizar las ventas.

Ilustración 8. Establecimiento Comercial



Fuente: El Mandarín, Grupo Ouhua de Medios de Comunicación S. I., “China Fortalecerá Industria de Distribución”. Recuperado de: <http://www.elmandarin.info/?p=1632>.

Ilustración 9. Errores Típicos del Marketing Online



Fuente: www.muycanal.com, “9 Errores Típicos en el Marketing Online”. Recuperado de: <http://www.muycanal.com/2012/04/09/errores-marketing-online>.

11.2 Métricas Aplicables

11.2.1 Cobertura:

Cobertura Objetivo Canal = $\text{Puntos de Venta a los que se puede llegar} / \text{Total Puntos de Venta}$.

Cobertura Real = $\text{Puntos de Venta a los que se está llegando} / \text{Puntos de Venta a los que se puede llegar}$.

Peso del Canal:

Peso del Canal (en función de las ventas) = $\text{Ventas del Canal} / \text{Total Ventas}$

Amplitud del Canal:

Amplitud del Canal = $\text{Referencias que se comercializan a través de ese Canal} / \text{Total Referencias}$.

11.2.2 Indicadores para Medir la Satisfacción del Cliente:

Nivel de cumplimiento de entregas a clientes = $\text{Número total de pedidos no entregados a tiempo} / \text{Número total de pedidos despachados}$.

Calidad de la facturación a Clientes = $\text{Número total de notas crédito} / \text{Número total de facturas emitidas}$.

Pedidos pendientes por facturar = $\text{Número total de pedidos pendientes por facturar} / \text{Número total de pedidos facturado}$.

11.2.3 Almacenamiento:

Costo de Almacenamiento por unidad = $\text{Costo de almacenamiento} / \text{Número total de unidades almacenadas}$.

Nivel de cumplimiento de los despachos = $(\text{Número total de despachos cumplidos} * 100) / \text{Número total de despachos solicitados}$.

Costo por metro cuadrado = $\text{Costo total operativo del almacén} * 100 / \text{Metros cuadrados de área de almacenamiento}$.

11.2.4 Inventarios:

Índice de rotación de mercancía = $(\text{Ventas acumuladas} * 100) / \text{Inventario promedio}$.

Índice de duración de la mercancía = $(\text{Inventario final} * 30 \text{ días}) / \text{Ventas promedio}$.

Exactitud del inventario = $\text{Valor diferencia (faltantes en inventario)} / \text{Valor total de inventarios}$.

Fuente: Eslava, J. de J. (2013). Finanzas para el marketing. *Cómo planificar y controlar la gestión comercial*. Ed. ESIC Business School. Madrid.

11.3 Ejercicios

Ejercicio 11.3.1:

Lista de Chequeo por Segmento de Pedidos

Tienda Virtual

Tipificación de las Transacciones Virtuales

Algunas empresas hacen intentos o bien toman la decisión, de crear su tienda virtual y su catalogación o tipificación es importante para ver su avance o estado, por ello, es conveniente con base en el cuadro siguiente de Libreros analizar tal situación:

Tienda Virtual	Gestión de Catálogo	Publicación de Contenidos	Atención al Cliente	Logística de Envío
<ul style="list-style-type: none"> - Navegación - Servicios asociados a la compra: registro, personalización, entre otros - Pago - Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> -Procesamiento masivo de datos -Proceso selectivo de datos -Verificación Producto -Herramienta de Catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> -Edición de Contenidos -Publicación de Contenidos -Gestión de Contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> -CRM -Call Center on y offline -Marketing Inverso -Servicio Post-venta 	<ul style="list-style-type: none"> -Comprobación de Inventario -Facturación -Picking -Handling -Shipping

Negocio	Marketing	Aprovisionamiento	Almacenamiento	Logística Inversa
-Estrategia -Inteligencia de Negocios	-Promoción -Autopromoción -Fidelización	-Estrategia de Producto -Gestión de Proveedores -Servicio de Novedades -Gestión de Devoluciones -Codificación de Productos -Política de Precios	-Recepción de Mercancías -Verificación de Pedido -Verificación de Producto -Ubicación Control de Inventario	-Devoluciones Recogidas y Sustitución -Verificación de Pedidos -Relación con Transporte -Relación con Departamento de Compras -Relación con CRM
Contabilidad	Asesoría Legal			
-Facturación -Balance -Cierre	-LOPD -APD			

Aplique los elementos del cuadro mencionado para realizar la evaluación a su empresa o la empresa que se encuentra auditando en la actualidad.

Fuente: Libreros, E. (2013). Vender a través de la red y el Comercio Electrónico. Curso ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No 5. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 16.

Ejercicio 11.3.2:

Evaluación de la Distribución (o Ventas)

Responda a las siguientes preguntas, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

1. ¿Cuántos son nuestros clientes?
2. ¿Dónde están nuestros clientes?
3. ¿Cuánto tiempo promedio cuestan nuestras visitas a un cliente?
4. ¿Cuántas visitas debemos hacerles?
5. ¿De cuánto tiempo dispone un vendedor (a)?
6. ¿Cuánto tiempo y vendedores necesitamos?

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Ejercicio 11.3.3:**Lista de Chequeo para Seguimiento de Pedidos**

Responda a las siguientes preguntas, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

1. Fechas de Entrega de Pedidos
2. Situación del Pedido en el ciclo del transporte
3. Controles de Calidad del proveedor
4. Controles de Calidad en la recepción de la mercancía
5. Numeración de los pedidos
6. Fechas de emisión y de recepción

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág.49.

Ejercicio 11.3.4:**Principales Ventajas de la Segmentación**

Evalúe los siguientes aspectos o ventajas que ofrece una adecuada segmentación a una empresa, donde 1 significa que la empresa en la actualidad no aplica o no conoce este aspecto o ventaja y 5 quiere decir la empresa lo aplica o conoce a cabalidad.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Conoce la importancia de los diferentes segmentos y las capacidades de la empresa para atender cada uno de ellos					
Pueden asignarse adecuadamente los diferentes presupuestos (publicidad, promoción de ventas, entre otros)					
Conoce de manera precisa las características de los consumidores, usuarios y clientes y ofrece un producto y/o servicio acorde con esto					
Utiliza una política para el manejo de la comunicación de la empresa, de acuerdo con esto, emplea canales de comunicación acordes con cada segmento					
Asigna apropiadamente el número y tipo de comerciales de acuerdo con cada segmento de clientes					
Reconoce oportunidades de negocio existentes en el mercado (segmentos en crecimiento, formación, entre otros)					
Establece prioridades de acuerdo con el potencial de compra de cada segmento, la facilidad de acceso, segmentos con ventajas competitivas.					
Realiza un análisis de los principales competidores por segmentos de mercado					

Fuente: Adaptado de Comunicación y Marketing. Curso ESIC de Emprendimiento. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 36.

Ejercicio 11.3.5:

Evaluación del Proveedor (Indicadores)

1. Precio = Precio más bajo ofertado / Precio pagado * 100
2. Calidad = Unidades aceptadas / Unidades servidas * 100
3. Servicio = Pedidos entregados en plaza / Total pedidos solicitados

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 50.

Ejercicio 11.3.6:

Evaluación de los Inventarios

Responda a las siguientes preguntas, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

Esta evaluación debe ser realizada conjuntamente con el dueño del proceso.

1. ¿Cómo se comporta la demanda?
2. ¿Cuál es el tamaño y frecuencia de los pedidos de la empresa?
3. ¿Cómo realiza el análisis de la uniformidad de la demanda?
4. ¿Cómo lleva a cabo las previsiones de venta? (por ciclos, por eventos)
5. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para evaluar los costos del inventario? (por unidad)
6. ¿Cómo establecen los costos de los pedidos? (costo óptimo)
7. ¿Cómo realiza el cálculo de los costos de almacenaje?
8. ¿Qué variables se tienen en cuenta para calcular los costos de seguridad?
9. ¿Qué criterios son tenidos en cuenta para establecer los Plazos de entrega y de tránsito
10. ¿Se tiene presente el cálculo de los costos de carencia?

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 57.

Ejercicio 11.3.7:**Políticas de Compras**

Deben existir unas declaraciones de intenciones que describen una forma general de proceder en las compras. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿cómo responde su empresa o la que está auditando a los siguientes elementos?:

1. Fin de la Política de Compras
2. ¿Dónde comprar?
3. ¿A quién comprar?
4. ¿Cómo comprar?
5. ¿Cómo se ejecutan los contratos de compra?

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 38.

Ejercicio 11.3.8:**Evaluación de la Elección del Transporte**

Al elegir el transporte se tiene en cuenta los siguientes aspectos o conceptos, por favor diligencie el siguiente formato, según corresponda para su empresa o la empresa que está auditando:

Concepto	Rangos
Tarifas	
Coto Total (Unidad)	
Relación Costo - Servicio	
Imagen	
Nivel de Servicio, teniendo en cuenta rapidez y fiabilidad	
Experiencia, seguridad	
Organización: Seguimiento del Envío	
Tratamiento de las reclamaciones	
Distancia	
Volumen y tonelaje por envío	
Regularidad del Tráfico	
Calidad de Infraestructura	
Plazos de Entrega	

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 111.

Ejercicio 11.3.9:**Relación Costo – Beneficio de la Operación**

Califique para su empresa o la compañía que está auditando, utilizando una escala de 1 a 5 los siguientes aspectos o conceptos, teniendo en cuenta que 5 es excelente y 1 es pésimo.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Relación calidad / Precio					
Protección de la Mercancía					
Servicios de información en red					
Servicios logísticos					
Frecuencia / fiabilidad					
Rapidez					

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 107.

Capítulo 12

Comunicaciones

Preguntas Clave

- ¿Existe un sistema de comunicación interna en la empresa?*
- ¿Cuál es el posicionamiento de nuestra empresa en los buscadores?*
- ¿Son adecuados los diferentes presupuestos para las diferentes herramientas de la comunicación?*
- ¿Qué importancia se le da al marketing directo?*
- ¿Conocemos la imagen que tiene el mercado de nuestra empresa y nuestros productos?*

12.1 Definición General

Estamos en este capítulo para tratar de la auditoría del marketing en el tema de las Comunicaciones de Marketing, éstas se refieren a aquellas que se deben de desarrollar para decirle a los consumidores y a los potenciales que estamos en el mercado, que nos den favorecer con su selección y a nuestros finales clientes a decir que seguimos siendo igual o más que excelentes que sigan con nosotros.

La función de comunicación no está en duda, ella es connatural al marketing. Lo que estamos para revisar y analizar como auditores de marketing es dictaminar si: “el qué, el cómo, cuánto, a quién y cuánta frecuencia” que se transmite a través del lenguaje verbal y no verbal es adecuado y coherente con lo que espera transferir la empresa.

Esta P de Promoción, en lo tradicional, para decir que se compone de publicidad, propaganda, promoción, ventas personales, punto de venta, relaciones públicas, marketing directo y eventos y exposiciones, se ha visto aumentada con el apogeo de las TIC's, estas han transformado los canales de comunicación en su uso y normas sociales y ello ha enriquecido el número de Cannes de Comunicación, pero sobre todo los

contenidos y por ende, la producción de ellos. Lo visual predomina y la virtualidad alienta su uso. Se dice que Internet ha cambiado las relaciones con los clientes y las formas de comunicar, por ello, hay digamos unos canales de comunicación tradicionales que se complementan con los modernos, los actuales nacidos por la tecnología, que han concedido aplicar el marketing relacional e interactivo, persona a persona. Y existe un fenómeno de la tecnología que en comunicación no podemos olvidar, la convergencia que lleva la integración de diferentes canales y medios.

Estos avances en la comunicación han dispuesto que aquella tímida C que apareció para significar que la P de Promoción, era más C puesto que las actividades tenían en común el proceso comunicativo, puesto que todas se basan en el medio un receptor y un emisor; ha quedado sellada. Y que después de tantos años, aún ahora con tecnología seguía vigente el acrónimo: AIDA (atención-interés-deseo y acción) de más de un siglo de uso; este sirve de patrón para valorar los mensajes, después de tener bien delimitado el público o target. Este elemento es un buen inicio para una buena auditoría en la materia de comunicación para el marketing.

En este tema de la comunicación su evaluación y su efectividad dependen mucho de las técnicas para producir resultados de investigación y este debe de ser especializada, porque estamos en terrenos muy psicológicos y sociológicos del comportamiento humano y es allí donde se pueden obtener medidas claras. A pesar de conseguir buenas medidas de las campañas de comunicación en cuanto al examen de los textos y los públicos, queda siempre en el ambiente la pregunta del retorno de la inversión sobre los medios de comunicación, para los cuales, están las métricas probadas de la efectividad de las comunicaciones versus ventas y números de audiencia.

Concepto	Elemento a Evaluar				
	Venta Personal	Marketing Directo	Publicidad	Relaciones Públicas	Promoción de Ventas
Modo de Comunicación	Directa y personal	Directa, personal e interpersonal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal
Actividad Recurrente	Sí	Sí	Sí	No	No. Estimulación a corto plazo
Personalización	Sí	Sí	No	No	No
Respuesta Directa	Sí	Sí	No	No	No
Control de Contenido del Mensaje	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Identificación Patrocinador			Sí	No	Sí
Costo por Contacto	Alto	Alto	Bajo	Ninguno	Variable
Adaptación a Internet B2C o B2B	No en el B2C Muy utilizado en el B2B	Adecuado en ambos. Muy utilizado a través de e-mail	Adecuado a ambos. Eficacia diferente al canal offline	Adecuado a ambos. Buena oportunidad actual	Adecuado a ambos. Muy utilizados para conseguir que crezca el canal.

Cada tipo de comunicación tiene sus variables y actividades de medición para calibrar sus resultados. En la publicidad conviene comprender la capacidad de penetración, la expresividad ampliada de los anuncios y mensajes y los enfoques sobre el target. En las relaciones públicas, verificar la credibilidad, la efectividad y presencia del free press, la llegada a consumidores difíciles, y lo que menciona los referentes de ese mercado o medios publicitarios sobre la marca en cuestión. En promoción, analizar la capacidad de captar atención, los incentivos y las invitaciones a la transacción, la efectividad del mensaje para lograr una conversión. En el marketing directo, la personalización, lo actual del mensaje y lo interactivo. En eventos, la experiencia sentida y la novedad. En la venta personal, la interacción personal, la calidez de trato y la respuesta del comprador.

Adaptación al Internet de los Instrumentos de Promoción

Fuente: Libreros, E. (2013). Vender a través de la red y el Comercio Electrónico. Curso ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No 5. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 52.

La auditoría de marketing en comunicación hace una revisión del plan de comunicación y su nivel de integralidad, todo ello a partir de la identificación clara de los públicos metas de las diferentes comunicaciones y medios; la fijación de objetivos según segmentos y productos; diseño de las comunicaciones; selección de canales de comunicación que siempre serán complementarios unos con otros; mezcla de medios y de objetivos y medición de los resultados. Una vez mencionado lo anterior, es de vital la integración de las comunicaciones, estas deben ser tratadas de manera diferencial y específica, un ejemplo; un plan donde esté la cobertura garantizada, se muestre la contribución de las comunicaciones a las respuestas de los consumidores; la cohesión de imagen en todos los medios; la trazabilidad para todos los medios y la versatilidad del programa en comunidad de mensajes y avisos. Y sobre todo que se produzca sinergia en los costos.

“En la pasada década lo que los marketers han hecho para comprometer a sus clientes ha cambiado casi por fuera de lo reconocido. Con la posible excepción de la información tecnológica, no podemos pensar en otra disciplina que haya evolucionado tan rápido. Las herramientas y estrategias que estaban marcando la tendencia apenas hace algunos años se han convertido rápidamente en obsoletas, y nuevas aproximaciones están apareciendo cada día. (Swaan, Van den Driest, & Weed, 2014)

Las estructuras de las organizaciones de marketing han evolucionado poco en los últimos 40 años. Aunque un número importante de gerentes de marketing se ha hecho consciente de lo necesario que es la evolución pocos gerentes generales o dueños de empresa se han sensibilizado ante esta necesidad, por lo cual todo se ha quedado muy estático, casi bajo la misma dinámica.

Otro elemento a mencionar es que si bien se conocen las nuevas necesidades en cuanto a la comunicación y a la dinámica que requieren los clientes, todavía no ha sido posible para muchas organizaciones poder establecer un tipo de estructura organizacional que responda a ello. Dentro de esta nueva apuesta se ha hecho evidente la necesidad del uso de nuevas tecnologías de la información que posibiliten un intercambio de comunicaciones internas y externas mucho más ágil y efectivo, lo

cual ha limitado o restringido el acceso a muchas empresas, pues no cuentan con los amplios presupuestos que pueden ser requeridos.

Aunado a todo lo anterior, también se han encontrado restricciones en cuanto a establecer planes estratégicos claros, concretos y al mismo tiempo abarcadores, que permitan realmente dimensionar el core business del negocio.

Retomando el tema de la importancia y trascendencia de la información en una compañía hay que recordar que muchas compañías recopilan constantemente datos de sus clientes a través de los diferentes canales de comunicación que han establecido por ejemplo, página web, línea de atención al cliente, punto de venta, redes sociales, páginas de otras empresas, entre otros, sin embargo, en la mayoría de las oportunidades el volumen de información es tal que puede volverse inmanejable. Por esta razón, se requiere filtrar a todas luces esta información, teniendo en cuenta solo aquellos aspectos que contribuirán directamente a identificar cuáles son las principales necesidades de los clientes que deben ser satisfechas y estas solo podrán serlo, a través de un profundo y detallado estudio de lo que mueve a los clientes a desear un producto o servicio específicos.

Por ejemplo, marcas como Nike, Adidas y Oakley han creado alternativas para sus clientes, a través de la recopilación de datos o de insights vitales y relacionándolos con lo que los clientes esperan recibir al usar un cierto producto, por ejemplo, tecnologías de movimiento en la ropa y en los zapatos deportivos que hacen que el desempeño y rendimiento sea mucho mejor, al mismo tiempo, se crean pequeñas comunidades y grupos online que comparten información de rutas, consejos y tips para mejorar las condiciones en las cuales desarrollan aquellos deportes que les gustan. En general estas y otras marcas se fortalecen del poder de convocatoria de las redes, pues no existen barreras físicas que distancien a unos usuarios de una periferia del mundo de los de otra periferia.

Otras marcas como Garmin ofrecen equipos de monitoreo que constantemente miden el desempeño y al mismo tiempo permiten rápidamente rastrear el recorrido que está realizando el usuario, su ubicación exacta y le orienta sobre sitios cercanos para satisfacer una necesidad puntual,

en caso de requerirlo. Para todo lo antes mencionado las redes sociales pueden jugar nuevamente un papel clave, pues no requieren de un alto costo en su gestión y un mediano costo para su implementación.

La mayoría de las organizaciones están constantemente trabajando en el valor percibido por los clientes de sus productos o servicios, para ello, algunas trabajan incansablemente en mejorar las experiencias de estos clientes o consumidores con sus marcas. Este tipo de empresas consideran relevante el realizar periódicamente mediciones sobre la experiencia que perciben estos clientes, para establecer medidas de mejoramiento que permitan un nivel de retención importante.

Dentro de estas experiencias ofrecidas por la marcas se involucran elementos que tiene mucho más que ver con el estilo de vida que llevan los clientes y no tanto en el producto o servicio que pretenden adquirir. Por ejemplo McCormick una marca dedicada a la elaboración de condimentos se enfoca además en impulsar el arte, la ciencia y la pasión por el sabor. Derivado de ello, crea una experiencia muy completa con sus clientes y consumidores a través del uso de puntos de contactos físicos y digitales.

Al considerar que dentro de una experiencia de compra influyen infinidad de factores y elementos, esta labor no puede quedar enteramente en manos del área de mercadeo, sino que se requiere del trabajo conjunto con las demás áreas de la organización, lo cual hace vital que cada miembro de la empresa esté sensibilizado y enfocado dentro de una cultura de marketing y de trabajo para satisfacer y superar las expectativas de los clientes. Es de esta manera que se articula la estrategia de marketing a la estrategia organizacional y se ayuda a su construcción. Cuando se habla de generar una cultura de marketing esta debe estar presente interna y externamente, razón por la cual, todos los miembros de la organización deberán estar prestos y abiertos a ofrecer atención al cliente en cualquier momento que sea necesario.

Derivado de todo lo anterior, cada miembro de la empresa debería estar enterado del tipo de lenguaje que debe ser usado en nombre de la empresa, también debe poseer cierto nivel creatividad para entregar mensajes claros y contundentes que hagan sentir al cliente escuchado

e importante para la marca. Si se requiere este nivel de atención y de creatividad por parte de cualquier miembro de la empresa, esta debe propender por realizar jornadas de capacitación donde se impartan conocimientos y se desarrollen habilidades, de otro lado, es necesario que se haga uso de estrategias de motivación salariales y no salariales y que se haga partícipes a cada uno de lo que se puede lograr con un pequeño esfuerzo por parte de todos. El uso de indicadores claves de desempeño en la comunicación y a la luz de ellos entrega de reconocimientos especiales también sería otra alternativa para construir esta cultura.

Debido a la expansión de las empresas a nivel global la comunicación y su uso a través de diferentes canales, se ha forzado a muchas empresas a que eliminen intermediarios en la comunicación con sus clientes y que lo hagan de una manera cada vez más directa, y con un lenguaje mucho más próximo a sus estilos de vida y características como individuos. En consecuencia, se han creado centros de entrenamiento y capacitación enfocados en la enseñanza y buen manejo de las tecnologías de la información y la comunicación administrados y gestionados por expertos en la materia.

A primera impresión, los estudios realizados alrededor del marketing han revelado que el elemento más importante a capturar son los insights de los clientes para con ellos poder hacer que se sientan más cercanos e inmersos en la marca, su ADN y sus propósitos. Es relevante mencionar que hasta el momento muy pocas marcas han tenido la capacidad para lograr este efecto en sus consumidores.

Es de imperativo cumplimiento que las empresas se enfoquen en buscar nuevas maneras de comunicarse con los clientes y consumidores para suplir y satisfacer sus necesidades no solo en torno a un producto o servicio sino a sus necesidades humanas. Herramientas como Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, el sitio web en sí, pueden contribuir a facilitar y hacer más efectivo este proceso de comunicación.

Ilustración 10. 6 Beneficios de la Atención al Cliente en Redes Sociales



Fuente: Tejero, M. Gráficos e Infografías Marketing y Social Media. Recuperado de: <http://www.pinterest.com/mariatejero/graficos-e-infografias-marketing-y-social-media/>.

Ilustración 11. Los Errores más Comunes en Redes Sociales

Fuente: Tejero, M. Gráficos e Infografías Marketing y Social Media. Recuperado de: <http://www.pinterest.com/mariatejero/graficos-e-infografias-marketing-y-social-media/>.

Ilustración 12. Cómo Sacar su sed de Social Media en 60 minutos al día



Fuente: Tejero, M. Gráficos e Infografías Marketing y Social Media. Recuperado de: <http://www.pinterest.com/mariatejero/graficos-e-infografias-marketing-y-social-media/>.

12.2 Métricas Aplicables

12.2.1 Métricas de Publicidad:

GRP (Gross Rating Point) = (Número de Impactos * 100) / Público Objetivo.

Costo por Impacto = Tarifa / Número Total de Impactos.

Costo por Millar (CPM) = Tarifa (costo) * 1000 / Audiencia (personas alcanzadas).

Cuota de Inversión o Notoriedad = Inversión en Publicidad / Inversión en Publicidad del Sector.

Porcentaje de Aceptación de la Comunicación = Número de clientes que tuvieron una buena percepción de la comunicación / Número total de clientes a quienes llegó la comunicación.

Efectividad de la Comunicación = Ingresos por ventas - (Costos Fijos + Costos Variables + Costo de los Spots en el período)

Eficacia de la Comunicación a través de un medio = Total de Ventas en el período / Total de anuncios transmitidos en el período.

Eficacia de la Comunicación a través de un medio en porcentaje = Ventas generadas a partir de la transmisión del anuncio / Ventas generadas en el período inmediatamente anterior donde no se transmitió el anuncio) * 100

Índice de Eficiencia = (Beneficio obtenido en el período / Ventas proyectadas para el período) * 100

Eficiencia Relaciones Públicas = Reseñas Obtenidas / Reseñas Objetivo (potenciales).

12.2.2 Métricas de Social Media:

Actividad:

Medición de la frecuencia de publicaciones (RRPP)

Nivel de respuesta a comentarios

Frecuencia de tuits

Nivel de respuesta a menciones

Número de contactos directos (networking) y calidad de estos contactos

Tamaño de la Comunidad:

Medición del número de suscriptores al newsletter

Incremento o disminución del número de seguidores

Medición del número de fans de la página o redes sociales como twitter, instagram.

Visibilidad:

Número de menciones en otros blogs

Número de menciones en listas de las cuales la empresa es miembro

Número y tipo de comentarios de usuarios a través de la página web

Interacción:

Número de enlaces entrantes

Número y tipo de comentarios de usuarios y clientes de otras redes

Número y tipo de historias creadas alrededor de la empresa

Proporción de contenido recomendado a otros usuarios o clientes

Difusión:

Número de usuarios únicos impactados

Número de visitas, análisis detallado

Porcentaje de viralidad de los contenidos publicados

Fuente: Adaptado de Campos, I. 5 Métricas en Social Media para Evaluar tu Gestión de Comunicación. (2013). Recuperado de: <http://www.augure.com/es/blog/metricas-social-media-comunicacion-2-20130506>.

12.3 Ejercicios

Ejercicio 12.3.1:

Evaluación de la Integración de la Comunicación

Evalúe los siguientes aspectos para determinar qué tan integrado está su programa de Comunicación de Marketing.

¿Qué tan coherentes y claros son los siguientes aspectos que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo un programa de Comunicación de Marketing?

Utilice información descriptiva y cuantitativa para evaluar cada aspecto.

Concepto	Calificación
Cobertura	
Contribución	
Elementos en Común	
Complementariedad	
Versatilidad	
Costo	

Fuente: Adaptado de Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 496.

Ejercicio 12.3.2:

Evaluación del Sitio Web

Elija una marca y visite su página web, ubique tantas formas de comunicación como se pueda. Realice una auditoría informal de esta comunicación. ¿Qué puede percibir de esta marca?, ¿Qué tan coherentes y consistentes son las comunicaciones que emite la marca?, ¿Qué tan adecuado es el lenguaje verbal y visual de la marca para comunicarse?

Ejercicio 12.3.3:

Evaluación del Contenido de Marketing

Analice el contenido de Marketing utilizado por la compañía que está auditando, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:



Ejercicio 12.3.4:

Evaluación de las Promociones

Por favor analice las promociones que ha encontrado para varios productos, servicios o marcas, teniendo en cuenta si la promoción que anuncia dicha marca o dicho producto cumple con los siguientes aspectos o no:

Aspecto	Respuesta	
	Sí	No
No generar falsas expectativas en los clientes		
Establecer por anticipado la fecha de comienzo y finalización		
Elegir un formato de fácil comprensión		
Analizar el efecto en la reputación de la marca		
Estimar el riesgo de generar una guerra de precios		
Medir el resultado económico obtenido		

Fuente: Adaptado de Baños, A. (2011). Los Secretos de los Precios. De los dos lados del mostrador. Ed. Granica. Buenos Aires.

Ejercicio 12.3.5:

Cómo Evaluar una Agencia de Publicidad

Este diagnóstico tiene como propósito ofrecer pautas para realizar una auditoría que permita establecer la idoneidad de la agencia de publicidad con la cual trabaja su empresa. Para cada de las preguntas responda, asignando una calificación entre 1 y 5, donde 1 es malo y 5 es excelente.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Desarrollo de Estrategias					
¿Participa la agencia activamente en el establecimiento de objetivos que contribuyan a las ventas de los productos y/o servicios que ofrece la empresa?					
¿Contribuye la agencia con ideas para estudiar los productos y/o servicios de la empresa y los de la competencia con el fin de desarrollar estrategias exitosas?					
¿Propone estrategias como alternativa, en caso que las inicialmente propuestas no sean tan viables?					
¿Se tienen en cuenta los elementos de la mezcla de mercadeo antes de ejecutar planes de acción?					
¿Las estrategias propuestas por la agencia son prácticas y realizables teniendo en cuenta los recursos de la empresa y sus capacidades?					
Administración de la Cuenta					
¿El personal de la agencia cuenta con personal con un perfil adecuado que realiza las actividades propias de su trabajo de manera acorde, teniendo en cuenta los tiempos de entrega?					
¿Entrega la agencia informes completos y claros sobre los temas tratados y convenios en las reuniones que se realizan con la empresa?					
¿Presenta la agencia un informe completo en el cual consigna los avances y logros de cada uno de los proyectos que tiene a cargo para la empresa?					
¿Ofrece el personal de la empresa actualización constante de las ideas de acuerdo con las nuevas necesidades y cambios en los mercados?					
Creatividad					
¿Las ideas presentadas por la agencia están enmarcadas dentro de las estrategias de marketing definidas por la empresa?					
¿Se caracteriza la agencia por generar campañas y publicidad que se diferencia fácilmente de la realizada por la competencia de la empresa?					
¿Es recursiva la agencia para presentar soluciones innovadoras que permitan la elaboración de piezas publicitarias?					
¿Aportan los materiales presentados por la agencia al logro de los objetivos de marketing de la empresa?					
¿La agencia realiza de manera constante reuniones que permitan ultimar detalles de preproducción para evitar errores en las piezas que se elaboren?					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Cómo califica a la agencia en términos de creatividad para la elaboración de anuncios impresos?					
¿Cómo califica a la agencia en términos de creatividad para la elaboración de anuncios para televisión?					
¿Cómo califica a la agencia en términos de creatividad para la elaboración de anuncios para exteriores?					
¿Cómo califica a la agencia en términos de creatividad para la elaboración de anuncios para medios digitales?					
Medios					
¿Las estrategias de medios propuestas por la agencia son consistentes con los objetivos de marketing de la empresa?					
¿El departamento de medios de la agencia se actualiza permanentemente sobre los cambios en los mercados?					
¿La agencia presenta el plan de medios soportando la propuesta en investigaciones y estudios de las ventajas y desventajas de utilizar cada medio?					
¿Cuenta la agencia con un poder de negociación importante con los diferentes medios?					
¿La agencia maneja un control de facturación y reportes de gastos para el desarrollo de la publicidad? ¿Estos son entregados de manera ordenada y con puntualidad?					
Investigación de Marketing					
¿Participa la agencia de las investigaciones que se desarrollan para crear las estrategias de marketing de la empresa?					
¿Cuenta la agencia con herramientas adecuadas que le permiten consolidar información oportuna y veraz sobre los cambios en el entorno próximo de la empresa?					
Personal					
¿El personal encargado de gestionar la publicidad y las campañas para la empresa es suficiente?					
¿Cuenta el personal de una capacitación y formación adecuada para desempeñar su labor?					
¿El personal se comporta de manera responsable ante los retos y necesidades de los proyectos que son requeridos por la empresa?					
¿El personal cuenta con conocimiento y experticia suficientes para desarrollar de una manera adecuada las labores?					

Fuente: Alcaide Fernández, J. C. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 102.

Sume la puntuación asignada a cada pregunta. La puntuación mínima es de 48 puntos. Compare la puntuación con el siguiente cuadro:

Puntuación	Interpretación
De 48 a 160	El servicio de la agencia con la cual está trabajando en la actualidad adolece de rigor y compromiso con la de empresa. Es necesario revisar por qué los aspectos con menor calificación no se están ejecutando de una manera adecuada.
De 161 a 200	En general la agencia está realizando el trabajo de una manera adecuada, sin embargo, es necesario que sean revisados aquellos aspectos en los cuales se pueden estar presentando fallas.
De 201 a 240	El trabajo que está realizando la agencia para la empresa es Excelente, requiere buscar elementos que permitan mantener el nivel actual de desempeño.

Ejercicio 12.3.6:

Evaluación del Escenario Competitivo de la Empresa

Con el objetivo de poder realizar una evaluación integral de la comunicación y teniendo en cuenta el escenario competitivo en el cual se desarrolla la compañía, por favor evalúe y describa los siguientes aspectos:

Escenario Competitivo	Descripción
Número de competidores directos	
Cuota de mercado de los tres competidores principales	
Tipo de comportamiento competitivo	
Fuerza de la imagen de empresa de la competencia	
Ventajas competitivas de los tres competidores principales	
Elementos de diferenciación de la competencia	
Ventajas de costos de la competencia directa	
Convenios y lazos internacionales de la competencia	
Ventaja de costos de la competencia directa	
Obstáculos a la entrada de nuevos competidores	
Barreras de entrada para la competencia internacional	
Grado de concentración de los clientes	

Fuente: Adaptado de Losada, Díaz, C. (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Ed. Ariel. Madrid. Pág. 67.

Ejercicio 12.3.7:

Lista de Chequeo de la Promoción de Ventas:

Realice una evaluación de los siguientes aspectos que le permitirán establecer si sus actividades se encuentran a punto para la promoción y ventas de los productos o servicios que su empresa ofrece al mercado.

1. Exposiciones y Ferias
2. Conversión y Premios
3. Descuentos
4. Muestras
5. Productos gratuitos
6. POP
7. Publicidad Corporativa
8. Obsequios
9. Documentación Técnica
10. Rebajas
11. Mayor Contenido
12. Productos Complementarios gratis
13. Degustación
14. Garantía
15. Bonos

Fuente: Adaptado de Alcaide, Fernández, J. C. (2014). Comunicación y Marketing. Curso ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. Vol. 8. Ed. ESIC. Business School. Madrid.

Ejercicio 12.3.8:

Identifique varias revistas que sean referentes dentro del mercado en el cual se desempeña su empresa o la empresa que está auditando. Una vez las reseñe, elija varios anuncios donde se promocionen eventos y actividades y recópíelos. Delimite las relaciones que puedan existir entre los eventos y verifique si un mismo patrocinador apoya varios de ellos, analice los anuncios para definir si los patrocinadores conservan el lenguaje y la coherencia como marca apoyando los diferentes eventos.

Fuente: Adaptado de Lamb, C.; Hair Jr. J. F.; McDaniel, C. (2011). Marketing. 11ª Edición. Ed. Cengage Learning. México. Pág. 586.

Capítulo 13

Ventas, Desempeño de la Fuerza de Ventas

Preguntas Clave

¿Los responsables del departamento tienen reuniones regulares con la fuerza de ventas?

¿Se manejan las ratios de clientes nuevos y perdidos?

¿Están distribuidas y adjudicadas las zonas y rutas de forma lógica y racional? ¿Existe un manual de ventas?

¿Se revisan regularmente las tarifas de venta?

¿Existe fuerte rotación de personal en nuestra fuerza de ventas?

¿Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador?

¿Existe un buen sistema de control de ventas y vendedores?

13.1. El Proceso de Control y las Ventas

Dentro del esquema de los procesos empresariales, el de marketing se abre con el cliente y se cierra con el cliente y dentro de la caja negra donde se deben de dibujar las actividades de mercadeo, hay una ubicada en el extremo último de la frontera con el cliente: las ventas; como relación con el cliente y como la que aflora dinero y sella la relación, en una transacción. Y debido a esta importancia en el movimiento de todo el engranaje empresarial, es que el control de las ventas se ve con gran cuidado y de supervisión al instante y a diario. Para decirlo en otras palabras, todo el esfuerzo de planeación del marketing tiene un momento de germinación: las ventas (incluye el recaudo!). Aquí está la importancia gerencial de las ventas y el montaje de su andamiaje en la organización: coordinadores (supervisores, jefe de equipos, entre otros) de ventas y los vendedores, o asesores, o como los han determinado llamar en la organización.

El control subsume las auditorías y dentro de estas, la de las ventas, que por sus relaciones directas con el marketing algunas veces se ve difuminada. Una de las funciones primordiales del gerente de ventas es la del control que debe ejercer a su grupo de colaboradores y la auditoría de ventas debe iniciar por la comprobación de los controles.

El control de ventas en una empresa es el complemento y culminación de una etapa previa denominada planeación de las ventas y sus presupuestos.; por lo anterior, surge de la acción de controlar, la de corregir hacia a un objetivo determinado.

En nuestro medio el control de ventas está orientado más al coordinador o supervisor; que a la propia gerencia de ventas y su proceso recorre las etapas de: *Plan de ventas a cumplir (objetivos)* previo pronóstico y presupuestos de ventas; *nivel de cumplimiento real*; *evolución de los objetivos*, *identificación de las causas del no cumplimiento de las variables y plan de acciones correctivas y su aplicación*.

Una auditoría de ventas arranca del análisis del control de las ventas con la existencia de los instrumentos del plan de actividades diarias, o plan de trabajo e informe diario de actividades (número de clientes visitados, ventas del día en unidades y en pesos, entre otros), los cuales son bases de los indicadores. Y se continúa, con la verificación de la armonía y complementación del trabajo de control con sus acciones en común acuerdo con otros departamentos y personas (clientes, directores, despachadores, proveedores) y en especial con el departamento de crédito y cobranzas, con el cual más conflictos se originan.

13.2. La Gerencia de Ventas y el Vendedor

Estamos frente a la actividad finalista de las ventas. Es finalista porque de eso se trata, que el cliente al final se lleve el producto y se sienta satisfecho y retorne a la recompra. Vender, es una de las profesiones más noble, difícil y antigua; de ella se hablan infinidad de palabras ligeras y se desconocen muchas veces los esfuerzos que se requieren para poder llegar al fin de mes con la cuota cumplida.

La imagen del vendedor ha cambiado conjuntamente cómo ha ido evolucionando la economía y el marketing. El avance tecnológico y el ambiente socioeconómico del siglo XXI han causado una evolución en la dirección de vendedores, como en la ubicación de estos dentro de las empresas. Atrás han quedado esos conceptos empíricos sobre las ventas y la formación de vendedores.

Las empresas se concientizan de la importancia de abrirse hacia el mercado, que es el campo de juego, donde todos los competidores hacen esfuerzos por colocar sus productos y servicios. Ya no se dudan de los principios de dirección y organización del esfuerzo de ventas, ni de los conocimientos técnico-científicos del vendedor para convencer a los clientes. Una responsable dirección de ventas, se fundamenta en procesos como selección, reclutamiento, organización y compensación de vendedores. Y de estos puntos es que se debe partir para una auditoría de las ventas.

El vendedor debe ser considerado como un profesional similar a cualquier otro, respetado por la sociedad; la gerencia de ventas analizada como un área vital de la comercialización, y al gerente debe ser estimado como un estratega que fija objetivos de retorno sobre la inversión, incremento de utilidades, presupuesto de promoción y ventas. Todo un director con funciones de mercadeo, porque participa activamente en el análisis de ventas potenciales y en la planeación del marketing.

La gerencia de ventas debe propender por el desarrollo de los recursos humanos, procurando la integración de los vendedores en la empresa y de la comunidad servida por la misma; a la cual la empresa debe responder a las condiciones del contexto, proporcionándole al cliente total satisfacción a través de un servicio integral y minimizando los costos y con una filosofía justo a tiempo, centrada en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externas.

De otro lado, el vendedor es considerado un verdadero asesor, dotado del conocimiento y sensibilidad indispensables para ayudarle al cliente a tomar una decisión de compra que lo deje plenamente satisfecho. Hoy el vendedor se proyecta más como un consultor que sus parámetros de

comportamiento y que tiene una manera diferente de mirar el negocio; profundo conocimiento del negocio del cliente, domina el concepto costo-beneficio desde el punto de vista financiero; ve a cada cliente como un plan diferente; se convierte en un socio de su cliente; conoce y organiza sus cuentas claves; sabe “cerrar el negocio” con resultados medibles y efectivos.

13.3. Evaluación del Desempeño

Las organizaciones se han concientizado de la medición del rendimiento de los vendedores, frente a las expectativas del perfil del cargo, que es básicamente, lo que se denomina Evaluación del Desempeño. Este concepto es una herramienta de trabajo, que nos permite evaluar el logro de las metas y objetivos, igualmente, mide el comportamiento de quienes la ejecutan; nos muestra las debilidades y fortalezas en las actividades de ventas; que dependen en gran parte de la selección del personal de ventas y de su capacitación y motivación. La calidad de la primera conlleva a tener una buena persona habilitada en el oficio, que será un buen receptor. Y entonces la segunda; la capacitación y la motivación, fluirá por buenos canales. Los resultados de las ventas pueden a veces estar explicados “río arriba”, es decir, en los procesos de selección y no en su ejecución.

Con la evaluación del desempeño, identificamos las actitudes del representante de ventas frente a su trabajo, con la competencia, con su mercado y en especial, calibrar el sentido de pertenencia de la persona hacia la organización.

La evaluación del desempeño busca en primera medida una plena comunicación en la estructura de la organización. La mayoría de los problemas en una empresa surgen de la falta de comunicación; porque “cada uno está en lo suyo”. Ahora, se impone la comunicación y el trabajo en equipo; todos en procura de las metas y de la eficiencia.

Una auditoría puede apoyarse en el análisis de ventas y en el análisis de costos de mercadeo.

13.4. Auditoría de Mercadeo y Ventas

Una administración empresarial profesional exige que esta actividad se desarrolle con un criterio más técnico y de apoyo para el logro de metas corporativas y de empresa, el concepto de auditoría está ligado al proceso de desarrollo de cualquier organización.

Con la auditoría de mercadeo pretendemos evaluar los objetivos, las estrategias y demás actividades de la organización con el fin de medir lo realizado, identificar las debilidades y fortalezas y definir acciones para cumplir las metas. Por eso, es importante recordar que al hacer una auditoría de las ventas se debe realizar una evaluación del panorama interno y externo de la empresa, para no entrar en ligerezas en las conclusiones y afirmaciones. Y luego, si dedicar parte de las energías a reflexionar sobre el funcionamiento de las ventas y relaciones con las múltiples áreas con las que tiene contacto en sus actividades; y en especial atención hacia el contacto con los clientes y consumidores, sobre lo cual debemos tener conciencia clara de las tendencias de consumo, formas de compra y de pago, que nos lleva a complementar el conocimiento de los servicios de entrega de mercancías; políticas de crédito y cobranzas; programas promocionales y publicitarios.

Una auditoría debería abarcar una vista a las relaciones de ventas con crédito y cobranzas. La experiencia demuestra que siempre se presentan dificultades entre los departamentos. A veces se toman decisiones duras sin medir ni tener en cuenta la trayectoria del cliente, su negocio y magnitud y su imagen comercial. Se suele decir que los departamentos de crédito y cobranzas son rígidos y no se identifican con mercadeo y ventas, porque estos son flexibles en sus políticas. Igual observación y estudio merecen las relaciones con transporte y logística.

La auditoría de mercadeo y ventas debe afianzar su actividad con extensión y colaboración, hacia las labores de *merchandising*, realizadas usualmente por personas que no toman decisiones, pero que tienen mucha información por su cercanía al cliente y participan con él a través de los momentos de verdad, generalmente.

En la auditoría de ventas, es importante analizar los hechos para poder catalogarlos como de ventas y delimitarlos de los de mercadeo, sobre todo cuando estas dos funciones tienen cargos representativos en la organización y evitar malos entendidos; por ejemplo, el que exista desproporción entre el precio y calidad del producto, es cuestión de mercadeo, no de ventas. Para reafirmar esta posición diríamos que en cualquier auditoría en el área comercial se deben precisar y separar los problemas de mercadeo de los problemas de ventas y hacerlos perfectamente identificables. Claro está que lo primero es reconocer el problema.

A la fuerza de ventas se le puede auditar, además del cumplimiento de una ruta, el número de visitas, la asignación de cuota por cliente y la calidad de la visita, de manera especial la capacitación y entrenamiento recibido; incluyendo al capacitador; su habilidad; su metodología; su motivación ante el grupo; su imparcialidad; el contenido de los programas; los sistemas de evaluación; como lo dijimos antes.

En resumen, en una auditoría en el campo de las ventas se obtienen mayores y mejores resultados si en los análisis se combinan cuestiones de marketing (los clientes, el proceso de compra, la función de ventas, el precio y otros) y asuntos específicos de las ventas: relaciones mercadeo-ventas y otras dependencias.; la organización (estructura y procesos); planeación de ventas (pronósticos, presupuesto); territorios y cuotas de venta; selección y capacitación, remuneración, compensación e incentivos, desarrollo humano y evaluación del desempeño.

Se sugiere, que siendo la fuerza de ventas el soporte más importante de la organización, merece una mejor y planeada auditoría.

13.4 Métricas Aplicables

13.4.1 Métricas Generales:

$\text{ROI Ventas} = \text{Margen Bruto} / \text{Costos de Venta.}$

$\text{Ratio Rotación de las Ventas} = \text{Ingresos por Ventas} / \text{Activos Totales}$ (el resultado se presenta en número de veces)

Rentabilidad Económica = Margen de las Ventas * Rotación de las Ventas

Rentabilidad Financiera = (Beneficio Neto / Patrimonio Neto) * 100

Aumento en las Ventas = Incremento en los Costos Fijos / Margen de Contribución

Eficiencia del Área de Ventas = Gastos Previstos Área de Ventas / Gastos Reales Área de Ventas.

Eficiencia en Ventas = Ventas Reales / Ventas Potenciales.

Eficacia del Área de Ventas = Beneficio Previsto del Área de Ventas / Beneficio Real del Área de Ventas.

Costos por Visita = Costos Totales / Número de Visitas Efectivas.

Nuevos Clientes por Período = Nuevos Clientes en el Período / Número Total Clientes Objetivo.

Costo Fuerza de Ventas sobre Cifra de Ventas = Ventas (Fijo + Variable + Otros Costos Directos) / Ventas Totales.

Promedio Visitas = Total Visitas en el Período / (Número de Vendedores * Número de días).

Tiempo Promedio por Visita = Tiempo Total Empleado en Visitas / Número de Visitas en el Período).

Visitas Efectivas = Número de Visitas en las que se producen Ventas / Número de Visitas

Promedio de Ingresos por Visitas = Ventas Totales / Visitas Efectivas.

Promedio de Costo por Visita = Costos Totales / Visitas Efectivas.

Número Nuevos Clientes por Período = Número Clientes en el Período / Número Total Clientes.

Esfuerzo Comercial = Ventas Totales / Descuento Total.

13.5 Ejercicios

Ejercicio 13.5.1:

Listado de Chequeo para iniciar la Elaboración del Presupuesto de Ventas

Antes de empezar a hacer el presupuesto de ventas, es muy importante tener en cuenta alguna información que nos va a ayudar a determinar las sumas del presupuesto, que recordemos es una guía de nuestras acciones en el futuro inmediato, que se expresa en unidades o en dinero, lo que nos permite identificar claramente cómo vamos cumpliendo esa buena intención y que puede estar influenciado por múltiples factores externos generalmente económicos, así como por factores internos como los planes de la empresa y sus limitaciones financieras y de crecimiento. Por lo tanto,

Antes de elaborarlo, responda a las siguientes preguntas, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

Concepto	Calificación	
	Sí	No
¿Conoce cómo va a estar la inflación, como crecen los mercados internacionales, el PIB, el tipo de cambio, los precios del petróleo? Es decir, ¿conoce usted los indicadores globales de economía, que le afectan sus ventas?		
¿Ha analizado el sector al cual pertenece su empresa? ¿Sabe cómo ha sido el crecimiento en los últimos años?		
¿Cuenta con la cifra de compra promedio de sus clientes?, ¿Conoce la frecuencia de compra de cada uno de sus productos?, y el período de compra?. ¿La estacionalidad? ¿Tiene una clasificación de ellos? ¿Sabe a cuáles va a dedicar su mayor esfuerzo?		
¿Tiene las estadísticas anteriores de sus ventas?		
¿Tiene un buen registro de aquellos eventos que han influenciado en los presupuestos anteriores?		
¿Cuenta con datos actualizados de sus principales competidores?, ¿Sabe de sus planes de crecimiento? ¿De sus planes de ventas?, ¿de sus próximos lanzamientos?		
¿Conocen usted y su fuerza de ventas los planes de crecimiento de su empresa y su situación económica y financiera?		
¿Ha determinado en reuniones con las otras dependencias de su empresa los nuevos productos a lanzar?		
¿Posee los planes de mantenimiento y de sostenimiento de la producción de su empresa detallada por fechas y por productos?		
¿Conoce a consciencia usted la situación financiera?, ¿Tienen respaldo financiero sus metas de ventas?		

Fuente: Adaptado de Costells, Artal, M. (2013). Dinamización de las Ventas Vol. 7 de Curso FS12. Emprendimiento y Gestión Empresarial. Madrid. Pág. 112.

Ejercicio 13.5.2

Evaluación del Perfil Ideal de los Vendedores

Evalúe el grado de enfoque de cada vendedor de acuerdo a los siguientes parámetros, donde 100 quiere decir que el vendedor se adecua perfectamente al factor y 50 quiere decir que lo hace parcialmente y que debe mejorar para acercarse mucho más a lo que se espera de él en su rol de cara al cliente.

Concepto	Factores	50 grado 100	Porcentaje
Inteligencia	General		
	Razonamiento		
	Memoria		
	Verbal		
	Numérica		
Personalidad	Madurez		
	Dinamismo		
	Versatilidad		
	Autoimagen		
	Sinceridad		
Conocimientos	Empresa		
	Producto / Cliente		
	Técnicas de Venta		
	Organización		
Rol	Descripción tareas		
	Claridad		
	Autonomía		
	Coordinación		
	Control		
Motivación	Autorrealización		
	Seguridad		
	Servicio		
	Remuneración		
	Status		
Requerimientos Físicos	Sexo		
	Edad		
	Reflejos		
	Salud		
	Resistencia Física		

Fuente: Costells, Artal, M. (2013). Dinamización de las Ventas Vol. 7 de Curso FS12. Emprendimiento y Gestión Empresarial. Madrid. Pág. 115.

Ejercicio 13.5.3:

Una propuesta para Jefes de Ventas

Viaje al Futuro de Nuestra Productividad en Ventas

Evalúe de 0 a 4, donde 4 quiere decir que el jefe de ventas se ajusta, cumpliendo con la productividad de ventas para la empresa de acuerdo a su estructura y planeación estratégica y 0 quiere decir que la productividad no está nada alineada con la planeación estratégica y la estructura empresarial. Aplique esta evaluación a su empresa o a la empresa que se encuentra auditando.

Preguntas	Calificación				
	0	1	2	3	4
¿He construido los ratios fundamentales para las ventas?					
¿Cuál es la evolución de las ventas en los últimos cinco años?					
¿Cómo está la compañía en el comparativo con los dos mayores competidores?					
¿Es apropiada la estructura de la red de vendedores?					
¿Es adecuado el sistema de comunicación interna?					
¿Cómo funciona el sistema de inteligencia de captura de la información?					
¿Qué tan completo está el manual de ventas?					
¿La calificación para la oficina de ventas es buena?					
¿Cómo calificación el plan actual de ventas?					
¿Cómo califico el sistema de previsión de ventas?					
¿Los vendedores se sienten cómodos con sus territorios?					
¿Los vendedores son motivados constantemente?					
¿Los vendedores valoran los incentivos económicos que reciben?					
¿El sistema de reclutamiento y selección del personal es adecuado?					
¿Se ofrece capacitación para el nuevo personal de ventas?					
¿Para estas capacitaciones se tiene en cuenta tanto la formación en conocimientos específicos como generales y el desarrollo de habilidades para hacer más efectivo el proceso de venta?					
¿Se planifican adecuadamente las convenciones de ventas?					
¿Tiene la compañía un programa de carrera para los vendedores?					
¿Es adecuado el sistema de evaluación de los resultados?					
¿Se tienen en cuenta el comportamiento y actitudes de los vendedores para la evaluación de los resultados?					
¿Es adecuado el control de ventas?					
¿Es adecuado el control de gastos?					
¿Cuenta el área con un cuadro de mando?					

Fuente: Costells, Artal, M. (2013). Dinamización de las Ventas Vol. 7 de Curso FS12. Emprendimiento y Gestión Empresarial. Madrid. Pág. 89.

Ejercicio 13.5.4:**Evaluación de la Operación**

Evalúe los siguientes aspectos, con el objetivo de conocer cómo funciona la operación de la empresa, para ello utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa que no conoce el concepto o que no lo aplica para el desarrollo de la operación y 5 quiere decir que lo conoce y lo aplica a cabalidad.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Tiene una red controlada por Sistemas de información de Mercado?					
¿Sus instalaciones son amplias y adecuadas para manipular sus productos?					
¿Su experiencia en el mercado?					
¿Cobertura geográfica de la cual dispone?					
¿Tecnologías de la Innovación actuales y que se utilizan para los procesos?					
¿Estructura de Recursos Humanos?					
¿Solidez y respaldo financiero?					
¿Certificados de calidad?					

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 76.

Ejercicio 13.5.5:**Evaluación de las Funciones de Marketing para el apoyo al Área de Ventas**

Manifieste si el área de Marketing de su empresa o de la que está auditando responde o no a las funciones que le corresponden para apoyar la labor del área de ventas.

Funciones	Respuesta	
	Sí	No
Hacer saber al personal de ventas sobre las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores		
Acercarse a clientes de la empresa a los cuales el área de ventas no tiene acceso directo, a través de la comunicación en redes sociales y marketing digital		
Entregar los mensajes de la empresa, dando a conocer sus productos y servicios a los clientes potenciales		

Funciones	Respuesta	
	Sí	No
Ofrecer a los intermediarios una visión completa de la compañía		
Acceder a un gran número de clientes a través del uso de herramientas que representen un bajo costo para la empresa		
Atender especulaciones y rumores negativos sobre los productos y servicios de la empresa		
Realizar la presentación, demostración y explicación con sus respectivos beneficios de los productos o servicios de la empresa		
Generar una calificación previa para los clientes prospecto de la empresa, con el fin de agilizar el cierre de negociaciones para el área de ventas		
Concebir estrategias que permitan generar una reducción de costos para el personal de ventas		
Crear argumentos y protocolos que puedan ser usados por el personal de ventas, con el propósito de aumentar la efectividad de las mismas.		
Sincronizar los esfuerzos del área de ventas con los realizados a través de la comunicación (publicidad, promoción medios impresos, marketing relacional)		
Elaborar material publicitario que propenda por mejorar la negociación y venta de los productos o servicios		
Incentivar a los clientes prospecto a través de comunicaciones para que se pongan en contacto con el personal de ventas		
Establecer de manera permanente contacto con clientes prospecto		
Trabajar en el buen posicionamiento de la empresa, de sus productos y servicios para generar confianza y credibilidad en los clientes actuales y prospecto de la compañía		

Fuente: Adaptado de Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Pág. 36-37.

Ejercicio 13.5.6:

Evaluación de la Dinámica de la Relación entre Ventas y Marketing

Para esta evaluación utilice la escala de Likert donde:

- 5 Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3 Neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Totalmente en desacuerdo

Aspecto	Calificación				
	5 Totalmente de acuerdo	4 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2 En desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo
Los resultados de ventas generalmente coinciden con las proyecciones realizadas					
Las personas de mercadeo suelen reunirse con los clientes importantes de la empresa para apoyar el proceso de venta					
El personal de ventas considera valiosa y relevante la información entregada por marketing para apoyar el proceso de ventas					
El lenguaje que se maneja para la comunicación entre ventas y marketing es claro y comprensible					
Marketing trabaja de manera conjunta para tomar decisiones sobre aquellos productos o servicios que deben ser retirados del portafolio por bajo rendimiento					
El área de ventas apoya a creación y construcción del plan anual de marketing					
Hay constante interacción entre ventas y marketing para discutir sobre nuevos planes y estrategias que estén encaminadas a incrementar las ventas y generar mayor satisfacción en los clientes					
En caso de presentarse fallas en el proceso de ventas, tanto marketing como ventas se apoyan y buscan una solución de manera conjunta					

Fuente: Adaptado de Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 39-40.

Bibliografía

Aumatell, C. S. (2003). La auditoría de la información componente clave de la gestión estratégica de la información. Revista El Profesional de la Información. Vol. 12. Nro. 4. Julio – Agosto.

Alcaide, Fernández, J. C. (2013). Curso ESIC de Emprendimiento. Módulo Comunicación y Marketing. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Alcaide, J. C. (2009). Métricas del Marketing. ¿Está su empresa preparada para adoptar, implantar y asimilar los enfoques de marketing accountability? Recuperado de: <http://www.jcalcaide.com/general/metricas-del-marketing/>.

American Institute of Certificate Public Accountants AICPA. (2013). COSO and internal control. Recuperado de: http://www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/corporategovernanceriskmanagementinternalcontrol/pages/coso_integrated_framework_project.aspx.

Aragónes González, J. R., Blanco Vigás, C. (2000). Valor en riesgo: aplicación a la gestión empresarial. Ed. Pirámide. Madrid.

Baños, A. (2011). Los Secretos de los Precios. De los dos lados del mostrador. Ed. Granica. Buenos Aires.

Barrera, E. (1994). Gerencia de Ventas Efectivas. Escolme. Medellín.

Barrera, E. (2013). Sistemas de Control e Indicadores para el Mercadeo. Universidad Complutense de Madrid.

Belch, G.; Belch, M. (2009). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 8a Edición. Ed. Irwin Professional. Michigan.

Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Evalúe la Efectividad de su Mercadeo. Material de la Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Caicedo, P. (2012). Cómo medir los resultados de un plan de comunicación interna.

Campos, I. (2013). 5 Métricas en Social Media para Evaluar tu Gestión de Comunicación. Recuperado de: <http://www.augure.com/es/blog/metricas-social-media-comunicacion-2-20130506>.

Carrió, P. G. (2008). Auditoría y Control Interno, un enfoque actualizado.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers.

Comunicación y Marketing. Curso ESIC de Emprendimiento. Ed. ESIC Business School. Vol. 8. Madrid.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT. (2013). Auditoría y Evaluación de Programas CONACYT. Recuperado de: <http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/evaluacion-de-programas-conacyt>

Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO). Ed. Díaz de Santos. Madrid.

Costells, Artal, M. (2013). Dinamización de las Ventas Vol. 7 de Curso FS12. Emprendimiento y Gestión Empresarial. Madrid.

David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Ed. Prentice Hall. México.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2008). Manual de Implementación. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. 2da Versión.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2007). Centro Andino de Altos Estudios Candane. Talleres Regionales dirigidos a los Grupos Étnicos. Cartilla de Conceptos Básicos e Indicadores Demográficos. Bogotá.

Diego, Feliciano, G.; Enríquez, Gutiérrez, A.; Osornio Arreola, B.; Pozos, Xospa, V. L. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. En: <http://prezi.com/ceyrslf3lnvt/copy-of-metricas-de-producto-y-precio/>, visitado: 25/06/2014

Domínguez, A.; Muñoz, G. (2010). Métricas del Marketing. Ed. ESIC Business School. Madrid.

- Equipo Vértice. (2006). Marketing Promocional orientado al Comercio. Ed. Vértice. Madrid.
- Eslava, J. de J. (2013). Finanzas para el marketing. Cómo planificar y controlar la gestión comercial. Ed. ESIC Business School. Madrid.
- Estupiñán, Gaitán, R. (2011). Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna. Ed. Ecoe Editores. Bogotá.
- Ferrón, Vílchez, V. (2012). Guía de Trabajo Autónomo “Análisis del Entorno de la Empresa”. Titulación y curso, 2do Grado en Información y Documentación. Asignatura: Administración de Empresas. Ugr. Universidad de Granada. Granada.
- Franklin E. (2007). Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica de Cambio. Ed. Pearson – Prentice Hall. México.
- Guiltinan, P. J. (1998). Gerencia de Marketing. 6a Edición. Ed. McGraw Hill. México.
- Gupta, S.; Hanssens, D.; Hardie, B.; Kahn, W.; Kumar, N.; Lin, N.; Ravishanker, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. Journal of Service Research.
- Gutiérrez, Moreno, P.; López, García, M. M.; Torre,
- Torres, Mtro. R. (2013). Análisis de los Riesgos en la Toma de Decisiones de la Alta Dirección a través de la Auditoría de Gestión. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol. 8 Nro. 1.
- Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Ed. Pearson Prentice Hall. 7ª Edición. Madrid.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2001). La organización focalizada en la estrategia. Ed. Harvard Business School. Madrid.
- Kotler, P. (1999). Kotler on Marketing. Nueva York Free Press. Ed. Simon & Schuster Adult Publishing Group.
- Kotler, P. (2012). Los 10 Pecados del Marketing. Ed. Gestión 2000. México.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. 12a Edición. Ed. Pearson Educación. México.

- Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14a Edición. Ed. Pearson Educación. México.
- Lamb, C.; Hair Jr. J. F.; McDaniel, C. (2011). Marketing. 11a Edición. Ed. Cengage Learning. México.
- Lambin, J. J. (1995). Marketing Estratégico. 3ª Edición. Ed. McGraw Hill. México.
- López, Saiz, S.; Escamilla, Solano, S. (2008). Cómo Incide la Ética Empresarial en la Gestión del Riesgo. En: Revista: Estableciendo puentes en una economía global. Pág. 47.
- López-Pinto Ruiz, B.; Mas Machuca, M.; Viscarri, Colomer, J. (2008). Los Pilares del Losada, Díaz, C. (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Ed. Ariel. Madrid.
- Marketing. Ed. UPC. Barcelona. Pág. 410-411.
- Mejía, Quijano, R. C. Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Ed. Universidad Eafit. Medellín. 2006.
- Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Ed. ESIC Business School. Madrid.
- Meycor-soft. (2014). Meycor Coso AG. Recuperado de: <http://www.meycor-soft.com/es/meycor-coso>
- Mullins, J. W.; Walker Jr., O. C.; Boyd Jr., H. W., Larréché, J. (2007). Administración del Marketing, un enfoque en la toma estratégica de decisiones. 5a Edición. Ed. McGraw Hill. México.
- Munuera, Alemán, J. L.; Rodríguez, Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Ed. ESIC Business School. Madrid.
- Muñiz, González R. (2014). Marketing Siglo XXI. Auditoría de Marketing. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/la-auditoria-de-marketing-139.htm>
- Peppers, D.; Rogers, M. (1996). The One to One future. Building Relationships One Customer at a Time. Ed. Doubleday. Nueva York.

- Quiroga, Barrera, A.; Rincón, Ortega, A. (2014). Plan de Marketing y Ventas para la Constructora Hábitat de los Andes Ibagué 2014-2018. Universidad de la Sabana, Instituto de Postgrados FORUM, Especialización en Gerencia Comercial. Bogotá.
- Restrepo, Vélez, R. (2008). Teoría General de la Auditoría. Ed. Universidad Eafit. Medellín.
- Rovira, C. (2008). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para SEM-SEO [en línea]. "Hipertext.net", Núm. 6.
- Ruiz, Palomo, D. (2013). Finanzas Aplicadas al Marketing. Ed. Pirámide. Madrid.
- Serna, J. (2007). El nuevo sistema de información de marketing. Ed. ESIC Business School. Madrid.
- Suárez, Suárez, A. S. (2003). Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas. Ed. Pirámide. Madrid.
- Swaan, A.; Van den Driest, F. & Weed, K. (2014). The Ultimate Marketing Machine. Most Marketing organizations are stuck in the last century. Here's how the best meet the challenges of the digital age. Harvard Business Review. Pág. 55-62.
- Taleb, Nassim M.; Goldstein, D. G.; Spitznagel, M. W. Los Seis Errores que Cometen los Ejecutivos en la Gestión del Riesgo. En: Revista Harvard Business Review. Octubre 2011.
- Toledo, Castellanos, M. A. (2012). Administración y estrategias de precios. Herramientas para la toma de decisiones en marketing. Segunda Edición. Ed. McGraw Hill. México.
- Villafañe, Justo. (2008). Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas. Ed. Pirámide. México.
- Villarejo, Ramos, A. F. (2002). Modelos Multidimensionales para la Medición del Valor de Marca. En: Revista Investigaciones Europeas Vol. 8. Nro. 3. Universidad de Sevilla. Sevilla.

Auditoría de Marketing

Autor: Carlos Adolfo Lucas



Auditoría de Marketing / Carlos Adolfo Lucas, / Bogotá D.C., Fundación
Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-36-2

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO
© 2017, CARLOS ADOLFO LUCAS

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Auditoría de Marketing

Autor: Carlos Adolfo Lucas





Índice

UNIDAD 1 Fundamentos de auditoría de marketing

Introducción	7
Metodología	9
Desarrollo temático	10

UNIDAD 1 Fundamentos de auditoría de marketing

Introducción	18
Metodología	19
Desarrollo temático	20

UNIDAD 2 Áreas claves para la auditoría de marketing

Introducción	26
Metodología	28
Desarrollo temático	29

UNIDAD 2 Áreas claves para la auditoría de marketing

Introducción	43
Metodología	44
Desarrollo temático	45



Índice

UNIDAD 3 Mediciones para auditoría de marketing

Introducción	55
Metodología	57
Desarrollo temático	58

UNIDAD 3 Mediciones para auditoría de marketing

Introducción	64
Metodología	65
Desarrollo temático	66

UNIDAD 4 Informes de auditoría de marketing

Introducción	76
Metodología	77
Desarrollo temático	78

UNIDAD 4 Informes de auditoría de marketing

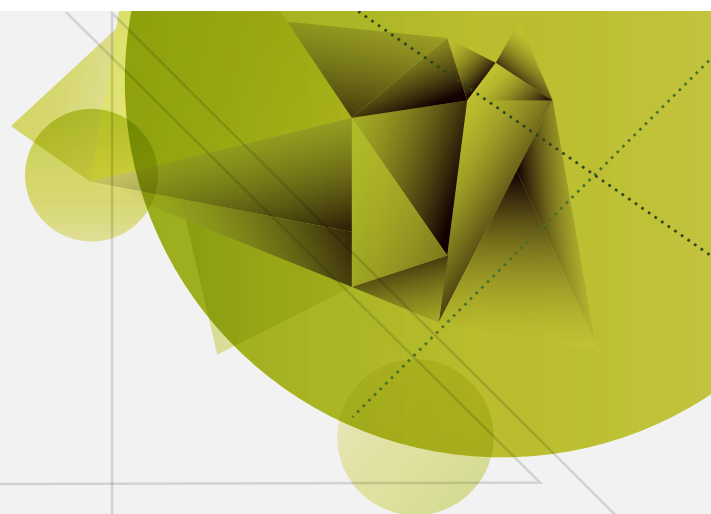
Introducción	84
Metodología	85
Desarrollo temático	86

Bibliografía	94
--------------	----

1

Unidad 1

Fundamentos
de auditoría de
marketing



Auditoria de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

Introducción

En la primera semana de trabajo para la unidad 1, el estudiante estará en capacidad de comprender el concepto básico de auditoría de marketing, su objetivo fundamental, su importancia y alcance dentro del plan de marketing de una empresa.

Es importante esta etapa preliminar de las dos primeras semanas del módulo, dependiendo del interés que cada estudiante le coloque a la temática, se alcanzará a comprender el por qué debe aplicarse en los principales procesos de gestión del marketing y en las diferentes momentos en que se desarrolle el proceso de auditoría.

El ámbito competitivo que se percibe en el mundo globalizado de los negocios y de la interacción cultural de todos los países, impone nuevos retos para las empresas, y entre estas está hacer más rentable su actividad, siendo a la vez competitiva y con opciones de lograr una porción de su mercado meta.

Por eso, la medición de la rentabilidad del marketing y de la participación del mercado, surgen solamente del proceso conocido como auditoría de marketing que se iniciará.

El tema principal de la primera unidad del módulo son los fundamentos de auditoría de marketing, y en esta se describe que la actividad de marketing en el contexto empresarial del nuevo milenio, ha desarrollado una fuerza inusitada. Esto por la sencilla razón de que empresas competitivas son aquellas que tienen excelentes resultados en marketing y gestión de negocios.

Las que por el contrario, no han podido expresar en buenos resultados su interés por mantenerse vigentes en el mercado, han visto abocadas a desaparecer y sus propios competidores se han encargado de ayudar a que eso suceda, aumentando la presión a través de un control casi absoluto del mercado, respaldados por una tarea de marketing impecable y cercana a la perfección.

La única manera de saber eso, es haber medido sus propios resultados de forma periódica a diferencia de las que han salido de competencia que en pocas ocasiones o quizás nunca realizaron control de gestión de marketing.

Esa es la diferencia entre una empresa de éxito y una que tiene resultados negativos con muchas posibilidades de suprimirse del panorama empresarial y es allí en donde radica la importancia de la labor de la auditoría de marketing: medir resultados obtenidos con el fin de siempre tener como objetivo el mejorarlos o por lo menos de tenerlos controlados sobre promedios que hagan sostenible la actuación de la empresa dentro del mercado.

Se recomienda el haber adelantado los módulos anteriores y haberlos aprobado como requisito para ingresar en el área de la Auditoría de *Marketing* que exige conocer el lenguaje técnico y los conceptos relacionados a éste, en un promedio alto de la materia.

Además, se debe leer, comprender y asimilar de mejor manera los contenidos expuesto en el módulo que inicia ahora.

Definición de auditoría de *marketing*

Para iniciar en el aprendizaje del tema propuesto podemos dar la siguiente definición de auditoría de *marketing*.

Es un análisis completo, sistemático, independiente y periódico del entorno del *marketing*, de sus estrategias y de las ventas que una empresa desarrolla en un momento determinado, con el fin de fijar amenazas y oportunidades para proponer cambios enfocados a mejorar sus resultados financieros y de *Marketing* (Kotler, P. 2000, p. 789).

Esta tarea de examinar la empresa es extensiva a las diferentes unidades de negocio de ella, porque cada una tiene una dinámica diferente de acuerdo al mercado en el que se encuentre compitiendo.

La Auditoría y su relación con el marketing

Según el manual de auditorías internas y de calidad (2013) publicado en la página web de hispania-antioquia.gov.co/ indica que:

Originalmente la palabra auditar proviene de la antigua práctica de registrar el cargamento de un barco a medida que la tripulación nombraba los diferentes artículos y sus cantidades. La palabra se deriva del término inglés *aural* (escuchar) que a su vez proviene del latín *auris* (oído). El auditor (oyente) representaba al rey y su presencia aseguraba que registraran apropiadamente todos los impuestos del cargamento.

Desde este temprano inicio la labor del auditor se asoció con controles y cumplimiento.

El proceso de auditoría, como se práctica en la actualidad, tiene sus raíces en la aplicaciones financieras. A medida que la civilización occidental pasó de la Edad Media al período del Renacimiento, el préstamo de dinero adquirió gran importancia tanto para el comercio como para los reinos. Así, surgió la necesidad de contar con un agente externo e imparcial que diera fe de la honradez tanto de los prestamistas como de los prestatarios.

En la actualidad, la gran mayoría de las auditorías se realizan en todas las industrias. Los auditores financieros deben de revisar las cuentas y registros para verifi-

car que son correctos. Ellos contrastan la información registrada con los requisitos de contabilidad para obtener hallazgos de hechos (Historia de la auditoría, 2009).

Es a partir del nacimiento de manera formal de la técnica del *marketing* en la década de los setenta, en donde se puede llegar a diferenciar la necesidad de realizar auditoría al propio proceso de *marketing* respecto de los análisis de la contabilidad que eran los que hasta entonces se distinguían como exclusivos para esa labor de análisis y seguimiento.

Luego con el amplio y profundo desarrollo de la disciplina en todas las organizaciones y en virtud de la globalización que obligaba a las empresas a ser mucho más competitivas que antes, así mismo la técnica del *marketing* se ha venido depurando y ampliando a otras esferas, no solo del área comercial, sino también a la producción, la innovación, la logística, el servicio al cliente y el personal.

Esta ampliación del espectro del *marketing*, también obliga la disposición de nuevos recursos financieros que permitan desarrollar todos esos procesos para el buen desempeño de la organización en un entorno competitivo.

Esto es lo que origina la aparición de las auditorías de *marketing*, que como se mencionó antes, son análisis periódicos del entorno del *marketing*, de sus estrategias y de las ventas que una empresa desarrolla en un momento determinado, con el fin de proponer cambios tendentes a mejorar sus resultados financieros y de *marketing*.

Tipos de auditoría de marketing

Para realizar una auditoría confiable y completa, se requiere efectuarla en seis áreas específicas que son las van a brindar posibilidades de llevar a la empresa a zonas de buenas prácticas empresariales en esta materia.



Figura 1. Tipos de auditoría de marketing
Fuente: Propia.

Los seis tipos de Auditoría de acuerdo al gráfico anterior pueden ser explicados brevemente de la siguiente forma:

Auditoría del entorno de marketing de la empresa

Philip Kotler, comenta en el libro *Dirección de marketing* (2000):

Aquí se analizan factores de índole Económico, político, demográfico, tecnológico, cultural y medioambiental que brinden oportunidades o generen amenazas para el buen desempeño de la organización.

De este análisis se desprenden también la recolección de datos sobre los mercados, los competidores, distribuidores, proveedores y empresas de outsourcing que estén relacionados con la empresa directa o indirectamente y con las que se haya establecido una relación comercial.

En este tipo de auditoría, los auditores investigan todos los aspectos externos clave: clientes, competidores y proveedores, cuestiones sociales, políticas, tecnológicas y regulatorias. Este examen identifica las tendencias relevantes al negocio y evalúa el desempeño de la firma respecto de sus rivales.

Además, los directivos suelen subrayar con orgullo los aumentos de ventas absolutas aunque, después, un análisis revele pérdida de participación en mercados expansivos. (p. 789-790).

Auditoría de la estrategia de marketing

Esta revisa y determina con carácter crítico constructivo información sobre el plan estratégico de la empresa, partiendo desde la misión, visión, metas, objetivos y políticas.

Hace énfasis en el plan estratégico de marketing que resulta ser el punto central de la auditoría, pero sin olvidarse de los factores de índole legal que puedan verlo afectado.

Por ejemplo, una política pública en torno a los tratados de libertad comercial con otros países, puede afectar de forma indeterminada sus estrategias de marketing mix, obligándole a cambiar sus escalas de producción y sus precios de venta finales.

Se basa en revisar los objetivos y estrategias de marketing para evaluar cómo se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto.

En esta auditoría, los auditores encargados deben verificar que las tareas y responsabilidades estén claras y que el sistema de evaluar o premiar motive a un buen desempeño.

Auditoría de la organización de Marketing

Este tipo de auditoría se encarga de analizar la existencia y buen funcionamiento de tres cosas:

- Estructura formal del departamento de *Marketing*.

- Eficiencia funcional de todo y cada uno de sus componentes.
- Eficiencia entre departamentos de la empresa y el de *Marketing*.

En el lenguaje empresarial esta auditoría pretende establecer la sinergia existente durante el proceso productivo entre los diferentes departamentos y el de *Marketing*.

Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

Un problema frecuente consiste en encargarles a marketing y ventas la responsabilidad por toda la compañía, cuando cada departamento, por su parte debe orientarse al cliente. *Marketing* tiene que planear y ayudar a coordinar esfuerzos, quieran cubrir funciones como publicidad o gestión de producto, pero nunca deberá hacerse cargo del “*marketing* integral” del negocio (William, Rodgers, Gerard, Osborne, & Kotler, s.f.).

Auditoría de los sistemas de *marketing*

Este tipo de auditoría, analiza si la forma en que los mercados se ubican, captan, mantienen y fidelizan es la mejor. En el contexto actual del marketing se le conoce como la auditoría de inteligencia de mercados.

Permite identificar si la forma cómo se están controlando los procesos de manufactura, empaque, control de calidad, distribución, facturación y recaudo de ventas están integrados y además permiten mejorar los resultados gracias a la sincronización existente entre ellos.

Toda auditoria relacionada con los sistemas de marketing, juzgará la eficiencia y eficacia de ellos, respecto del desarrollo de nuevos productos, investigaciones de mercado, evaluación del servicio al cliente, estimaciones de venta, generación de liderazgo en la materia, diseño y actualización de bases de datos sobre clientes, inteligencia y poda de productos.

A menudo, estos procesos languidecen o no existen y la auditoría deberá impulsarlos (William et al. s.f.).

Implica entonces, un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de marketing, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.

Auditoría de productividad de *marketing*

En este tipo de auditoría, se establece cuál ha sido la verdadera gestión de resultados de *marketing* frente a la gestión financiera ocasionado por ella.

Se analiza la rentabilidad del portafolio de forma individual, lo mismo que la rentabilidad de los diferentes territorios cubiertos, los clientes y los canales de distribución.

Esto plantea problemas de rentabilidad en la línea de productos. ¿Merecen algunos rubros ulteriores esfuerzos de *marketing*? ¿Debieran cambiarse precios, reducirse costos o interrumpirse la fabricación? Por ejemplo, en una firma de paneles para puertas y ventanas que también distribuía marcos y umbrales, un análisis sobre rentabilidad de productos indicó que los ingresos de fábrica eran iguales a los de distribución, con lo cual impidió que se interrumpiese este servicio.

¿Cómo distribuir recursos, en un *mix* de *marketing*, entre mejora de productos, incentivos comerciales, más vendedores, etc.? Haciendo que cada gerente asigne un monto adicional hipotético constituye un ejercicio revelador, máxime si se lo compara con comentarios de proveedores y clientes sobre mejoras deseables.

Este tipo de auditoría puede utilizar evaluaciones facilitadas por matrices como la del *Boston Consulting Group (BCG)*, la matriz de *Ansoff* y el análisis de Pareto que sirve para orientar estratégicamente las acciones de *marketing* de una empresa.

Lo anterior, consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de marketing y en la efectividad de del costo de los diferentes desembolsos en esta área (William et al. s.f.).

Auditoría de funciones de marketing

Esta parte de la auditoría se le denomina también “Auditoría de estrategias de *marketing*” y es sin duda la más importante, ya que define lo que está sucediendo con las cifras ya obtenidas en cuanto a resultados de gestión y a la planificación del *marketing* realizada sobre los mercados.

También responde a las consultas realizadas sobre si los procedimientos de control implementados son los adecuados para dar cumplimiento a los objetivos trazados.

Audita todas las variables del marketing mix, principalmente las de portafolio de productos, precios, fuerza de ventas y canales de distribución, lo mismo que la estrategia de comunicación y medios utilizados, analizando si han sido los adecuados.

Consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de *marketing*, que incluyen estas variables, sus comportamientos en las diferentes etapas del ciclo de vida de cada uno de los productos que componen el portafolio y lo sucedido con los resultados en cifras de todas la estrategias puestas en marcha.

Con frecuencia, los ejecutivos ponen demasiado énfasis en un elemento y menosprecian otros, lo cual es un grave error. Es bueno tener una visión global de todas las variables y analizarlas de forma integral.

Fases de la auditoría de *marketing*

La auditoría de marketing tiene fases muy definidas que seguir, para dar cumplimiento a los objetivos que persigue de propender al mejoramiento de todas las tareas relacionadas con la gestión del negocio.

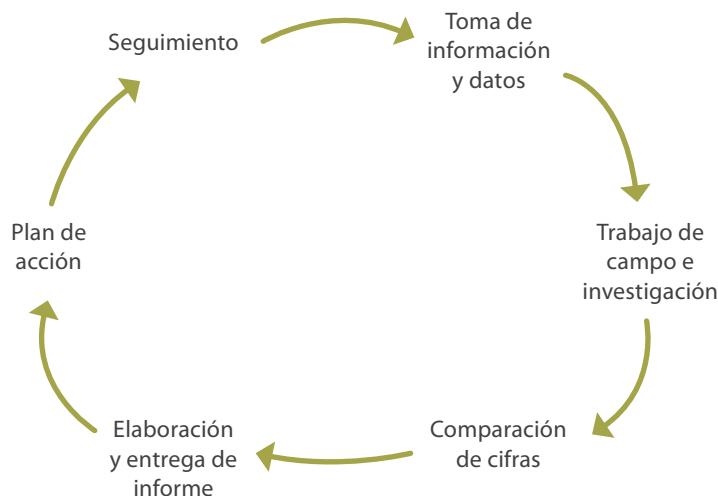


Figura 2. Fases de auditoría de marketing
Fuente: Propia.

Estas fases se pueden analizar de acuerdo al gráfico anterior de la siguiente manera:

Toma de información y datos

Esta etapa significa la recolección de toda la información referente a las áreas específicas en las que se va a realizar la auditoría, teniendo en cuenta el tiempo en el que se va a efectuar el análisis de los resultados obtenidos.

Es necesario que las fuentes de donde se toman los datos sean de la propia empresa y que provengan de todos los registros que ella tenga.

Trabajo de campo e investigación

En esta fase se presenta bastante trabajo consultivo y de digitalización de información. Deben existir bases de datos consolidadas que permitan establecer parámetros de medición en la fase posterior.

Comparación de cifras

Compara las cifras que han sido recopiladas, con aquellas observadas en el proceso de evaluación de la tarea durante el trabajo de campo. Es en esta fase donde se van a configurar comportamiento de los resultados históricos frente a la medición realizada durante la labor de auditoría.

Elaboración y entrega informe

Definido por las cifras establecidas en desarrollo de la auditoría, frente a las históricas que se habían consignado en la información secundaria fruto de la consulta de la contabilidad o de resultados anteriores consignados en informes de *marketing* de ciclos pasados.

Se consideran las recomendaciones y las observaciones que se han relacionado con todos los fenómenos relacionados con el *marketing*, como proceso integral y multidisciplinario.

Plan de acción

Relaciona el conjunto de estrategias que se recomiendan, para que los objetivos trazados en el plan estrático de la organización, no se extravíen ni se reduzcan en cuanto al alcance ni la cobertura de mercados deseados.

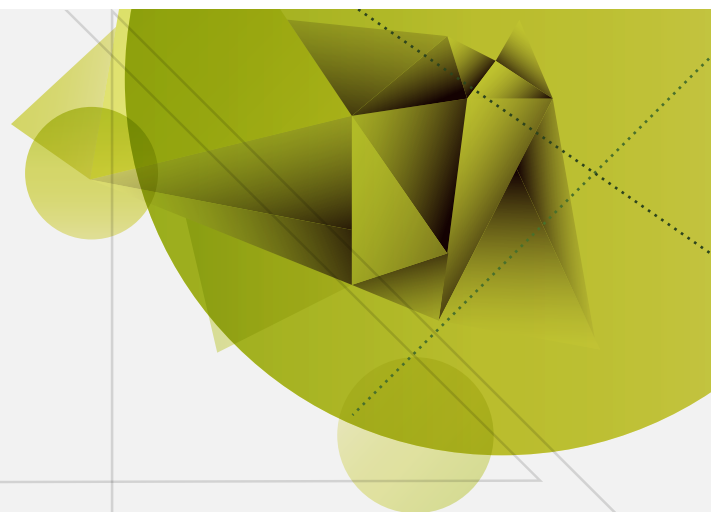
Seguimiento

Hace referencia a las tareas de gerencia estratégica para evitar pérdidas del esfuerzo de marketing y financiero correspondiente para alcanzar los objetivos replanteados desde la auditoría.

1

Unidad 1

Fundamentos
de auditoría de
marketing



Auditoria de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

Introducción

Los sistemas de medición del desempeño son esenciales para rastrear el día a día, el funcionamiento de la empresarial y comprobar que realmente se obtienen los resultados planeados.

Sin embargo, a veces es útil detenerse o dar un paso atrás y captar un panorama más amplio del desempeño de marketing de una unidad estratégica de negocio o de toda la empresa.

Por esa razón las auditorías de *marketing* han crecido en popularidad, sobre todo en las empresas con una variedad de portafolio que las hacen diferir en sus orientaciones estratégicas. Eso significa que la necesidad de realizarlas se hace manifiesta, pues se convierten en una actividad de control y planeación que al permitir una revisión completa de las labores totales de *marketing* se convierten en una herramienta capaz de alcanzar una esfera más amplia de acción para la empresa que la que permiten de forma limitada los análisis de ventas y de nivel de utilidades (Walter & Mullins, 2005. p. 412).

Una vez adelantada la primera semana se recomienda avanzar en las lecturas de apoyo de la segunda semana para comprender el alcance y los objetivos principales que tiene la auditoría de marketing.

Así mismo, deben haberse realizado los talleres, el foro y la evaluación diagnóstica previa con el fin de poder avanzar de forma más segura en el desarrollo del módulo.

Objetivo de la auditoría de *marketing*

Las auditorías de marketing son hoy en día, las mejores herramientas de trabajo gerencial, que tienen como objetivo es el de analizar y corregir posibles desviaciones del mercado por eso su objetivo principal es el de descubrir las áreas en las que se requiere mejorar para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Es necesario examinar las cuatro características que tiene la auditoría de *marketing* descritas por Philip Kotler (2000) para dimensionar el trabajo requerido y la forma cómo debemos hacerlo:

Comprehensiva: debe cubrir las principales actividades del negocio, no solamente las que tiene problemas. Pueden hacerse auditorías solo al equipo de ventas que manifiesta problemas de alta rotación, pero quizás al hacerla también sobre los precios y la calidad de los productos se hallen las verdaderas raíces de esa situación problemática manifiesta en el equipo de ventas. Por eso una buena Auditoría de *marketing* debe localizar la fuente real de los problemas de la empresa.

Sistemática: la auditoría de *marketing* supone una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubre desde el análisis del entorno de *Marketing*, al sistema de *marketing* y a sus actividades específicas. Esto implica que tendrá que cubrir un plan de acción con medidas a corto y mediano plazo para mejorar la eficiencia del *Marketing* y de todo el conjunto de la organización.

Independiente: la auditoría de *marketing* se puede realizar de seis formas:

- **Autoauditoría:** personal propio del departamento de marketing de la empresa escogido especialmente para hacerla.
- **Auditoría cruzada:** personal de la empresa de otros departamentos diferentes al de *Marketing* designado para esa labor.
- **Realizada por superiores jerárquicos:** los jefes de división de la empresa, encabezados por el director de *marketing*.
- **Realizada por el departamento de auditoría de la empresa:** el personal de la empresa del departamento de auditoría y que por lo general está conformado por profesionales multidisciplinarios.

- **Realizada por un grupo especial:** seleccionado a criterio de la junta directiva de la empresa y de acuerdo a las necesidades que se identifiquen en un momento determinado con un asesor externo integrado al equipo de Auditoría.
- **Auditoría hecha por firmas o personas externas:** cuando se delega toda la responsabilidad y se le otorga toda la autonomía e independencia a una firma externa especializada para el manejo de la auditoría de *marketing*.

De forma general las mejores auditorías y las que más se encargan son las realizadas por consultores externos por la objetividad e independencia, la amplia experiencia que puedan demostrar, familiaridad con el sector en el que actúa la industria y el poder contar con el tiempo suficiente para llevarla a cabo, son las principales razones para que esto sea lo más recomendable de hacer.

Periódica: las auditorías de *marketing* se inician solo cuando las ventas descienden, o cuando la moral del equipo de ventas cae o cuando se manifiestan otros problemas relacionados con reducción del flujo de caja proveniente de ventas. Sin embargo, las empresas que implementan las auditorías de *marketing* de forma periódica sin tener necesariamente que estar enfrentando una crisis, son las que pueden resolver los problemas de forma más rápida en los momentos en que ellas aparezcan ya que han podido identificar de manera rápida no solo los inconvenientes sino las mejores alternativas de solución a ellos. Esto por cuanto a través de las Auditorías han logrado hacer una prospectiva amplia y a mediano y largo plazo (p. 787-788).

Objetivos específicos de la auditoría de marketing

Teniendo en cuenta el objetivo principal y las características de las auditorías de marketing, a continuación se mencionarán los objetivos específicos que le otorgan la verdadera importancia a este tipo de procesos:

■ **Calcular la verdadera rentabilidad del *marketing* de la empresa**

El objetivo principal que tienen las auditorías, es convertirse en la mejor forma de calcular los verdaderos beneficios que el *marketing* de una empresa tiene para sus inversores.

■ **Proactividad para el empresario**

Momentos de éxito, ayuda a mantenerlo mientras que en situaciones de crisis, ayuda a resolverlas y a salir de ellas lo más pronto posible, por lo que tienen objetivos de proactividad es decir que les sirve a las empresas para anticiparse a los problemas que van a llegar en los momentos de crisis que cada vez en el capitalismo y en las economías de mercado abierto son más frecuentes.

■ **Mantener el equilibrio y la estabilidad dentro de mercados turbulentos**

Evidentemente, las auditorías de *marketing* no solucionan todos los problemas que puedan surgir en el seno de una compañía, pero sí proporcionan una fotografía de la situación del mo-

mento que define las líneas de actuación a seguir para afrontar cualquier amenaza que pueda hacer aparición en el futuro.

En otros términos, las auditorías de *marketing* actúan de manera preventiva en los tiempos en que todo aparentemente funciona muy bien, pero particularmente ayudan a soportar las crisis de forma más cómoda pese a las dificultades que ellas puedan representar.

Por esa razón, la auditoría de *marketing* no debe realizarse únicamente en momentos de crisis generalizada, sino de manera periódica y regular, al menos una vez al año, consiguiendo así evitar que los cambios del mercado hagan que a una empresa la pueda tocar de forma significativa.

■ **Control del *marketing***

Una auditoría del *marketing* hecha de forma periódica y profunda, le permite a las empresas tener mayor control de sus estrategias y por supuesto de los mercados que abastece. Esto va a tener cifras confiables, comparadas con los resultados obtenidos.

■ **Control de costos del *marketing***

Una de las cosas que reduce ostensiblemente la rentabilidad de las empresas, es sin duda los altos costos del *marketing*, entre ellas las pérdidas generadas por la falta de control de las operaciones de ventas.

Precisamente uno de los objetivos específicos de las auditorías son las estimar y precisar en qué tareas es que se tienen mayores riesgos de pérdidas con el fin de realizar los ajustes convenientes para frenar las detrimentos.

Elaboración de programas de auditorías de *marketing*

La auditoría de *marketing*, coadyuva a la obtención de mejores resultados y a facilitar la realización de estrategias alternativas para solventar los momentos de crisis.

En los tipos de auditorías y sus objetivos, se puede vivir con detalle los momentos en los que más se requiere elaborar programas de auditoría de *marketing*.

Entre ellos se encuentran los siguientes:

Entrada de nuevos o crecientes competidores

Esto significa que siempre deben tenerse cifras claras de los resultados de la gestión del negocio y de la empresa, de su entorno y de los resultados obtenidos para evitar que los nuevos competidores sorprendan y se lleven la porción del mercado ya conquistado por la empresa.

Descenso de las ventas

Al saber con anticipación los resultados obtenidos como fruto de las estrategias implementadas, la empresa puede prever el desarrollo de tareas y estrategias de *marketing* en los momen-

tos de caídas en el nivel promedio de ventas que ayuden a evitar esa caída o por lo menos de reducir su impacto negativo en las cifras globales.

Cambios de los ambientes de consumo

Al saber el porqué de los resultados de *marketing* y las oportunidades existentes, sin duda, se podrá prevenir los cambios de hábitos de consumo del mercado, permitiendo dirigir esfuerzos de *marketing* hacia la producción, distribución y atención de la demanda que se orienta hacia otro tipo de productos o exige nuevos servicios.

Deseo de entrar con éxito en la red

La auditoría de *marketing* introduce a las empresas, obtener ingreso del mercado global, por medio de internet de forma intensiva. Obligando a ser más poderoso en todas las áreas de abastecimiento con proveedores, producción, distribución y servicio que multiplicarán siempre que tenga conocimiento de cifras sobre los resultados alcanzados.

Optimización de los gastos de *marketing*

Una de las cosas que justifica con mayor fuerza la realización de auditoría de *marketing* en las empresas, es la necesidad de optimizar los gastos que en muchas ocasiones se consideran incontrolados y desmedidos frente a los resultados que alcanzan.

Crecimiento por debajo de la media del sector.

Si la empresa no hace auditoría de *marketing*, difícilmente se va a cerciorar de que la competencia la está superando y por lo tanto, sus acciones de no se van a cambiar, así se suponga que todo marcha bien.

Personal auditor de *marketing*

Para finalizar, se retoma el tema del personal para las auditorías, este resulta muy importante, pues se define como los momentos en que se requieren hacer las auditorías.

Sobre eso hay que añadir que las auditorías pueden ser realizadas por personal de plantilla o por colaboradores ajenos a la empresa y contratadas para 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.

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, etc. 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, por ende, para garantizar el éxito de la gestión.

Por esta razón es bueno reiterar lo que ya se afirmó en el punto relacionado con los objetivos y las características de las auditorías de *marketing*, donde se mencionó que lo más recomendable es delegarlas a profesionales externos a la empresa, entre otras razones porque el personal siempre se resiste a aceptar que hay errores en su gestión laboral, independientemente que su área de trabajo tenga directa relación con el marketing, que sin duda todas la tienen, pero que no todos los funcionarios se han percatado de su existencia.

La auditoría de *marketing*, también pretende alertar a todos, de la importancia de cada departamento con respecto al logro de objetivos al aplicar las estrategias de *marketing* adecuadas en cada momento.

2

Unidad 2

Áreas claves para
la auditoría de
marketing



Auditoria de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

Introducción

Cuando se habla de áreas claves para realizar auditoría de marketing, prácticamente se deberían considerar todas, ya que resultaría difícil seleccionar solo algunas y no considerar las demás.

Quizás el grado de dificultad de esta selección, es dirimir cuáles son determinantes dentro de la estrategia global de una empresa y cuáles no.

Esto de por sí resulta casi imposible, ya que se busca establecer un mecanismo como la auditoría que hasta hace muy pocos años, era casi exclusivo del área contable y financiera de las empresas, para ponerlo en práctica en el área de marketing.

De hecho la disciplina resulta del compendio de muchas actividades de diversa índole, que entre todas arrojan resultados conjuntos, pese a tener objetivos tan diferentes entre sí, que impiden encontrar parámetros de medición estándar para los resultados obtenidos.

Por ejemplo: al hablar de la producción de bienes tangibles y se intenta medir cómo se mide la actividad del servicio al cliente, seguramente, ese cálculo y calificación van a ser muy diferentes, tanto o más que el mismo género de las propias actividades mencionadas.

Por eso, es importante intentar hacer una selección de las principales tareas de *marketing* que pueden ser susceptibles de auditoría, con un criterio objetivo que permita mejorar los resultados esperados de la tarea de seguimiento, posibilitando así mejoras futuras en el proyecto de *marketing* de la empresa.

Por otro lado, una vez que se han distinguido la definición, importancia, objetivos y clases de la auditoría de *marketing*, se precisará esta tarea para aplicarla en las áreas más importantes, con el fin de obtener los mejores resultados.

Es muy importante hacer esta distinción de los análisis requeridos para identificar las mejoras necesarias en *marketing* que requiere una organización, haciendo que los efectos que se logren sean propicios no solo en esa área, sino que se reflejen en los resultados financieros.

Esta parte del estudio, pretende mostrar con exactitud los principales tipos de análisis de auditoría que deben hacerse para el *marketing* dentro de una empresa.

Con el fin de construir conceptos más avanzados respecto del importante diagnóstico y seguimiento a todo lo que significa para la empresa la planeación, el desarrollo e implementación de estrategias de *marketing* que son las que permiten esperar como resultados unas finanzas favorables en un período prolongado de tiempo.

El alcance de esta unidad que será adelantada durante la tercera semana de trabajo, es la de ponderar la manera como se realiza el seguimiento y análisis de la información de *marketing* para hacer que las conclusiones y recomendaciones del informe final se elaboren de forma adecuada.

Se van a mostrar las auditorías en tanto en la estrategia y la organización como en los sistemas y en las funciones de *marketing*. Todas ellas van ligadas y están estrechamente relacionadas, pero a la vez, viven diferenciadas, lo cual resulta por sí mismo, uno de los principales propósitos a tratar en esta unidad, ya que se intentará unificar criterios de sinergia para mejorar sus funciones individuales.

Es necesario para contextualizar el contenido de la segunda unidad, tener claro los principales conceptos de *marketing* y del significado e importancia de la auditoría de esta área, específicamente dentro de una empresa para alcanzar las mejoras que exige el ambiente de alta competencia en el que está actuando.

Así mismo, se recomienda hacer las lecturas de apoyo previas y además adelantar las propuestas para esta unidad, desarrollando simultáneamente las actividades complementarias y la evaluación correspondiente.

Auditoría de la estrategia de marketing

La primera de estas áreas seleccionadas es la de la estrategia de marketing. Sin duda, es en términos sencillos el corazón del marketing de cualquier empresa y por ello, se requiere hacerle una periódica auditoría con permanente monitoreo, ya que en últimas, consistirá en comparar los resultados obtenidos en cada período de tiempo y en cada una de los elementos claves de la estrategia global del marketing.

En este primer aparte, para realizar un análisis preciso se puede diferenciar cinco claves fundamentales que resultan de dominio interno de la dirección de marketing en cada empresa. A continuación se mencionarán: estrategia de portafolio de productos y servicios, estrategia de precios, estrategia de distribución, estrategia de comunicación y estrategia de marketing internacional.



Figura 1: Auditoría de estrategia de marketing
Fuente. Propia.

Retomando el concepto, una auditoría de *marketing* es un examen sistemático y organizado de todos los aspectos relacionados, directa e indirectamente con las actividades de *marketing* de una organización, a fin de determinar la efectividad y eficiencia de cada uno de los componentes para conseguir los objetivos de la empresa.

Por eso aquí, vale la pena advertir que dichas actividades principales dependen de las áreas claves que se deben de auditar dentro de una empresa, pues la cobertura de esas actividades de *marketing* es considerable. Algunas invierten un tercio o más de sus ingresos en *marketing*. En ocasiones esas inversiones no son todo lo rentables que se espera.

El concepto de auditoría, como evaluación periódica preventiva, se ha venido aplicando con mayor énfasis cada día en las actividades de *marketing*.

En este texto se analizará cada una de ellas, haciendo que el proceso facilite de gran manera.

Auditoría de estrategia de portafolio de productos y servicios

Se debe iniciar el proceso por las estrategias diseñadas e implementadas desde adentro hacia afuera de la organización, pues es por ellas que se obtienen resultados buenos o malos.

Las auditorías se realizan con el fin de mejorar. Un buen punto de partida resulta ser el conjunto de estrategias de *marketing* propuestas en relación con el portafolio de productos y servicios diseñado y ofrecido a los diferentes mercados por parte de la empresa.

Dentro de las preguntas a resolver en desarrollo del proceso de auditoría de estrategia de portafolio de productos y servicios, están las siguientes:

- ¿Atiende el portafolio todos los segmentos objetivos de mercado identificados por la empresa de forma conveniente y adecuada?
- ¿La oferta de portafolio es suficiente para todo el mercado meta registrado?
- ¿Son los productos y servicios ofrecidos, competitivos y diferenciados respecto de los de la competencia?
- ¿Son rentables los productos y servicios ofrecidos al mercado meta?

Resolver estas preguntas, es la tarea fundamental de la auditoría en materia de portafolio, ya que eso permite hacer mejoras a la estrategia propiamente dicha, con el fin de mejorar los resultados obtenidos.

Auditoría de estrategia de precios

La gran dificultad que pueda provenir de la metodología para realizar auditoría de precios, es sin duda, la forma cómo se establecen los costos de producción, venta y distribución de los diferentes productos y servicios que ofrece una empresa.

Esto quiere decir que las metodologías que cada empresa pueda utilizar para hacer esa medición de costos, pueden llegar a hacer variar los resultados. Por eso, es necesario visualizar y utilizar cuál de todas las metodologías es la más conveniente para hacer realizable el proceso de forma correcta.

Para establecer el precio de venta de su producto, generalmente los empresarios calculan el costo de fabricación de un producto y le suman un porcentaje de utilidad.

Hay que tener mucho cuidado con ese cálculo por dos razones:

- **El precio de venta de un producto está limitado por la competencia:** no importa cuál sea el costo al que le sale fabricarlo al productor, no es factible venderlo en cantidad suficiente si el precio al que lo ofrece es mayor que el de la competencia, siempre que el producto sea similar en características, pues el comprador no es tonto, se dará cuenta de ello, y no le comprará.

Por otra parte, tampoco importa el costo al que le salga fabricarlo al productor y el porcentaje de utilidad que quiera ganarse porque si esta suma es menor que el precio al que el mercado está dispuesto a comprarle el producto es mayor, pues es a ese precio, o cerca de ese precio y un poco más bajo, al que debe vender el producto.

- El costo unitario de fabricación, debe calcularse suponiendo que la fábrica trabaja a un nivel de capacidad muy cercano a la máxima y no al nivel real al que trabaja.

Para calcular el costo unitario de fabricación el empresario tiene que dividir el costo total de fabricación por el número de productos fabricados, pero si estos son pocos en relación a los que puede fabricar, simplemente porque no tiene suficientes pedidos, pues el costo unitario le saldrá muy alto y si a eso le suma el porcentaje que se quiere ganar, pues seguramente el precio ideal para él, muy probablemente será mayor que el de la competencia y quedará por fuera del negocio (Botero, M, 2010).

Como ejemplo se plantea un ejercicio, identificando el costo total de una pequeña fábrica, en US\$ 1000 durante un período determinado (materia prima, obreros, personal administrativo, gastos indirectos de fabricación como supervisor, personal de mantenimiento, arriendo de edificaciones y otros costos).

La cantidad total de unidades producidas es de 200 teniendo sin embargo posibilidades de fabricar con esos mismos gastos hasta 500 unidades.

$$\text{Costos totales de producción} \div \text{Producción total de unidades} = \text{Costo unitario o costo medio}$$

Figura 2: Ejemplo
Fuente. Propia.

Así el costo unitario actual será de US\$ 5 resultante de dividir los costos totales entre el número de unidades producidas (1.000/200).

Pero bajo el supuesto de tener pedidos para fabricar, por ejemplo 480 unidades, el costo unitario será US\$2,1 (1000 / 480), es decir por efectos de escalas de planta eficientes los costos unitarios se reducirían sustancialmente.

Si el empresario quiere ganarse el 30% sobre su costo, en el primer caso su precio de venta sería de US\$6,5 (5 x 1,3).

En el segundo caso, su precio de venta sería de US\$2.7 (2.1 x 1.3).

El gravamen de que el producto salga caro porque no hay suficiente demanda, no se le puede cobrar o traspasar al cliente.

El empresario debe buscar la razón de la baja demanda de su producto.

Ya se podrá suponer que va a vender aún menos que antes, si para ganarse un cierto porcentaje intenta vender su producto en US\$ 6.5 cuando si estuviera produciendo y vendiendo suficiente, podría ofrecer el producto a US\$ 2.7, mucho menos de la mitad.

Con la forma incorrecta de calcular el precio de venta, se genera un círculo vicioso: cada vez se vende menos porque por la poca producción la fabricación del producto sale cara, pero como sale caro y hay que ponerle un precio alto para recuperar los costos y ganarse el porcentaje que se quiere, se vende menos.

En esto radica la importancia de la auditoría de la estrategia de precios desde la estructura de costos.

Si no se hace de esa manera difícilmente se pueden lograrse la mejora de resultados financieros y económicos que son los más importantes dentro de la estructura de la empresa.

Este es el eslabón de la auditoría de estrategia de precios es la que une los procesos de *marketing* empresarial con los de finanzas pues es el que permite estimar los ingresos que se generan por ventas para la organización y por eso hemos dicho que forma parte de la auditoría de áreas estratégicas clave.

En empresas globales como lo son muchas hoy en día, es cada vez más complejo hacer los cálculos de costos unitarios, dado que el lugar de producción varía de acuerdo al alcance y cobertura que puede tener una empresa a nivel mundial.

Esto además explica el porqué de la transnacionalidad de la producción que permite llevar toda la infraestructura productiva de las empresas a países diferentes a los de origen de la casa matriz.

Ejemplos de esta situación es la de BMW con plantas de producción en San Luis Potosí en México, siendo su casa matriz en Alemania, o Toyota de origen Japonés que fabrica sus automóviles y camionetas desde 1959 en otros países.

Este proceso se inició en una pequeña planta en Brasil, y continuó con una creciente red de plantas industriales alrededor del mundo, alcanzando reconocimiento mundial durante la década del sesenta, con la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. Siguió la producción en Brasil.

“En 1980, Toyota llevaba producidos más de 30 millones de vehículos a nivel mundial, alcanzado 100 millones de unidades en 1997. En la actualidad, Toyota ha producido más de 6.423.772 millones de vehículos” (www.toyota.com.ar, 25 de mayo 2015).

Seguramente esa expansión en la producción y crecimiento de las empresas BMW y Toyota no hubiese sido posibles sin la consideración hecha de reducción de costos medios de producción a partir de escalas eficientes de planta y de reducción de costos unitarios por búsqueda de recursos de producción a menores costos por vecindad a las fuentes de insumos de la producción o en lugares con mano de obra o impuesto más reducidos.

El filtro de preguntas que debe responder la auditoría de la estrategia de precios debe ser entonces la siguiente:

- ¿Los costos unitarios responden a una escala de planta adecuada para ser competitivos con los precios de venta del portafolio?
- ¿Los precios se han establecido teniendo en cuenta los segmentos atendidos y los ciclos de vida de los diferentes productos del portafolio?
- ¿Es flexible y tiene margen de maniobra la estrategia de precios respecto a la competencia, a la calidad y al tiempo de entrega?
- ¿Se pueden generar valores agregados en la estrategia de precios con promociones de temporada o descuentos especiales?

Auditoría de estrategia de distribución

La estrategia de distribución de productos, al igual que las demás estrategias de *marketing*, tiene una connotación muy importante y siendo una tarea diferenciada por el volumen de ventas que se espera realizar, se convierte en un tema de análisis muy detallado en la realización de una auditoría.

Se debe analizar desde la longitud de los canales seleccionado, es decir de la cantidad de intermediarios que pueda haber entre el productor y el mercado final, hasta la capacidad y cobertura que puedan tener cada uno de ellos.

El significado de estos análisis puede llegar a determinar el éxito o el fracaso de toda la estrategia del plan de *marketing* que una empresa ponga en marcha, ya que el mercado espera

que los productos publicitados y promocionados en el plan de medios, siempre debe estar disponible, de lo contrario los clientes cambian de marca o de tipo de productos para suplir sus necesidades.

Vale la pena analizar si la empresa productora, tiene canales propios o delegados para ejercer esta actividad de *marketing*.

Si los canales son propios quizás la cobertura va a estar limitada a la capacidad financiera de la empresa para ubicar tiendas exclusivas, que permitan la entrega de sus productos al mercado.

Pero si las tiendas tienen su marca propia y utilizan el modelo de Franquicia, es probable que las posibilidades de expansión se multipliquen de acuerdo al interés de empresarios privados que alrededor del mundo quieran adquirir una franquicia.

Tal es el caso de empresas de restaurantes, hoteles, turismo, vestuario y joyerías, entre otros.

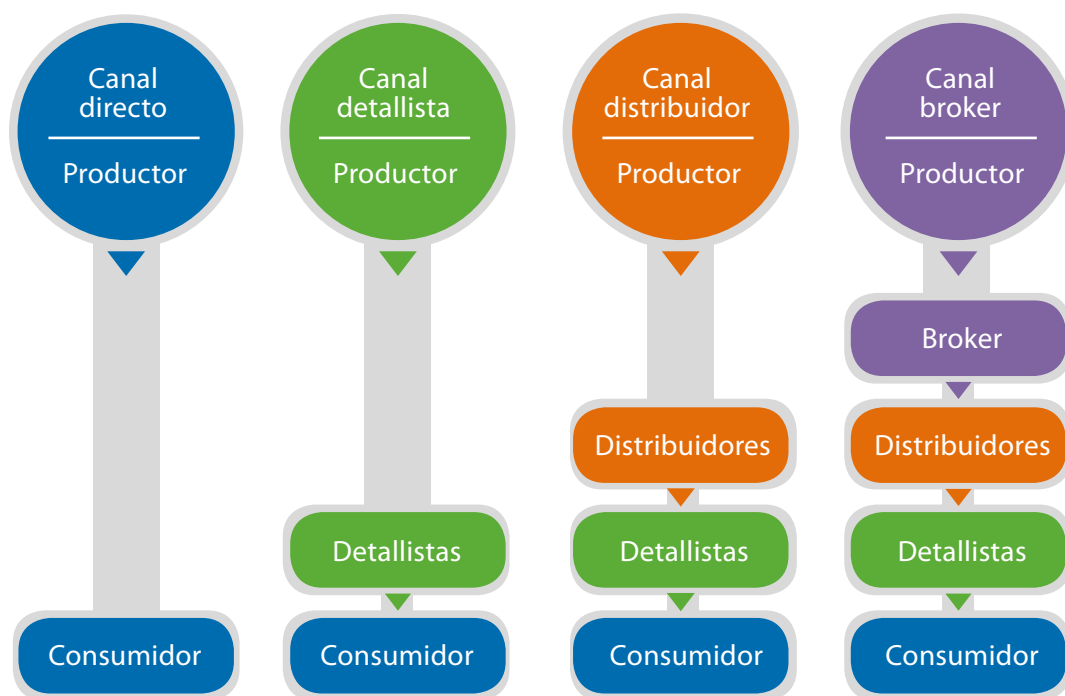


Figura 3. Tipos de canales de distribución productos de consumo masivo

Fuente: Propia. Adaptada de <http://bit.ly/1FRe06X>

Así mismo si las empresas están trabajando en la línea de productos y servicios industriales, la estructura de canales de distribución es diferente y el análisis igualmente va a tener otro tipo de perspectiva en relación con las tareas y resultados a evaluar.

El modelo cambiaría un poco y estaría de acuerdo al siguiente gráfico:

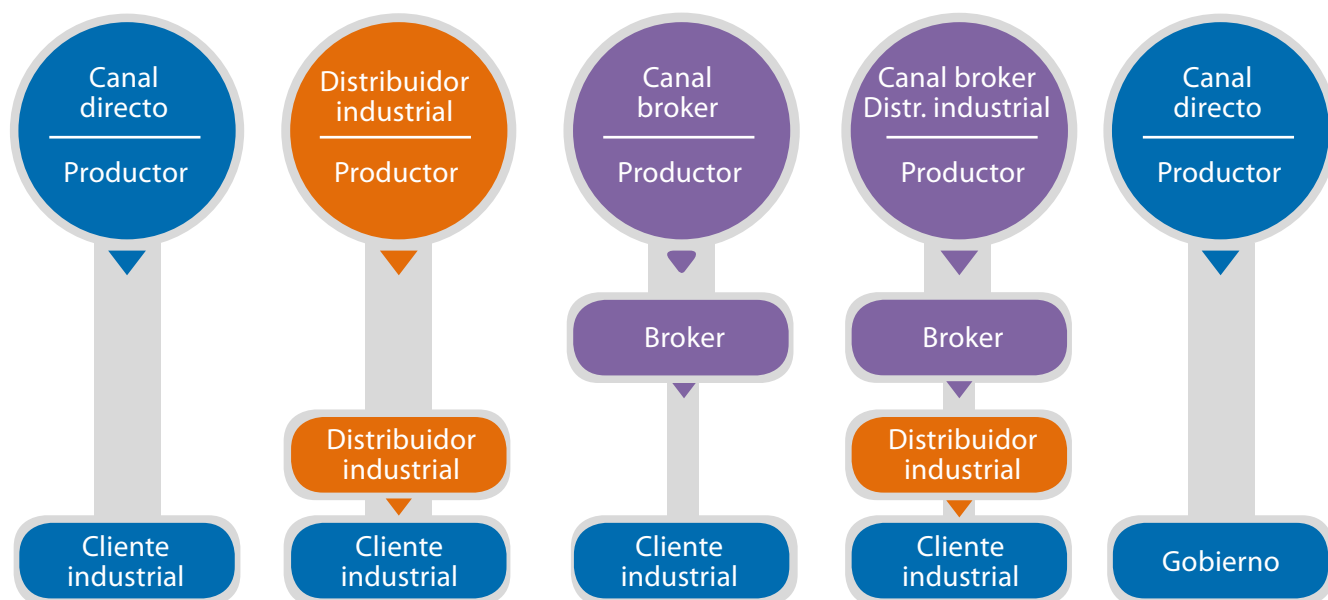


Figura 4. Tipos de Canales de distribución Productos Industriales

Fuente: Propia. Adaptado de <http://bit.ly/1ceWWtQ>

■ Distribución con *brokers*

En cualquiera de los dos casos que pudiesen darse una auditoría para empresas de fabricación de productos de consumo masivo o de productos industriales, pueden usarse *brokers* para lograr los objetivos estratégicos de distribución.

La conveniencia o no de usarlos como canales, depende de la estructura de producción y de la capacidad que puedan los Brókeres para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Es necesario recordar que el *broker* es una compañía de ventas.

Su misión es proveer asistencia en el desarrollo de su producto de exportación, en temas como etiquetado, aduanas, almacenamiento local y estrategia de mercadeo, según la región en la que vaya a distribuir su producto.

El promedio de los honorarios de este tipo de compañías es de 5% de las órdenes despachadas en el territorio durante el mes. Si las ventas no son el territorio, se suele cobrar una mensualidad fija cuyo valor dependerá del tipo de producto, el volumen y el valor (valleinternacional.com, 25 de mayo 2015).

Este tipo de canales se deben usar en los casos en que se quiera penetrar nuevos mercados en países o regiones que no se conocen detalladamente o simplemente en las que los costos

de distribución rebasan las posibilidades de la compañía para realizarlo de forma directa o con otro tipo de intermediarios.

■ Canal con distribuidores directos

Este tipo de intermediarios, se hacen cargo del producto a nivel nacional o local. Lo distribuyen entre detallistas y otros distribuidores.

Si se requiere abarcar geográficamente segmentos específicos, los distribuidores locales son la mejor opción.

Las comisiones para los distribuidores están en el rango del 15% al 35%, dependiendo del tipo de acercamiento al cliente: entrega a domicilio o venta directa en tienda (DSD).

■ Canal con detallistas

Es aquí donde los clientes encontrarán los productos al detal. Es el punto de venta.

El rango de comisiones de estos sitios es desde del 25% al 45%, dependiendo de la marca y el producto. Si la categoría lo amerita, en las grandes cadenas la comisión puede ser mayor por su ventaja competitiva de capacidad de distribución por mayor volumen de venta.

La auditoría de estrategias de distribución debe auscultar cuatro temas principales:

- ¿Son los canales de distribución seleccionados los adecuados para la distribución de los productos o requiere acudir a franquicias?
- ¿La cobertura de distribución de los canales elegidos es suficiente para alcanzar los mercados meta distinguidos? ¿Se requiere acudir a grandes superficies, almacenes exclusivos propios o distribución mixta?
- ¿Qué porcentaje de distribución de productos cumple cada uno de los canales de distribución seleccionado?
- ¿Cuál es la rentabilidad de cada uno de los canales distribución?

Auditoría de estrategia de comunicaciones

Como ya se sabe estrategia de comunicaciones en *marketing* tiene tres componentes fundamentales: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

Sin duda que dentro de cada una de ellas, se tienen componentes de eventos de gran formato y de alto impacto global digitales, que están directamente vinculados y expuestos a través de televisión, redes sociales, páginas web y en todo el desarrollo del plan de comunicaciones.

Tal es el caso de proyectos de comunicaciones relacionados con un campeonato mundial de fútbol, las competencias de la fórmula 1, el torneo de la NBA en los Estados Unidos o eventos similares en otros deportes, feria de modas, computadores, alimentos, bebidas, hoteles o entretenimiento.

Observando las claves de la auditoría de *marketing* en relación a las estrategias de comunicaciones se deben analizar los siguientes puntos:

- ¿Los medios de publicidad utilizados hasta ahora son los de mayor penetración e impacto para los mercados elegidos?
- ¿Existe suficiente soporte humano y técnico alrededor de la estrategia de comunicaciones para lograr los objetivos esperados?
- ¿Los mensajes expuestos están acordes con el posicionamiento que se desea tener de cada uno de los productos en la mente de los consumidores?
- ¿El plan de medios está debidamente ensamblado y coordinado en el tiempo con los lanzamientos, las promociones y con los ciclos del portafolio de la empresa?

Para finalizar este punto relacionado con la auditoría de estrategias de comunicación, se puede decir, que difícilmente los resultados de un plan de medios se pueden establecer previamente. Las campañas de publicidad no pueden señalar que las ventas y el consumo efectivo de un producto determinado luego de haber sido lanzada al aire.

La auditoría de estrategias de comunicación debe establecer esa medida de resultados obtenidos, luego de haber llevado a cabo el plan de medios. Seguramente, al tener ya cifras concretas sobre el impacto de las campañas se van a poder establecer ajustes a la estrategia global de comunicaciones para hacerla más efectiva.

Auditoría de estrategia de *marketing* internacional

Sobre la Auditoría que se puede realizar al conjunto de estrategias de *marketing* Internacional, hay que decir que ésta debe iniciarse bajo el supuesto de que la empresa que la realiza, tiene cobertura de mercados por fuera de los límites geográficos del país donde se originó la marca de la marca o de la fabricación, bien sea con canales de distribución propios, con franquicias o por medio de *brókers*.

Este sería el requisito, ya que si la empresa opera de forma directa o indirecta en países diferentes al de origen, se presenta el caso de una empresa con mercados a abastecer, con horizontes extendidos y por tanto con rangos de inversión mucho mayores. Esto implica el aumento del riesgo financiero y exigiendo un seguimiento estricto a los resultados obtenidos frente a los resultados planeados. Esa respuesta la da únicamente una Auditoría de la estrategia de *Marketing* Internacional.

Ésta, debe comprender las cuatro auditorías explicadas anteriormente, pero ya en un contexto global.

Si la estrategia de producto en empresas que operan en un solo mercado requiere del estudio y análisis de numerosas variables, en el caso de las compañías que operan internacionalmente la complejidad es muy superior, ya que estas variables aumentan a medida que la empresa accede a mayor número de mercados.

La empresa tiene que decidir si comercializa los productos con las mismas o con distintas características según los mercados.

La política internacional del producto se basa en el binomio estandarización versus adaptación con todas las variantes posibles entre los dos extremos. Otra función propia de la estrategia de producto es la determinación de las líneas de productos que se introducirán en cada mercado.

Al ser mayor el número de variables que intervienen en un contexto internacional, la fijación internacional de precios resulta ser más compleja que la estrategia de precios doméstica. Las características de los mercados, los objetivos de la empresa y las estrategias de producto, distribución y promoción, así como la elección de la forma de entrada en mercados exteriores, condicionarán el precio de exportación.

Pese a la importancia y la delicadeza que se debe tener a la hora de incursionar nuevos mercados, el desarrollo de los productos y de cada vez más empresas, debe integrarse a las estrategias de *marketing* internacional. Hay que impulsar la participación activa de la gerencia local en los mercados exteriores durante el proceso de desarrollo. Además, se debe buscar una orientación global, con una estructura central que gestione el desarrollo y la planificación de un producto.

Cada vez la globalización está permitiendo que el mundo sea aún más pequeño, además, exige una mayor competitividad entre los diversos segmentos industriales y de mercado, lo cual genera que las empresas arraigadas a viejos modelos o paradigmas y en su razón de ser, se excluyan y se caigan por su peso.

Por todas esas razones la Auditoría de estrategias de *marketing* internacional debe sensibilizar a la gerencia sobre las fallas en las estrategias del mix de *marketing* portafolio, precio, plaza y publicidad y promoción internacional que hace la empresa permitiendo hacer los ajustes correspondientes para que el modelo de gestión funcione de forma efectiva y rentable.

Auditoría de la organización de *marketing*

Como se mencionó en la primera unidad del módulo de Auditoría de marketing, este tipo de auditoría se encarga de analizar la existencia y buen funcionamiento de tres cosas:

- Estructura formal del departamento de *marketing*.
- Eficiencia funcional de todo y cada uno de sus componentes.
- Eficiencia entre departamentos de la empresa y el de *marketing*.

En el lenguaje empresarial, esta auditoría pretende establecer la sinergia existente durante el proceso productivo entre los diferentes departamentos y el de *marketing*.

Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

Un problema frecuente, consiste en endilgarles a marketing y ventas la responsabilidad por toda la compañía, cuando en realidad, cada departamento por su parte debe orientarse al cliente. Marketing tiene que planear y ayudar a coordinar esfuerzos, quieran cubrir funciones como publicidad o gestión de producto, pero nunca deberá hacerse cargo del “marketing integral” del negocio (William, Gerard A. & Philip, s.f.)

Estructura formal del departamento de *marketing*

Sobre la estructura de un departamento de *marketing* se debe señalar desde el inicio que está dependiendo del tamaño y cobertura de la organización y además de la capacidad de producción que pueda llegar a tener.

Departamento de *marketing* en empresas PYMES

En empresas pequeñas y medianas (PYMES) con dirección centralizada, se caracteriza porque existe un departamento de ventas a cuyo frente está el jefe de ventas, que depende directamente del director de *marketing*.

El jefe de ventas a su vez, tiene su cargo actividades tales como la selección, formación, organización y remuneración de la fuerza de ventas, administración de ventas, canales de distribución, logística y servicio postventa.

Además, cuando es necesario realizar investigación comercial o publicidad se suele contratar a otras empresas y cuyos informes tienen carácter consultivo.

La auditoría de la estructura del departamento de *marketing*, tiene como fin analizar si todos y cada uno de los miembros del departamento, tiene funciones perfectamente concatenadas con las de los demás miembros y sus resultados están disponibles para ser utilizados y evaluados convenientemente por la dirección de la empresa.

Se busca además hacer un permanente seguimiento a los resultados que cada uno de los componentes del organigrama del departamento de *marketing* de forma que opere de manera proactiva y sinérgica a favor de la empresa.

Un organigrama para una pequeña empresa sería como se ve en la figura:

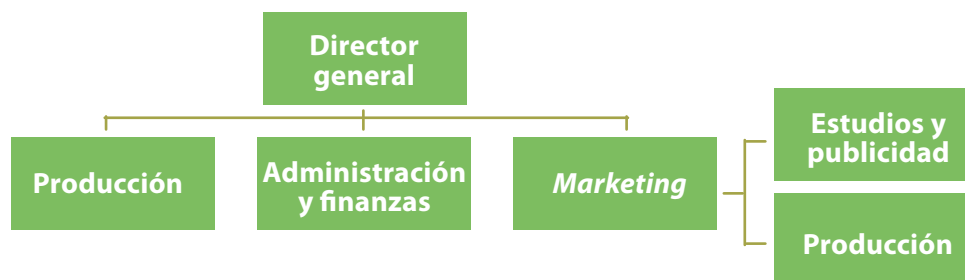


Figura 5. Organigrama departamento de *marketing* PYME

Fuente: Propia. Adaptado de www.mailxmail.com

Como se muestra en la gráfica queda claro que el departamento de Marketing depende directamente de la dirección de la empresa y por lo tanto debe rendir cuentas a ella.

Eso significa que antes de presentar los informes debe coordinar y prever analizarlos con la administración financiera evaluando la veracidad de ellos y muy seguramente la ejecución presupuestal adecuada de cada una de las partidas frente a los resultados esperados.

Departamento de *marketing* en empresas grandes

En empresas de mayor volumen de producción y ventas, es necesario hacer otras consideraciones de forma y particularmente de cómo hacer la auditoría al departamento de *marketing* como una sola unidad.

En el siguiente gráfico se observa como se torna más complejo el seguimiento de todas las actividades desarrolladas, dado que tanto el número de personas como el volumen de actividades van a aumentar considerablemente y por lo tanto, encontrar errores o fallas de procesos o tareas asignadas resulta más difícil.

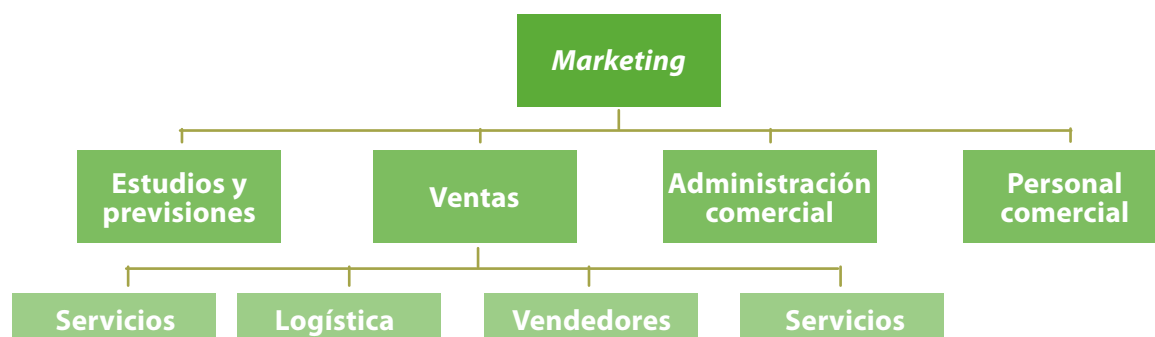


Figura 6. Departamento de marketing gran empresa
Fuente: Propia. Adaptado de www.mailxmail.com

Esta estructura puede descentralizarse a nivel de ventas, presentando tres modalidades posibles: organización por productos, organización por regiones y organización por canales de distribución.

La principal ventaja es la simplicidad. Es importante tener una estructura de *marketing* organizada por departamentos, propia de medianas y grandes empresas centralizadas.

Consiste en dividir el departamento en una serie de secciones para que cada una realice una actividad concreta en la que esté especializada. Pueden aparecer cuatro áreas o más según las necesidades de cada empresa, cuyos jefes dependen directamente del director de *marketing*.

Por esa razón, se hace necesaria la existencia de una plataforma tecnológica robusta que permita compartir información de manera inmediata entre todos los actores, auxiliándose para ello en los sistemas de información de *marketing* más avanzados posibles.

Tales herramientas están identificadas en las plataformas de información que las grandes organizaciones utilizan, puede ser a través de ORACLE, SAP O Windows.

En algunas ocasiones las propias organizaciones desarrollan sus propios software para canalizar la información de todos los movimientos desde el abastecimiento de insumos, pasando por los procesos de producción, empaque, almacenaje, preparación de pedidos, despachos, facturación, entrega, recogida de las devoluciones, cobro de cartera y finalmente evaluación de resultados de todo el proceso.

En empresas de este tamaño, existen también grandes probabilidades de que la información no fluya de manera adecuada bien sea por el gran tamaño de la organización o por la misma complejidad de los procesos llevados a cabo.

Cualquiera que sea la razón, lo que pretende hacer una auditoría de la estructura del departamento de *marketing*, es precisamente identificar en qué lugares de esa cadena de información, han surgido problemas para tener cifras correctas o de forma inmediata y además en qué lugar de todo el proceso se pueden señalar fallas en los procesos y tareas asignadas a cada uno, todo con el fin de ajustarlos y corregirlos.

En términos generales, se puede afirmar que la estructura organizativa del departamento de *marketing* de una empresa puede variar en función de la empresa individual.

Las pequeñas empresas pueden tener uno o dos empleados de *marketing*, y las organizaciones más grandes pueden tener docenas de empleados de *marketing* en el personal. Cualquiera que sea la estructura organizativa de una empresa, ésta debe ayudar a los empleados de *marketing* y a los demás empleados de los demás departamentos a entender cuál es el papel de cada persona dentro de todo el contexto de la organización y de sus propias responsabilidades frente a la actividad de marketing que en últimas es de donde se esperan obtener resultados económicos que los beneficien a todos.

2

Unidad 2

Áreas claves para
la auditoría de
marketing



Auditoria de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

Introducción

Al haber contextualizado los conceptos principales que se han presentado en el módulo de Auditoría de *marketing*, en cuanto a la estrategia y la organización, en esta semana se abordará la auditoría, pero en relación con los sistemas y las funciones del *marketing*, que en sí, resultan redes independientes, pero a la vez complementarias, dentro del mismo marco de actividades.

Las relacionadas con los sistemas de *marketing* son todos los elementos, contenidos, personal y procedimientos que permiten que la actividad desarrollada por una empresa pueda fluir de manera adecuada y permanente, sin interrupción alguna y está basada en la información compartida en tiempo real por cada uno de los miembros de la organización.

Por otra parte, las funciones de *marketing* hacen referencia a las funciones de esa área específica de las empresas, consideradas de forma general y que se dinamizan y se ponen en marcha respaldadas por los sistemas de información a disposición.

Vistas las dos en una sola dimensión, las funciones operan los sistemas y los sistemas permiten desarrollar las funciones de *marketing*, admitiéndose con ello la complementariedad de las dos.

Se requiere que el estudiante realice las lecturas de apoyo recomendadas en esta semana, que tenga los conocimientos de refuerzo que adquirió cuando leyó los textos de la unidad anterior y que haya desarrollado las actividades académicas de evaluación de las últimas tres semanas.

El estudiante debe comprender y tener el dominio de los conceptos básicos de marketing por cuanto la auditoría debe ser entendida como una disciplina que podrá ser ejecutada por personas que poseen estas bases cognitivas y aptitudes como prerequisites para avanzar en esta segunda unidad.

Auditoría de los sistemas de *marketing*

Cuando se menciona la palabra sistemas, inmediatamente se asocia al control y eso se logra a través del buen manejo de información. En *marketing* sucede igual y resulta por ello una de las actividades determinantes para lograr objetivos.

Lee, A. (1967) dice que un sistema es:

Un conjunto de objetos unidos por alguna interacción o interdependencia regular. En el caso concreto del *marketing* esta interacción e interdependencia se produce entre las distintas variables que se pueden considerar, como es: el producto, los precios, publicidad y los canales de distribución, entre otras (p. 346-359).

A lo largo del desarrollo del conocimiento sobre las variables que intervienen en las decisiones de los ejecutivos de *marketing*, se está tratando de encontrar relaciones que ligen estas variables entre sí, y si es posible explique cómo ocurren las cosas. Esto se refiere a la construcción de modelos matemáticos para descubrir, cuantificar y evaluar estrategias comerciales alternativas.

También se investiga sobre la formulación de sistemas de información a la dirección de *marketing*, que permitan la toma de decisiones lo más exactas posibles, sin olvidar la importancia de los sistemas en la implantación de las tácticas de *marketing*, así como en el desarrollo de nuevos productos.

Por esto es muy importante revisar los sistemas establecidos en la empresa, comprobar su eficacia y en el caso de no estar organizados, hacer las recomendaciones pertinentes para que se establezcan y se subsane esta situación (<http://bit.ly/1Aug96l>, 2015).

Estas son las claves para hacer una auditoría de los sistemas de *marketing*.

Es fundamental poseer un buen Sistema Integrado de Marketing (SIM), tanto para la propia empresa con la finalidad de determinar los objetivos y la toma de decisiones, como para el auditor de *marketing* que lo necesitará para el diagnóstico proveniente de la auditoría y la consiguiente toma de decisiones para alcanzar mejoras en todos los procesos (Muñiz, R, 2014).

Alcance y exigencias de la auditoría de sistemas de *marketing*

Dado que los SIM, son un grupo organizado de procedimientos y métodos creados para generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar información para la toma de decisiones de *marketing*, estos deben tener como mínimo la capacidad de producir informes periódicos y estudios según se necesiten.

Integrar los datos antiguos y nuevos para proporcionar actualizaciones de información e identificar tendencias. También, analizar datos usando modelos matemáticos que representen el mundo real y finalmente, permitir a los gerentes obtener respuestas a los grandes interrogantes que se les presentan a diario en desarrollo de sus labores directivas (Lurita, V, 2013).

Con la certeza de que los avances tecnológicos no se detienen y que resultan más frecuentes, impactantes e impredecibles, tanto en lo relacionado con los procesadores de información como con el software necesario para su uso e implementación, las empresas han tenido que adaptarse a esos cambios y formular nuevas estrategias dado que la manera de hacer el *marketing* ha cambiado de forma inminente ya avanzadas en el nuevo milenio, respecto a las últimas tres décadas.

Es necesario entender que todos los nuevos inventos relacionados con la portabilidad de la información, como son los Netbooks, Tablet Pc, Iphone o iPod, son el paso al futuro en comunicaciones y aumentan la necesidad por estar conectados y localizados.

Así como también las nuevas funcionalidades Wifi, Bluetooth, GPS, Whatsapp y otras aplicaciones establecidas por los usuarios, alcanzando pautas de todo tipo de productos y servicios a través de estos dispositivos mencionados, implica la transformación de la manera cómo se puede llegar a hacer auditorías de sistemas de información de *marketing* pues ahora los datos fluyen de una manera instantánea y desde muchos lugares a la vez.

Esto dificulta el procesamiento de los datos obtenidos y a menos que se cuenten con los Software o programas que lo permitan para transformarlos en información pertinente y sintetizada para que la alta gerencia pueda tomar mejores decisiones, el *marketing* no podrá funcionar de forma adecuada.

Contenido de la auditoría de sistemas de marketing

La auditoría de sistemas de marketing debe contener los siguientes temas dentro de su evaluación:

- ¿Es la información exacta y confiable?
- ¿Con qué frecuencia y velocidad se procesan datos recibidos para ser transformados en información?

- ¿Se cuenta con el hardware y el software adecuado para procesar información eficientemente?
- ¿La información procesada es comprensible y útil para los usuarios internos y externos incluidos clientes y proveedores?

En ese mismo contexto de la auditoría de sistemas de *marketing*, se debe hacer un análisis de áreas dentro de las cuales se recibe y procesa la información y los fines que persigue en cada una de ellas. Por esta razón, debe considerarse los cuatro principales subsistemas de información.

■ Subsistema de información Interna

Tienen como misión fundamental proporcionar medidas de la actividad y rendimiento presentes: ventas, costos, inventarios, etc.

Su función es controlar y comprobar que la información interna cumple las misiones para las cuales está pensada, tales como, artículos sobre los que informar, tipo y cantidad de información, así como agilidad y desfase de la información tanto por exceso como por defecto.

Toda esta información se encuentra en la empresa de diferentes maneras presentada. Es labor del ejecutivo de *marketing* comprobar la exactitud y rapidez de tal información.

Y la auditoría de este subsistema, debe auscultar si existe una plataforma digital capaz de absorber y procesar los datos para convertirlos en información útil a cada uno de los usuarios.

Hoy existen sistemas operativos de soporte, entre ellos Microsoft, Oracle y SAP, siendo cada una de ellas a su manera, alternativas de solución al control de la información de empresa desde éste Subsistema Interno, permitiendo incluso compartir información con los proveedores y clientes, dando un nuevo carácter a éste tipo de procesos haciendo globales y en tiempo real. Esa es la exigencia para las empresas en el nuevo milenio.

■ Subsistema de Investigación de Mercados

El subsistema de investigación de mercados, es uno de los que más problemas presentan a la hora de integrarlo dentro del sistema de información.

Hay quienes ven el SIM como simple extensión, basada en computadora, de la investigación de mercados. En otros casos, y según nuestra opinión, acertadamente, se considera la investigación de mercados de una forma dependiente con el SIM.

Entre la investigación de mercados y un sistema de información de *marketing* se puede encontrar por lo menos seis diferencias a saber:

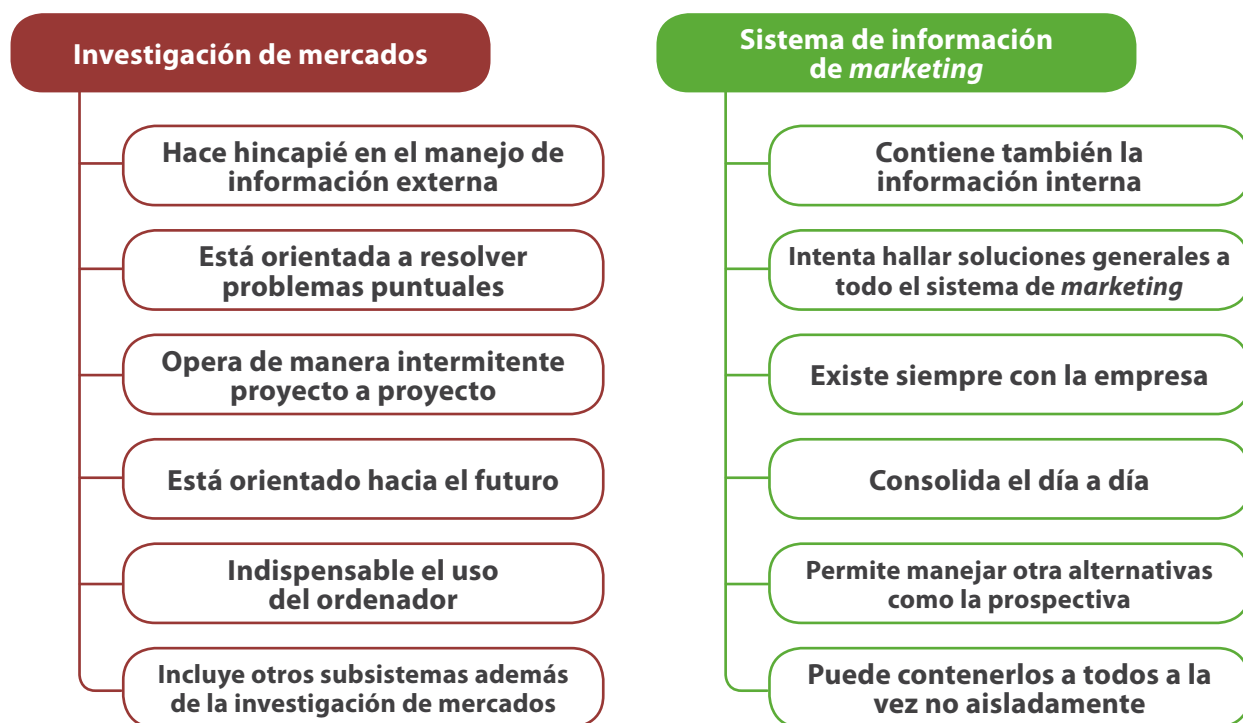


Figura 1. Diferencias entre investigación de mercados y sistemas de información de marketing

Fuente: Adaptado de Stanton J.

Hacer investigación de mercados es una de las labores más comunes dentro del departamento de *marketing*, por lo que debe ser atendida especialmente dentro de una Auditoría de Sistemas de *Marketing*, para evaluar que tan confiables y provechosas han sido para desarrollar estrategias exitosas.

■ Subsistema de información de inteligencia de mercados

Comprende todos los sistemas empleados por la empresa para informarse de lo que ocurre en el ambiente y a la vez, para ubicar e identificar nuevos mercados potenciales en fuentes confiables, de origen gubernamental, privado o entidades extranjeras que puedan proveer ese tipo de información.

Entre las fuentes se pueden encontrar, asociaciones, bancos y cámaras de comercio.

Este tipo de datos se conocen con el nombre de datos secundarios, debido a que han sido por lo general preparados para misiones diferentes, que simplemente sirven de información a los responsables de *marketing*.

Frente a éstos, están los datos primarios que han sido tomados, especialmente para el proyecto que se considera. Con respecto de los datos secundarios, conviene que se compruebe su imparcialidad, vigencia y veracidad.

Uno de los errores más comunes es ponerse a recolectar datos primarios antes de analizar la información disponible en fuentes secundarias.

■ Subsistema de administración de *marketing*

Su estructura y funcionamiento debe permitir resolver los problemas de *marketing*, por medio de modelos analíticos relacionados con matrices de evaluación, como la del Boston Consulting Group, análisis de ciclos de vida de los productos del portafolio y otros relacionados principalmente con la previsión de demanda que van a permitir tomar decisiones de producción por líneas y categorías de productos.

Es precisamente en este subsistema donde más se debe trabajar, con el fin de avanzar y darle una dinámica adecuada al trabajo desarrollado por el departamento de *marketing*.

Cada vez son mayores los éxitos en la aplicación de modelos que recogen las variables más importantes de los mercados, tratando de representar lo mejor posible la realidad.

En este subsistema, las empresas que más han logrado desarrollarlo, son las que tienen mejores posibilidades de tener mayor control de los mercados que cubren y una mayor eficacia de sus estrategias por cuanto fácilmente identifican sus mejores oportunidades de negocio.

Entonces, la auditoría de los sistemas de *marketing* debe operar de manera integrada, intentando hallar los elementos y procedimientos del cada uno de los subsistemas mencionados que estén fallando o funcionando de manera deficiente.

Auditoría de funciones de *marketing*

Habiendo avanzado en la estructuración del concepto de auditoría en las estrategias, en la organización y en los sistemas, resta analizar la importancia de la auditoría de las funciones de *marketing*.

Este proceso surge casi de manera espontánea como resultado de la interacción y la dinámica de todos los elementos ya analizados dentro del contexto empresarial actual.

Examinado desde otro punto de vista, tanto las estrategias como la organización y los sistemas, se relacionan estrechamente en cada instante del día a día de las empresas y los eslabones que las une, son precisamente el conjunto de funciones de *marketing*.

De la efectividad con la que se desarrollen esas funciones, depende la fortaleza de esos eslabones y por tanto, la Auditoría en este punto exacto, debe auscultar que grado de solidez y consistencia tienen esas funciones.

Clases de funciones del *marketing*

Para facilitar el análisis respecto de las funciones del *marketing* que una empresa desarrolle, se divide el estudio en dos contextos diferentes, en primer lugar se describe el *marketing* estratégico y luego, el *marketing* operativo.

En ellos actúa cada empresa y es en cada uno en los que se establece su verdadera eficacia frente al logro de objetivos y metas formulados en el plan de marketing.



Figura 2. Estructura de las funciones del marketing empresarial
Fuente: Propia.

Si no se hace la separación entre *marketing* estratégico y *marketing* operativo, se presentará el error de no entender los valores que los diferencian de la competencia, simplemente se seguirá aplicando estrategias de marketing sin dirección.

La auditoría de *marketing* debe establecer precisamente, si se han sobrepasado o en qué proporción se lograron alcanzar los objetivos del plan previamente diseñados y establecidos en el marketing estratégico, al desarrollar el *marketing* operativo de acuerdo a la empresa.

Funciones de *marketing* estratégico

Se establecen funciones de *marketing* estratégico cuando se desempeñan dentro de la empresa y la información recolectada y procesada, junto a las decisiones que se toman, se hacen estrictamente al interior de la empresa y en secreto, sin permitir que se filtren hacia el exterior de forma alguna.

Aquí se deben lograr la percepción de elementos tales como la comprensión del mercado y del entorno, la delimitación del mercado objetivo, la segmentación del mercado, la identificación de la competencia, el posicionamiento estratégico que se quiere desarrollar con las marcas propias de la organización, las relaciones con instituciones del entorno, las oportunidades de alianzas estratégicas existentes y su evaluación respectiva.

La función del marketing estratégicos es seguir la evolución del mercado de 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, se sitúa en el medio y largo plazo.

Se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, lo que el comprador busca no es el producto como tal sino el servicio o la solución a un problema que el producto es susceptible de ofrecerle.

Estas funciones de *marketing* estratégico son dos:

- **La investigación de mercados:** hace relación al proceso de recolección de información de manera estratégica y enfocada en mercados meta definidos, con el fin de procesar datos y convertirlos en información para poder ejercer la segunda función de *marketing* estratégico.
- **La gerencia de marketing:** es el conjunto de funciones que exige la toma de decisiones sobre el conjunto de variables del *marketing mix*. Son ellas, el portafolio de productos y servicios, los precios, la distribución y la publicidad, la promoción y las relaciones públicas.

La primera de las funciones, permite consolidar los datos en información a través de la plataforma tecnológica mencionada en el punto de auditoría de sistemas de *marketing*, haciendo que las estrategias sean más exitosas de acuerdo al grado de confiabilidad de los datos recolectados.



Figura 3. Estructura de las funciones del marketing estratégico
Fuente: Propia.

Una auditoría de *marketing* bien estricta en relación al área estratégica, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Han sido pertinentes y bien dirigidas las investigaciones de mercados realizadas o contratadas por la empresa?
- ¿Los mercados meta seleccionados suministran datos importantes y confiables para tomar decisiones asertivas?
- ¿Qué variables del *marketing mix* son más difíciles de procesar desde la gerencia de *marketing* y por qué?
- ¿Son los mercados meta elegidos por la empresa, identificables, medibles y rentables?

Funciones de *marketing* operativo

El objetivo del marketing operativo es 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, este es su papel.



Figura 4. Estructura de las funciones del marketing operativo
Fuente: Propia.

En estructuras complejas de empresas grandes y medianas, dentro de las funciones es ésta la que corresponde a la gerencia de ventas, a la cual se le asignan de forma directa y con una responsabilidad específica y de gran importancia dentro de la estructura general del *marketing*.

En cuanto al *marketing* operativo de la misma forma, existen dos áreas en las que se diferencian las funciones ejercidas por una organización.

■ La ejecución de los planes de ventas

Por lo general se ubica la gerencia de ventas. Es decir, se requiere de acuerdo al tamaño de la empresa una gerencia dedicada a dirigir e implementar las acciones y estrategias de ventas.

En otras palabras, esta gerencia aun cuando pertenece a la gerencia de *marketing* y depende de ella, tiene un alto grado de independencia y debe responder por los resultados globales de las ventas que genere toda la empresa.

■ Las comunicaciones de *marketing*

Dentro de éstas se encuentran la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Aquí se implementan y se hace seguimiento al plan de Medios ordenado desde la gerencia de *marketing* de la empresa.

Se ponen en operación todas las estrategias de promoción de ventas, controlando los presupuestos, los canales y los resultados.

Se realizan y gestionan todos los eventos de relaciones públicas, procurando la obtención de resultados de impacto positivo para las marcas de propiedad de la empresa.

En líneas generales, el *marketing* operativo es una gestión intencional de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo, se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación, la acción del *marketing* operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de *marketing* autorizados para realizar dichos objetivos.

Se puede finalizar, diciendo que las funciones del *marketing* operativo, son determinantes e inciden directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa, además, se consideran como el brazo comercial de la empresa.

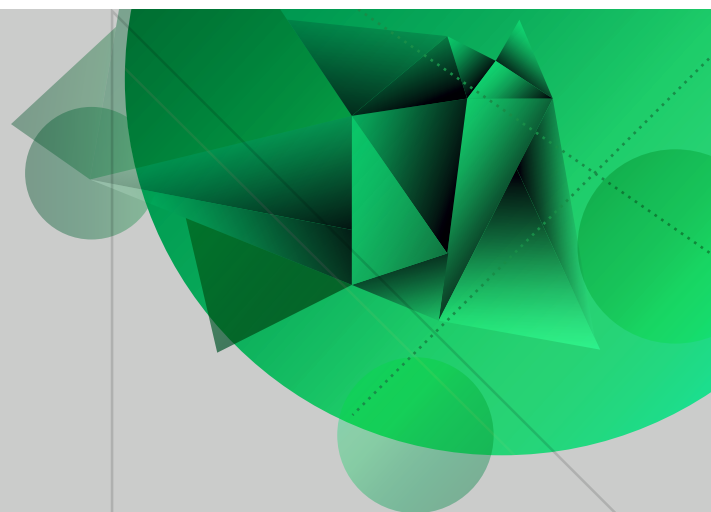
Una auditoría de *marketing* bien estricta en relación al plano operativo, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Las ventas han alcanzado los niveles planeados y en las categorías de productos esperadas?
- ¿Han sido efectivas las estrategias de comunicación ordenadas desde la gerencia de *marketing* y han impactado a los mercados meta seleccionados?
- ¿Los mercados meta, han respondido positivamente a las estrategias de *marketing mix* implementado?
- ¿Los productos del portafolio de la empresa han mantenido el *Market Share* frente a la competencia?

3

Unidad 3

Mediciones para
auditoría de
marketing



Auditoría de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

Introducción

En *marketing* empresarial se habla de buscar resultados, pero, paradójicamente es difícil tomar decisiones en tiempo real, para mejorar las acciones desarrolladas en esa área específica.

Esto sucede por la demora que pueda haber en el procesamiento de los datos que se tienen en cuenta para hacer una evaluación objetiva.

En esta situación se centra la importancia hacer un modelo de auditoría del *marketing*, creando una infraestructura gerencial, capaz de analizar gerencialmente los resultados obtenidos de forma rápida y confiable.

Hoy en día se tienen a disposición suficientes herramientas tecnológicas de software y hardware, para hacer una construcción de plataforma de datos adecuada y robusta, que permita procesar la gran avalancha de datos que a diario genera la actividad de *marketing*.

Es necesario convertir los datos en información, para que la dirección de las empresas, puedan tomar las mejores decisiones y asegurar su crecimiento.

Se advierte que históricamente se ha tenido en la contabilidad y recientemente, en las propias finanzas, las áreas de manejo y apoyo administrativo que otorgan este tipo de datos importantes para la gerencia.

Sin embargo, está demostrado que las cifras provenientes de las finanzas, pueden explicar los efectos que tienen en la gestión de las empresas, las acciones emprendidas, pero no podrán determinar las causas que seguramente son las que se van a lograr comprender, con las mediciones del *marketing*. Esto es lo que hace la auditoría en esta área tan diferenciada como compleja.

Lograr esto requiere sin duda la comprensión de los principales aspectos que se deben evaluar, para poder realizar las mediciones que permitan visualizar la situación real del negocio en determinado tiempo y lugar.

Por esto, esta tercera unidad tiene como propósito mostrar la importancia de las mediciones que deben hacerse en *marketing*, que permiten hacer auditoría en esa área de las empresas.

El análisis del mercado, sin duda evidencia la necesidad de medir la participación de las diferentes categorías o líneas de productos, que resulta ser la principal señal de éxito o fracaso dentro de una gestión empresarial.

A través del estudio de esa participación, se logrará la integración a conceptos complejos e importantes dentro del control empresarial como el *Balanced Scorecard*, que serán analizados en la última unidad de este módulo.

Para abordar esta tercera unidad, el estudiante debe saber diferenciar y relacionar los conceptos principales de la estructura del *marketing mix* empresarial, apoyado en las demás asignaturas avanzadas y complementando el conocimiento en la lectura de las unidades uno y dos de este módulo. Así mismo, se requiere dominio de matemáticas básicas y razones y proporciones como capítulo en particular, para comprensión de las mediciones que serán necesarias de construir.

Cuota de mercado o *market share*

Para iniciar la compleja construcción de las mediciones que deben ensamblarse en aras de hacer una verdadera auditoría de *marketing*, se debe tener en cuenta lo determinante que resultó para el protagonista de esta actividad en el contexto actual, después de la primera década del siglo XXI.

Tal protagonista es el cliente. En otras palabras, todo lo que suceda como resultado de las acciones de empresa desde la gestión de *marketing*, debe analizarse desde la perspectiva del comportamiento del consumidor frente a los estímulos que se han propuesto para hacer que su conducta de compra se estimule favorablemente y permita hacer que las empresas crezcan y se fortalezcan en sus resultados operativos y financieros.

Es ahí en donde se encuentra la ecuación a resolver en materia de estrategias y tácticas de *marketing* y los resultados a medir para hacer auditoría a los procesos que están relacionados al comportamiento de los clientes.

Por eso, las mediciones iniciales deben de atender desde el diseño, hasta el cálculo, el procesamiento y la interpretación de esa conducta de compra.

Y dado a que los mercados son el conjunto de personas o empresas que tienen necesidades que satisfacer, capacidad de compra y hábito de consumo, entonces se puede deducir que lo primero que se debe medir es la cuota del mercado en porcentaje que le corresponde a la empresa y calculado con cifras de ventas de un portafolio o una parte de él dentro de los diferentes segmentos elegidos.

Definición y cálculo de la cuota del mercado o *market share*

La cuota del mercado o *market share* es el porcentaje de mercado definido en cantidades o ingresos que posee un producto dentro de todo un grupo de consumidores, que ha sido segmentado previamente.

Las empresas necesitan calcular el *market share* para cada producto específico, con el fin de ajustar las estrategias que permitan aumentarlo.

Dentro del lenguaje especializado de *marketing*, se distingue como la parte de la torta que corresponde a cada uno de los competidores.

En mercados diferenciados y en los que cada uno de los oferentes posee un producto, le garantiza esa cuota de mercado calculada en cifras reales y en un período de tiempo determinado.

Este se puede calcular de dos formas:

- Cuota de mercado sobre ingresos = $(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas Totales Mercado}) \times 100$.
- Cuota de mercado en Unidades = $(\text{Unidades vendidas por la empresa} / \text{Total de Unidades Vendidas en el Mercado}) \times 100$.

Es importante estimar el tamaño del mercado para hacer un buen cálculo de la cuota que se tiene del mismo. Más allá, se necesita para poder hacer una previsión del crecimiento esperado dentro de ese mercado.

Las empresas que están en mercados industriales y los clientes que son muy específicos y reducidos les resulta mejor medir el volumen de compras de cliente por cliente y luego sumarlos, mientras que aquellas que operan en mercados de consumo masivo, deben estimar el tamaño de los diferentes segmentos y la compra que hace de cada uno de ellos.

En cualquiera de las dos situaciones, es indispensable conocer o estimar la cantidad de compradores y las unidades vendidas a cada uno de ellos para poder estimar el *market share*, necesario como la primera medición del *marketing*.

■ Ejemplo de cálculo de la cuota de mercado o *Market share* (M.S.)

En la siguiente tabla se muestran los resultados de ventas de las principales marcas de arroz en Colombia para el período del año 2011.

Marca	Unidades vendidas (millones toneladas)	M.S.Unidades	Ventas (mill de \$)	M.S. Ventas
Roa	297 087	30,82%	564 465	30,82%
Diana	245 646		466 727	
Florhuila	162 661		309 055	
Procearroz	100 598		191 137	

Marca	Unidades vendidas (millones toneladas)	M.S.Unidades	Ventas (mill de \$)	M.S. Ventas
Uniarroz	80 825		157 368	
Arroz caribe	74 998		142 496	
Total	963 815		1 831 548	

Tabla 1. Ranking de empresas en ventas de arroz
Fuente: Propia. Adaptado de La Superintendencia de Industria y Comercio (2012).

Calcular la participación o cuota de mercado de la marca de Arroz Roa, líder del mercado en el año 2011:

Para cada uno de las dos formas posibles de calcularlo se tendría:

Cuota de mercado sobre ingresos		
(Ventas de la empresa/Ventas totales mercado) x 100		
Marca	Cuota de mercado sobre ingresos	% Cuota de mercado
Roa	$(564\,465 / 1\,831\,248) \times 100$	30,82%

Cuota de mercado en unidades		
(Unidades vendidas por Roa/Total de unidades vendidas en el mercado) x 100		
Marca	Cuota de mercado en unidades	% Cuota de mercado
Roa	$(297\,087 / 963\,815) \times 100$	30,82%

Tabla 2. Formas de calcular
Fuente: Propia. Adaptado de La Superintendencia de Industria y Comercio (2012).

La participación de la marca de Arroz ROA en el mercado colombiano para el año 2011, calculada por los dos métodos coincide y es de 30.82 %.

Esto permite deducir que en mercados de libre competencia, la situación de una línea o marca de productos, conociendo los precios de los competidores y las características de las ofertas de cada uno de ellos, la participación del mercado o *market share* resulta igual, utilizando cualquiera de los dos métodos.

Es probable que en ciertas ocasiones no se conozcan las cifras de ventas de la competencia, o que los precios diferenciales de cada competidor generen variación en los resultados, por lo que se debe acudir a las agremiaciones privadas o a los organismos del estado encargados de regular los mercados correspondientes, que permiten tener datos más confiables.

Es ahí cuando se debe seleccionar uno de los dos métodos, dependiendo de los datos que estén a disposición, entendiendo que las empresas guardan celosamente a sus cifras de ventas y otros indicadores de gestión relacionados.

Complementando el ejemplo, en Microsoft Excel existe una gran ayuda para visualizar las cifras resultantes del análisis propuesto, para un período de tiempo de ejecuciones dentro de un mercado.

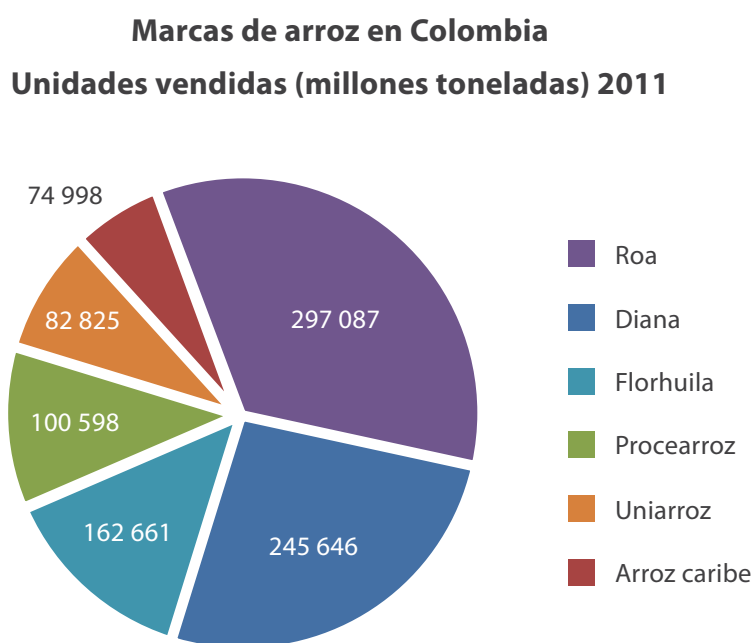


Figura 1. Cifras resultantes del análisis propuesto
Fuente: Propia. Adaptado de La Superintendencia de Industria y Comercio (2012).

En el caso de las marcas de arroz en Colombia para el año 2011 con las cifras obtenidas, se puede hacer los gráficos y obtener el *market share* de todas las competidoras.

Observemos que es mucho más fácil visualizar los resultados obtenidos cuando se tiene en gráficos las cifras.

De esa manera se facilita la comprensión de la situación que se enfrenta dentro de un período de tiempo, en alguna región previamente analizada y dentro de un mercado o segmento seleccionado, todo con el fin tomar las decisiones más convenientes para mejorar los resultados.

También se puede observar la situación respecto de la competencia existente, pudiendo tomar decisiones estratégicas para enfrentar las acciones de la competencia dentro del mercado que se está interesado en neutralizar.

Como herramienta de complemento, se tiene el gráfico de estas mismas cifras del market share, pero esta vez en porcentaje que una vez calculado permite visualizarse de la misma manera a través de Excel en forma de pastel o torta.

Marcas de arroz en Colombia
Unidades vendidas (millones toneladas) 2011

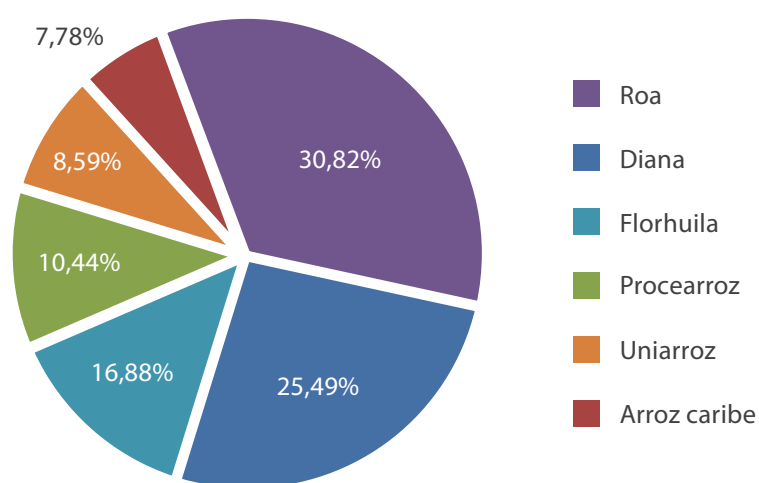


Figura 2. Cifras resultantes del análisis propuesto en porcentaje
Fuente: Propia. Adaptado de La Superintendencia de Industria y Comercio (2012).

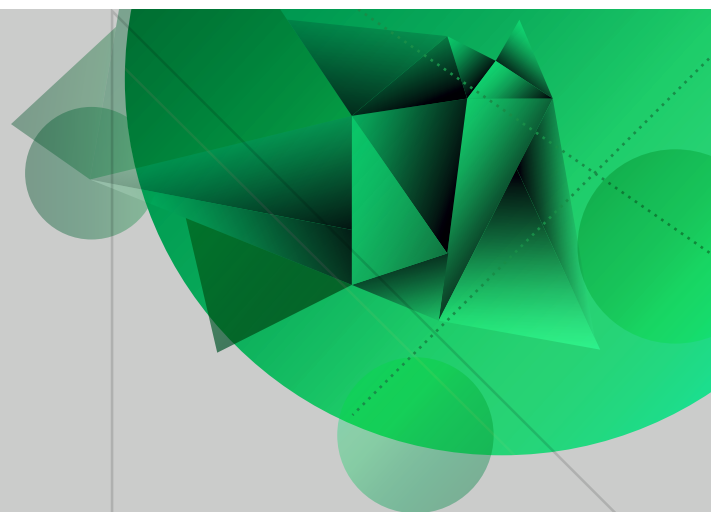
Se observa en la gráfica que las cifras obtenidas de las fuentes gubernamentales mencionadas, están procesadas a manera de información, aptas para ser analizada por la gerencia de Marketing de la empresa, que actuando como competidora en ese mercado, puede tomar decisiones de acuerdo a la posición que tenga en el ranking obtenido según estos resultados globales.

Seguramente la marca líder, que en este caso es Arroz Roa y que ostenta una participación del 30.82% orientará lo que los demás competidores deben hacer para contrarrestar sus acciones, intentando disminuir ese market share ganado por ellos como líderes.

3

Unidad 3

Mediciones para
auditoría de
marketing



Auditoria de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

Introducción

Esta tercera unidad tiene como propósito mostrar la importancia de las mediciones que deben hacerse en el *marketing*, que permiten hacer auditoría en áreas de las empresas.

Paso a paso se van madurando las mediciones que tendrán que realizarse para hacer una buena auditoría de *marketing*, con el fin de suministrar la información pertinente a la dirección de la empresa, con el fin de tomar las mejores decisiones.

Avanzando en la temática propuesta para esta unidad, durante la sexta semana, se tiene como propósito, enseñar sobre la construcción de mediciones relacionadas con la auditoría de satisfacción de clientes y otras mediciones relacionadas con su conducta de compra.

Este tipo de estimaciones en cifras, son muy importante para hacer una buena auditoría de las acciones de *marketing*, pues van a permitir visualizar los resultados de las estrategias y acciones desarrolladas, con el fin de estimular la favorabilidad que pueda tener el grupo de clientes de la empresa, en relación con las ofertas de la competencia.

Para abordar esta tercera unidad, el estudiante debe saber diferenciar y relacionar los conceptos principales de la estructura del *marketing* mix empresarial, apoyado en las demás asignaturas avanzadas y complementando el conocimiento en la lectura de las unidades uno y dos de este módulo. Así mismo, se requiere dominio de matemáticas básicas, razones y proporciones como capítulo en particular para la comprensión de las mediciones que serán necesarias de construir.

Mediciones para auditoría de *marketing* relacionadas con los clientes

Ya se tiene como premisa de trabajo al realizar una auditoría de *marketing*, que todo lo que suceda como resultado de las acciones de empresa desde la gestión de *marketing*, debe analizarse desde la perspectiva del comportamiento del consumidor.

Por eso hay que recalcar que lo más importante no solo es la obtención de resultados, sino la medición y el control de ellos.

Estos resultados alcanzados, serán gracias a la efectividad de las estrategias para estimular la conducta de compra de los clientes hacia el portafolio ofrecido.

Lograr esto, permite favorecer a las empresas para que crezcan y se fortalezcan en sus resultados operativos y financieros. Es ahí en donde se encuentra mayor dificultad a resolver para hacer auditoría a los procesos relacionados al comportamiento de los clientes.

Por eso, en esta sexta semana, se fijará la atención en las mediciones relacionadas con los compradores y su comportamiento relacionado con la acción de compra.

Satisfacción de clientes

En relación con este asunto, resulta muy importante para la determinación de una situación específica que tiene una empresa dentro del mercado en el que participa. Principalmente porque los resultados de estas mediciones le van a permitir diseñar, ajustar e implementar las estrategias adecuadas para el mejoramiento general de la organización.

Como se mencionó al inicio de ésta unidad, el centro de atención del *marketing* actual y desde hace varios años se ha determinado que es el cliente o consumidor que desea satisfacer sus necesidades.

De manera que lo que se logra en relación la estimulación de intención de compra sobre los componentes del portafolio, depende de las mediciones reales se hagan para la aceptación o rechazo de las ofertas. Esto genera la siguiente pregunta:

¿Cómo medir el grado de satisfacción de los clientes?

Quizás ha sido el cuestionamiento más complejo que tiene la auditoría de *marketing*, pues permite saber los resultados de su gestión en frente del comportamiento de los clientes.

Se comprende que la satisfacción es algo muy subjetivo y que puede resultar de uno o varios factores positivos o negativos que genere el uso del producto e incluso del servicio de posventa que se preste como soporte a la marca.

Por eso, resulta tan complejo armar indicadores que arrojen mediciones reales de todo el mercado objetivo de la empresa. Entonces, se inicia respondiendo esta pregunta para una buena auditoría de *marketing*, distinguiendo las tres formas principales de medir la satisfacción de los clientes:

- Encuestas de satisfacción a clientes.
- Seguimiento a través de programas de fidelización con CRM.
- Medición de clientes retenidos y clientes que abandonan la marca.
- Mediciones para auditoría de marketing con utilización de CRM.

Encuestas de satisfacción a clientes

Este tipo de auditoría de *marketing*, ha tomado con el tiempo una importancia relevante, pues es fuente primaria de información que una empresa puede apropiarse para tomar decisiones estratégicas en esta área. Y no solo toman en cuenta la percepción que el cliente puede tener sobre un producto o una marca específica de una empresa, sino también, lo que puede significar un conjunto de aportes de significativo valor, para implementar cambios en el conjunto de elementos del *marketing mix*.

Así mismo, permite detectar puntos débiles y puntos fuertes que los mismos clientes identifican y que resultan ser una auditoría externa muy conveniente para la empresa, puesto que será determinante para dar poder a las estrategias implementadas o para fortalecerlas desde la perspectiva de los miembros del mercado. Generalmente las encuestas de satisfacción se realizan de forma periódica a clientes que compran y toman los servicios de una empresa.

La técnica de manejo de esta herramienta para auditar el *marketing* de la empresa, debe hacerse de forma táctica, intentando filtrar desde el diseño, la evaluación y procesamiento de la información extraída con los cuestionarios, conclusiones pertinentes, para las acciones de *marketing* de la organización.

Aquí simplemente se reseña la herramienta y se tiene que limitarnos a identificarla como herramienta para la auditoría de *marketing*, que debe ser utilizada con clientes que efectivamente usan y compran los productos o servicios ofrecidos.

Quizás los ejemplos más cotidianos que se pueden tener para visualizar la operatividad del proceso de evaluación, es el de las aerolíneas que transportan pasajeros alrededor del mundo o las cadenas hoteleras que los alojan como huéspedes. Es prioritario para ellas, saber

que fallas tiene el servicio y que mejor que los mismos clientes los que las identifiquen en sus encuestas.

El reto es que una vez procesado todo el conjunto de esas respuestas obtenidas, se debe realizar los cambios correspondientes para hacer que las mejoras en todo el ciclo del servicio, se efectúe a favor de los clientes.

■ Ejemplo de utilización de las encuestas de satisfacción a clientes

Evaluar los resultados de una encuesta aplicada en el mes de abril de 2014 a 500 pasajeros de una aerolínea en vuelos internacionales, únicamente para saber su percepción sobre el servicio ofrecido.

Los aspectos evaluados en la encuesta fueron:

- Servicio de reserva.
- *Check in*.
- Tiempo de espera para abordar.
- Servicio a bordo.
- Alimentos y bebidas.
- Equipamiento y tecnología a bordo disponible.
- Servicios de baños en el avión.
- Personal auxiliar en vuelo.
- Servicio de equipajes.

Tabla 1. Encuesta de satisfacción a pasajeros internacionales aerolínea Avianca
Fuente: Propia.

De esta tabulación, se construye el siguiente gráfico para visualizar los resultados obtenidos de forma más clara y hacer que las decisiones estratégicas de *marketing* de la aerolínea local.

Encuesta de satisfacción a pasajeros internacionales aerolínea local - abril 2014

Calificación

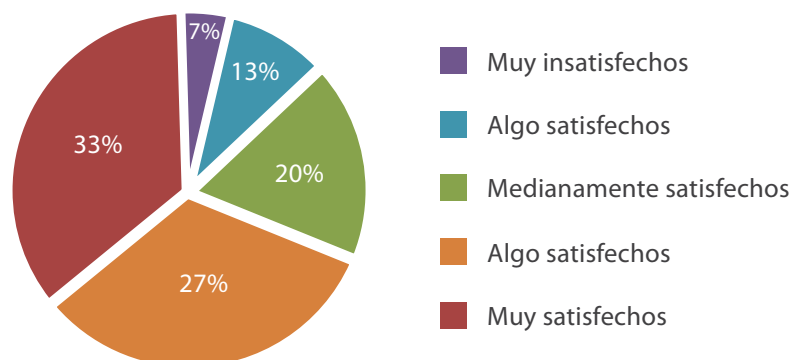


Figura 1. Encuesta de satisfacción a pasajeros internacionales aerolínea local
Fuente: Propia.

Se puede inferir que el mayor porcentaje de pasajeros internacionales (33%) se encuentran muy insatisfechos con los servicios ofrecidos por Avianca.

Le siguen los pasajeros algo insatisfechos con el servicio (27%).

Se observa que al totalizar los dos grupos de pasajeros de vuelos internacionales en esta aerolínea, la percepción del servicio, está en un porcentaje muy alto, alcanzando el 60% entre los dos.

Por lo tanto, los viajeros internacionales que utilizan esta aerolínea se encuentran insatisfechos con el servicio por alguna razón en un alto grado.

Como conclusión, se deben iniciar tareas estratégicas para reducir la insatisfacción de los clientes, mejorando los servicios en conjunto.

■ Grado de satisfacción

Para el ejemplo de la aerolínea local, se puede estimar el grado de satisfacción de los clientes y tomar decisiones de *marketing*, para lo cual se debe tener las siguientes cifras:

Total de pasajeros internacionales, vuelos internacionales - aerolínea local año 2013	10 332 760
Pasajeros internacionales / mes - aerolínea local - año 2013	861 063

Ahora se procede a realizar el siguiente cálculo:

$$\text{Grado de satisfacción} = ((\text{Pasajeros internacionales mes} - \text{Pasajeros insatisfechos}) / \text{Pasajeros internacionales mes}) * 100$$

Reemplazando se tiene:

$$\text{Grado de satisfacción} = ((10\,332\,760 - 6\,159\,656) / 10\,332\,760) * 100$$

Con lo cual podemos deducir que:

$$\text{Grado de satisfacción} = 40,39\%$$

Tabla 2. Grado de satisfacción
Fuente: Propia.

Los pasajeros internacionales de la aerolínea local, tienen un grado de satisfacción del servicio de un 40,39%.

Esto permite afirmar que el servicio de Avianca es percibido por los pasajeros en vuelos internacionales como deficiente y de baja calidad, siendo el grado de satisfacción bajo, lo cual obliga a tomar decisiones de cambios estratégicos en *marketing* para aumentar ese grado de satisfacción de los pasajeros.

Seguimiento a través de programas de fidelización con CRM

De las herramientas más avanzadas que se diseñaron para apoyar el *marketing* a finales de los años noventa, tiene un lugar especial las llamadas CRM o *Customer Relationship Management*.

Este mecanismo gerencial, originado en la tecnología, pero exigido desde las mesas de dirección de las empresas, propuso una nueva manera de tener control de los resultados obtenidos por las diferentes estrategias de *marketing* implementadas en el plano competitivo.

Al decir de los expertos en materia de CRM, éste asunto va más allá de ser un simple software para convertirse en una nueva filosofía y una nueva manera de hacer negocios enfocada en los clientes.

Esencialmente, CRM es un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes. Hablando de manera muy general, CRM incluye todos los procesos de negocio que afecta directamente al cliente, como Marketing, ventas y servicio pos-venta. CRM no es, sin embargo, una tecnología. La tecnología es lo que permite que tengamos CRM (Greenberg, P, 2002).

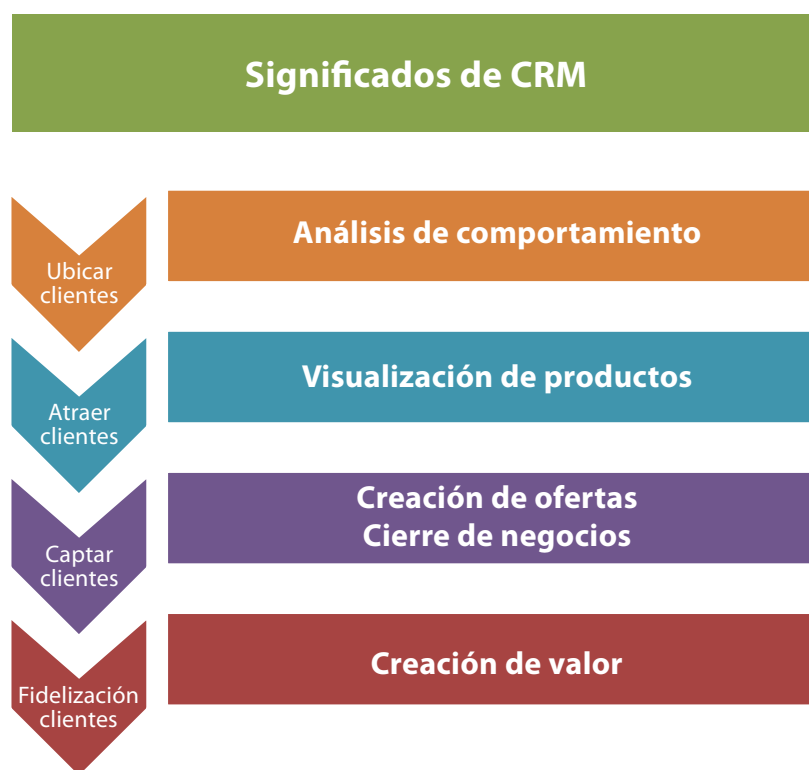


Figura 2. Significados de CRM
Fuente: Propia.

■ Características y beneficios de las CRM para la auditoría de *marketing*

Las CRM al ser concebidas como una herramienta de soporte para todo el ciclo completo de *Marketing*, ventas, atención al cliente y soporte postventa, permiten hacer un análisis completo en tiempo real a todos los procesos relacionados.

Permiten la gestión integrada de contactos hechos con los clientes actuales, a través de los distintos canales de comunicación facilitando la incorporación de nuevos clientes.

Todas las personas involucradas en la gestión de *marketing* obtienen con las CRM una perspectiva de la situación real del cliente con la entidad en el momento del contacto, sin necesidad de tener que acudir a su jefe o delegado inmediato, empoderado para la toma de decisiones bajo su propia responsabilidad y con su propia autonomía. Esta perspectiva resulta independiente del canal utilizado y del motivo del contacto.

Lo más importante de las CRM es que permite compartir la información en tiempo real, tanto a nivel departamental como personal, minimizando el impacto de modificaciones y rotaciones, y aumentando las sinergias debidas a su disponibilidad por parte de toda la organización.

Medición de clientes retenidos y clientes que abandonan la marca

Las organizaciones que requieren mantenerse dentro de competencia, necesitan medir los resultados con el ánimo de mejorarlos.

Sin embargo, para la búsqueda de ese objetivo, es indispensable contar con plataformas tecnológicas que permitan esas mediciones y evaluaciones en tiempo real.

En este tipo de cálculos relacionados con los clientes y sus actuaciones, de seguir comprando o que abandonan la cartera, se pueden mencionar varios tipos de mediciones que permiten visualizar la situación competitiva dentro de los mercados en que actúan.

Para eso entonces, se determinará las más importantes que van a constituir los indicadores de marketing para orientar las estrategias empresariales.

Mediciones para auditoría de *marketing* con utilización de CRM

Para establecer la importancia que reviste la implementación de un sistema de CRM en las empresas, ya entrado el siglo XXI, es necesario hacer mediciones relacionadas con el comportamiento de compra de los consumidores.

Esta es la mejor forma de resaltar su destacado rol dentro del *marketing* actual en las empresas que pretenden sobrevivir dentro de cualquier tipo de mercado.

Algunas de esas mediciones son las siguientes:

■ Tasa de adquisición de clientes

Es el porcentaje de clientes nuevos que se han adquirido en la compra de un producto o servicio, respecto de las compras de la empresa durante un período.

Su cálculo se realiza haciendo la ecuación:

$$\text{Tasa de adquisición de clientes nuevos} = (\text{Número de clientes nuevos período} / \text{Clientes totales período}) * 100$$

■ Tasa de conversión de prospectos en clientes nuevos

Mide los resultados obtenidos de los clientes nuevos, sobre clientes potenciales contactados por promociones, POP o publicidad personalizada, Se calcula rezando la fórmula:

$$\text{Tasa de conversión de prospectos} = (\text{Número de clientes nuevos período} / \text{Clientes prospectados por período}) * 100$$

■ Rentabilidad de clientes (ROI) o segmentos

Mide el beneficio o utilidad neta de un cliente o de un segmento una vez descontado los costos derivados de su adquisición o mantenimiento dentro de la cartera.

Puede ser un cliente o un segmento medido con un alto grado de satisfacción, pero no necesariamente va a resultar rentable para la empresa. Quizás en esto radica la importancia que tienen las Auditorías de *Marketing* realizadas de esta manera como la estamos analizando.

La manera de calcular esta rentabilidad por cliente o por segmentos es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad cliente o segmento} = (\text{Beneficio producido por ese cliente o segmento por período} / \text{Inversión en ese cliente o segmento por período}) * 100$$

Esta parte de una auditoría de *marketing*, resulta muy importante, debido a que no todas las demandas de los clientes se pueden atender.

Sin embargo, la empresa debe saber que clientes le convendría atender por menores costos de transporte o de logística para la entrega de sus productos. En eso radica la necesidad de hacer este tipo de mediciones de la rentabilidad por cliente o por segmento.

Incluso se ha demostrado que los canales más rentables para un productor de un bien o un servicio, generalmente son los cortos y que resulta más rentable bajar la utilidad inicial del producto que se vende, a través de un canal que no es propio que asumir los costos de operación logísticos de la distribución para alcanzar mercados alejados de la matriz de producción.

Medición de la fidelidad a través de CRM

Cuando se implementa y utiliza CRM, particularmente en empresas de servicios privados o públicos, o en empresas de productos de consumo masivo, es muy importante hacer mediciones aprovechando esa tecnología y el desarrollo del concepto mismo entre los funcionarios de la organización.

Todas las empresas de hoteles, servicios médicos hospitalarios, acueductos, empresas de distribución de energía eléctrica, de telecomunicaciones, en servicios bancarios o en las empresas manufactureras y procesadoras de alimentos, electrodomésticos, automóviles, autopartes, centros educativos, colegios, universidades, etc., requieren saber que pasa a diario con todo lo que relaciona a sus clientes con su organización.

Sin duda, tiene que ver con la parte de operación de la venta de bienes y servicios ofrecidos al mercado seleccionado. Cada día se producen cifras de resultados que en conjunto y llevadas a lo que se conoce como el *datawarehouse* o la gran base de datos de la empresa, permite saber eso que está sucediendo, si hay crecimiento, descenso o estancamiento de las ventas.

Es ahí en dónde opera realmente una auditoría de marketing, para establecer las causas de esos resultados.

Pero para eso, se requiere construir los parámetros con los que se evaluará esas acciones estratégicas y por qué han sido o no favorables con el crecimiento esperado.

Uno de ellos, es poder establecer el grado de fidelidad de los clientes que es nada menos que la medida que nos permite dilucidar si la clientela permanece o se cambia para otra empresa.

Esta medida se puede establecer solamente para clientes que ya han comprado al menos una vez los productos que se le ofrece.

Por ello, la medida de la fidelidad se puede expresar por la siguiente ecuación:

$$\text{Fidelidad del cliente} = (\text{Compras del cliente a la empresa por período} / \text{Compras totales del cliente por período}) * 100$$

Por ejemplo, un comprador de crema dental requiere abastecerse de este producto de forma periódica. Si todas las compras del cliente en un período de tres meses son de una caja promocional que contiene tres unidades y son de esa misma marca de crema dental, se puede decir que la fidelidad del cliente es del 100 %, pues reemplazando los valores en la ecuación sería:

La ecuación sería la siguiente:

$$\text{Fidelidad del cliente} = (\text{Caja de 3 unidades tamaño mediano cada 3 meses} / \text{Caja de 3 unidades tamaño mediano cada 3 meses}) * 100 = 100\%$$

Suponiendo que ese mismo cliente, compra en el siguiente trimestre solo 2 cajas del mismo tamaño de la marca, es probable que la empresa no se entere por sí misma que compro la tercera caja de otra marca, pero si cruza información con su canal es probable que se entere.

Así la ecuación del segundo trimestre quedaría así:

$$\text{Fidelidad del cliente} = (2 \text{ unidades tamaño mediano cada 3 meses} / 3 \text{ unidades tamaño mediano cada 3 meses}) * 100 = 66.67\%$$

La fidelidad del cliente se redujo hasta un 66,67 %.

En los almacenes de grandes superficies que poseen CRM al facturar la compra en cualquiera de sus puntos de venta, identifican que marca de crema dental compra un cliente, cuántas unidades, de qué tamaño, qué tipo de producto especializado elige, cada cuanto tiempo compra, en qué tienda lo prefiere adquirir y si compra promociones o productos nuevos de la marca ofrecida por la empresa.

Esto solo lo puede hacer una empresa, como en este caso la empresa fabricante de crema dental, siempre y cuando tenga su propio CRM, pero además debe verificar que sus distribuidores también posean el suyo, lo cual posibilita el compartir información.

Ésta es la única manera de que el CRM pueda ser utilizado como herramienta efectiva para realizar una auditoría de *marketing*.

Porcentaje de retención de clientes

Ésta medición nos permite calcular el porcentaje de clientes del total de la cartera que se mantienen entre un período y otro.

La forma de calcularlo estaría dada por una ecuación así:

$$\text{Porcentaje de clientes retenidos} = ((\text{Clientes totales empresa} - \text{Clientes perdidos}) / \text{Clientes totales de la empresa}) * 100$$

Como ejemplo, si un restaurante tiene en el primer semestre, un total de 350 clientes identificados con clase VIP y en el segundo semestre, solo acuden 255 siendo los restantes 95 clientes perdidos de la cartera regular, entonces el porcentaje de retención para ese restaurante es de 72,86%.

$$\text{Porcentaje de clientes retenidos} = ((350 - 95) / 350) * 100 = 72,86\%$$

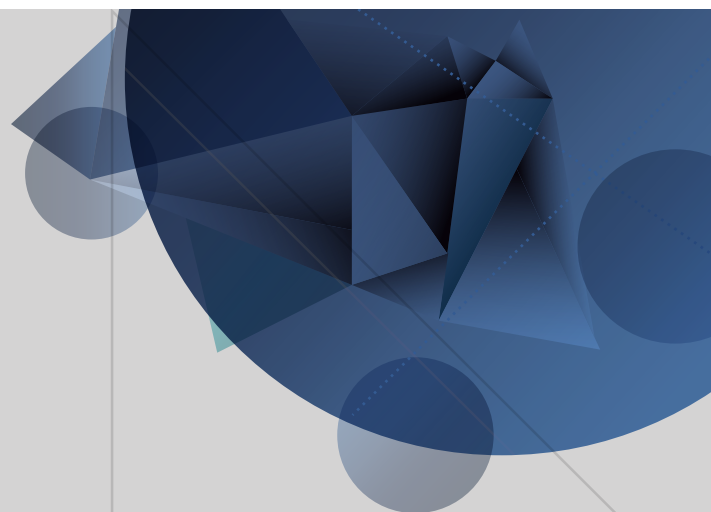
Como se puede ver, las mediciones relacionadas con los clientes está centrada en su comportamiento de compra y la herramienta fundamental que permite realizarla es sin duda los sistemas de CRM con el apoyo de una plataforma inteligente que permita soportar todo el volumen de información que a diario se produce por las interacciones de *marketing* de la empresa con los clientes y proveedores.

Este tema será objeto de estudio en la siguiente y última unidad del módulo de Auditoría de *marketing*.

4

Unidad 4

Informes de auditoría
de *marketing*



Auditoría de *Marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

Introducción

El propósito central de la cuarta unidad del módulo de Auditoría de *marketing*, es destacar la necesidad de contar con una plataforma tecnológica robusta y versátil que permita el procesamiento de gran cantidad de datos de gestión de negocios y transformarlos en información pertinente para que las directivas de la empresa tomen las decisiones más convenientes, y las utilicen en su crecimiento y desarrollo.

En una segunda parte y durante las octava semana de trabajo para cerrar el módulo, se muestra y explica la importancia del *Balanced scorecard* o Tablero general de balance, formulado por Norton y Kaplan en la década de los años noventa como la herramienta gerencial por excelencia, cuando se trata de tener el control total de la empresa en tiempo real.

Estos dos componentes resultan ser determinantes en la exitosa realización de auditorías de *marketing*, toda vez que permiten visualizar los resultados obtenidos en cada período de tiempo seleccionado para auditar.

Siendo esta la última unidad del módulo, se recomienda la lectura completa de todas las unidades anteriores y el desarrollo de las actividades complementarias, principalmente el desarrollo de las evaluaciones propuestas.

Además, para complementar el proceso de aprendizaje, se recomienda la ubicación de casos que expliquen y demuestren la importancia que tienen los apoyos tecnológicos en desarrollo de los procesos de auditoría y evaluación del *marketing* dentro de las empresas.

Finalmente, se recomienda consultar la bibliografía propuesta y la búsqueda de nuevas fuentes de información que actualicen estos conceptos que se muestran como los más importantes, dentro del tema de dirección estratégica del *marketing*.

Tecnología para hacer auditoría de *marketing*

En términos generales, podemos afirmar que en la actualidad las empresas que no implementen tecnologías de soporte a sus actividades y no solo de forma productiva, financiera y contable, sino que también de *marketing* y gestión del negocio, muy seguramente no pueden seguir permaneciendo en competencia o simplemente poco a poco van a verse reducidas a su más mínima expresión, por cuenta de las bajas escalas de planta y poca cobertura de los mercados que desearían alcanzar.

En otros términos, hoy más que nunca, debido a los desarrollos tecnológicos permanentes en todas las industrias y principalmente en las comunicaciones, se requiere implementar dentro de las empresas, sistemas de información gerencial de total cobertura y de tecnología de punta que se puedan actualizar de forma permanente.

Solo de esta manera se puede llegar a garantizar la obtención modelos gerenciales avanzados, que permitan hacer el seguimiento minuto a minuto de todas las actividades de la empresa, sin interesar la distancia del punto en el que se estén ejecutando, con respecto al lugar en el que esté ubicada la dirección estratégica.

En este nuevo escenario, cambiante día a día en el plano tecnológico, la recomendación que debe ser atendida es la de estandarizar procesos y uno de esos procesos, es el del manejo de la información gerencial.

De esta forma, si la tecnología cambia, su impacto resulta ser mínimo, favoreciendo el modelo de auditoría, seguimiento y evaluación que se haya escogido.

Plataforma digital para auditoría de *marketing*

Las exigencias tecnológicas que tienen las empresas, han puesto a la orden del día, compañías que construyen ambientes tecnológicos robustos, flexibles a los cambios y que les permiten adaptarse rápidamente a ellos.

Tales empresas, están dedicadas al diseño y a la manufactura sobre medidas de plataformas tecnológicas, las cuales son adaptables a computadores rápidos y eficientes, que permiten la recopilación y procesamiento de datos.

La integración de los procesadores y las plataformas tecnológicas, permiten afirmar con certeza que los sistemas diseñados por firmas como SAP, Oracle o Microsoft, han resultado ser un soporte inigualable en la gestión de los negocios para las empresas.

Esto les permite establecerse dentro de los mercados locales o en la mayoría de los casos, expandirse de forma sostenida a nivel global, manteniendo en cualquiera de los dos casos el control total de sus procesos de gestión.

■ Plataformas SAP, Oracle o Microsoft como soporte a la gestión del marketing empresarial

De forma inmediata, cuando pensamos en hacer Auditoría de *marketing*, visualizamos la necesidad de poder tener datos en tiempo real sobre los resultados de ventas, cobertura de mercados, comisiones pagadas, costos de producción y distribución y logística, entre otros.

Tal es el número de cifras que se deben tener en cuenta que resultaría simplemente imposible realizar este tipo de labor de seguimiento y control del *marketing* por medio de la auditoría, sino se cuenta con una plataforma como las que fueron mencionadas, pues estas son las tres principales que existen mercado.

Estas plataformas, siendo diferentes compañías, han dedicado una línea estratégica de sus negocios a éste tipo de implementación y soporte tecnológicos, a todas las empresas que los requieren.

■ Hotel one de SAP

SAP son las siglas de *Systems Applications Products*, siendo en resumen un sistema informático basado en módulos integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial.

Tomando como ejemplo los beneficios y aportes que tiene la implementación de cualquiera de estas plataformas mencionadas, se presentará el producto denominado Hotel one, que fue diseñado para cadenas hoteleras que requieren este tipo de recursos en virtud de la complejidad de los procesos de su negocio.

- Facilita el intercambio de datos entre departamentos, evitando así duplicidad de datos y tiempos de imputación.
- Permite la gestión de varios establecimientos y empresas simultáneamente, posibilitando su uso para cadenas hoteleras o *resorts*.
- Es una solución sencilla y potente.
- Amplia gestión de precios: tarifas, acuerdos, descuentos para empresas y ofertas especiales.
- Centralización de los canales de venta, administrando desde el programa los precios y la disponibilidad de habitaciones de aquellos canales que lo permitan.

- Procesos principales ágiles (*check-in*, *check-out*, creación de facturas, etc.).
- Favorece la interrelación con los clientes (almacenando información de sus estancias, preferencias, emitiendo documentos en su idioma, etc.).
- Gestión de fácil auditoría, en todo momento podrá acceder de forma sencilla al detalle que produjo un dato.
- Adapta el estándar SAP *business one* al mundo hotelero, ampliando los datos de clientes con nueva información como preferencias, características, código IATA, información sobre bonos, tarifas en acuerdo, formatos de facturas, etc.
- Simplificación de servicios y formas de pago, evitando el uso de conceptos contables al *front-office* en la generación de facturas.
- Adaptación de los conceptos de almacén para la gestión de economatos.
- Ha sido concebida para la optimización de la rentabilidad de sus habitaciones, aplicando políticas de ocupación de forma flexible para facilitar la selección de la mejor tarifa.
- Permite la integración con sistemas especializados de *Revenue management*.
- La solución determina el acceso a datos por perfil de usuario. Esto quiere decir, que cada uno de los usuarios sólo ve lo que necesita, lo que favorece el aprendizaje y la facilidad de uso de la solución.
- Permite la confección de informes a medida; dada su integración, posibilita contrastar en un mismo informe todos los datos relevantes de su establecimiento, pudiendo analizar en detalle los resultados de su negocio y facilitando así la toma de decisiones.
- La solución ha sido desarrollada con herramientas de última tecnología proporcionadas por SAP, garantizando seguridad y robustez, aparte de permitirle la comunicación e interacción con todo tipo de periféricos o soluciones externa.
- Permite las Terminales en Puntos de Venta (TPV), Centralitas telefónica, televisiones de pago, pasarelas de pago electrónicas, llaves magnéticas, lectores de documentos y sistemas de reservas.

Los impactos positivos en el manejo y administración de negocios hoteleros, por medio de una plataforma del tipo de SAP y Hotel one, se resumen en el siguiente cuadro:

Características	Beneficios
Cardex - Interlocutores Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Se diferencia entre huéspedes (Cardex) y clientes (Agencias, TTOO, etc.). • Distinto trato de sus datos. • Acciones comerciales bien diferenciadas.

Características	Beneficios
Gestión de tarifas y contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Precios en acuerdo y cupos. • Aplicación de ofertas especiales. • Descuentos en servicios extras. • Precios exclusivos para grupos. • Gestión de tarifas calendario.
Gestión de reservas	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle de la lista de huéspedes y procesos por huésped o habitación. • Gestión de depósitos. • Gestión de subreservas. • Reservas de grupo. • Agrupación de reservas para facturación. • Control de reservas <i>no-show</i> y canceladas. • Preasignación de habitaciones.
Check-in	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de bienvenido y otros documentos en el idioma del cliente. • Posibilidad de facturación de estancia a la llegada. • <i>Check-in</i> masivo. • Activación automática de periféricos.
Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Traspaso entre cuentas de cliente de cargos realizados. • Automatización de abonos y cancelaciones. • División de cargos de servicios por importe o cantidad. • Modificación de conceptos online.
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de titular de factura. • Agrupación manual de servicios. • Múltiples formatos de facturas.

Tabla 1. Impactos positivos en el manejo y administración de negocios hoteleros

Fuente: Propia. Adaptada de www.sap.es

■ Auditoría de *marketing* y SAP, Oracle o Microsoft

Comprendiendo que el *marketing*, así como las demás actividades de empresa resultan complejas tanto individual como en conjunto, difícilmente podemos llegar a realizar seguimientos o Auditorías sin contar con apoyos tecnológicos como los que ya se han mencionado.

Es muy sensible el tema de control empresarial a la capacidad que pueda desplegar en el ámbito tecnológico, toda vez que si su capacidad es reducida, así mismo será su capacidad de control de la gestión.

Por eso existe una relación directa de éste tipo de sistemas de gestión llamados plataformas tecnológicas con la calidad de los productos y servicios ofrecidos y por supuesto con las

posibilidades de tener respuestas positivas de parte de los clientes sobre los componentes de un portafolio determinado.

Las soluciones SAP, Oracle O Microsoft, relacionadas con CRM, permitirá a la empresa tener una vista de 360° de todos los puntos de contacto y canales de interacción con sus clientes (entre los que se encuentra la atención presencial, internet, los centros de atención al cliente y los aliados estratégicos en la distribución) al mismo tiempo que contará con soluciones CRM robustas que ayudan a la adaptabilidad a cualquier necesidad que surja a lo largo de su operativa.

El software SAP y el CRM es la opción perfecta para cualquier necesidad de auditoría en la llamada gestión de clientes para empresas grandes y Pymes, compatible con estas plataformas y otras aplicaciones similares de CRM y están diseñadas para proporcionar el mayor nivel de control de dicha relación.

El manejo eficiente de los procesos de auditoría de *marketing*, como se mencionó anteriormente, tienen que ver en un alto grado con el servicio al cliente y es a través de ellos que se pueden llegar a generar mayores niveles de valor en torno a sus procesos.

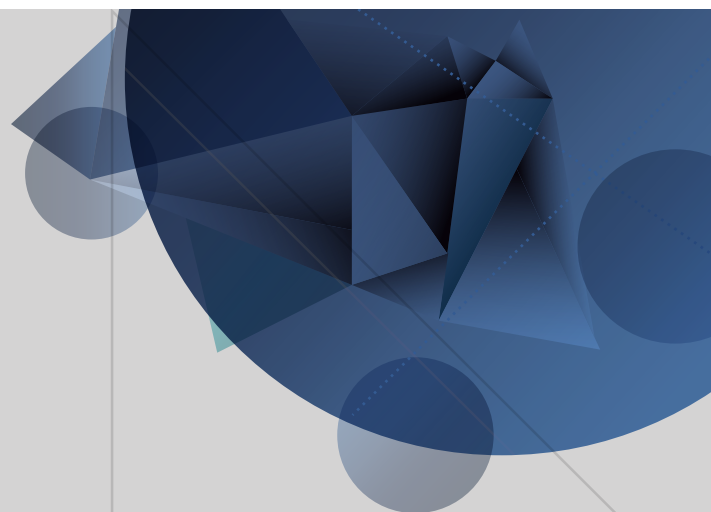
Para esto, las plataformas que ahora se han explicado, son más que convenientes, pues desarrollan un complejo de soluciones que aparte de CRM poseen otros elementos que ayudan a que las auditorías de *marketing* se realicen de forma asertiva y confiable, cruzando información en tiempo real con el departamento financiero de la empresa que lo adopte.

Si las empresas están centradas en la optimización de sus procesos sectoriales e integrales, deben consolidar el montaje de este tipo de plataformas tecnológicas, para dar soporte a los departamentos de marketing y permitir que desde allí se pueda compartir la información con las demás áreas de la empresa en tiempo real, logrando así que tanto el área de *marketing* como las demás desarrollen la sinergia que todos buscan para los procesos empresariales.

4

Unidad 4

Informes de auditoría
de *marketing*



Auditoría de *Marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

Introducción

El propósito central de la cuarta unidad del módulo de Auditoría de *marketing*, es destacar la necesidad de contar con una plataforma tecnológica robusta y versátil que permita el procesamiento de gran cantidad de datos de gestión de negocios y transformarlos en información pertinente para que las directivas de la empresa tomen las decisiones más convenientes, y las utilicen en su crecimiento y desarrollo.

En una segunda parte y durante la octava semana de trabajo para cerrar el módulo, se muestra y explica la importancia del BSC o Tablero general de balance, formulado por Norton y Kaplan en la década de los años noventa como la herramienta gerencial por excelencia, cuando se trata de tener el control total de la empresa en tiempo real.

Estos dos componentes resultan ser determinantes en la exitosa realización de auditorías de *marketing*, toda vez que permiten visualizar los resultados obtenidos en cada período de tiempo seleccionado para auditar.

Siendo esta la última unidad del módulo, se recomienda la lectura completa de todas las unidades anteriores y el desarrollo de las actividades complementarias, principalmente el desarrollo de las evaluaciones propuestas.

Además, para complementar el proceso de aprendizaje, se recomienda la ubicación de casos que expliquen y demuestren la importancia que tienen los apoyos tecnológicos en desarrollo de los procesos de auditoría y evaluación del *marketing* dentro de las empresas.

Finalmente, se recomienda consultar la bibliografía propuesta y la búsqueda de nuevas fuentes de información que actualicen estos conceptos que se muestran como los más importantes, dentro del tema de dirección estratégica del *marketing*.

Balanced ScoreCard (BSC) y auditoría de marketing

El modelo del *BSC* o Tablero general de balance, es un desarrollo conceptual hecho en 1992, por los investigadores Norton y Kaplan de la Universidad de Harvard.

El *BSC* ha demostrado ser una herramienta muy eficaz para definir elementos ya estandarizados dentro de la cultura de planeación, añadiendo recursos y valores agregados efectivos, para encontrar realmente estrategias aplicables al logro de objetivos preestablecidos.

¿Qué es el *Balanced ScoreCard*?

Es un modelo de gestión que transforma la estrategia en objetivos operativos que facilitar su cumplimiento y evaluación, con el fin de guiar a la empresa hacia la obtención de resultados y de comportamientos estratégicamente alineados.

También se puede definir como un sistema integral de planeación, seguimiento y medición de gestión de la alta gerencia en todas las áreas y de todo el personal. Por lo tanto aquí se incluye el *marketing*, siendo ésta una de las más importantes por cuanto es desde allí en donde se generan los ingresos de la compañía, fruto de las ventas de productos y servicios que componen su portafolio.

Consiste en un sistema de evaluación de desempeño empresarial y pieza fundamental del análisis estratégico de gestión dentro de las organizaciones alrededor del mundo, a medida que se ha articulado con sistemas de alta tecnología.

Esta integración le da un alto desempeño a la gerencia estratégica a las empresas que lo implementan y de forma muy rápida, ha permitido que el *BSC* se haya venido consolidando como la herramienta ideal para hacer auditoría de marketing.

Perspectivas del *Balanced ScoreCard*

La propuesta de planeación y control mediante este modelo, posee cuatro perspectivas básicas que se analizará más adelante de forma detallada. La perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

La virtud del modelo *BSC*, está en haber logrado la integración efectiva de esas cuatro perspectivas, siendo muy diferentes cada una de las demás, pero lo más importante es permitir la cuantificación y evaluación de resultados de forma conjunta en las cuatro áreas, para lograr el control máximo de todas las áreas de la empresa en tiempo, teniendo información e indicadores en tiempo real.

Estas posibilidades de operar el modelo de forma efectiva, basado en cifras obtenidas de la realidad de la empresa, son las que le han dado tanto valor al modelo, maximizando cuando se dispone de una plataforma tecnológica SAP, Oracle o Microsoft adecuada al tamaño y capacidad de la empresa.

BSC y la gerencia estratégica

Una de las tareas más importantes de la gerencia es encontrar mecanismos que coadyuven en sus tareas de planeación, implementación y control de todos los procesos. Esta herramienta gerencial es la ideal para poder llevar a cabo una efectiva auditoría de *marketing*, toda vez que permite que la información fluya de manera inmediata, a través de la plataforma tecnológica implementada.

Esto permite el cruce de la información financiera, con las demás áreas, haciendo que los resultados de gestión del negocio se conozcan de manera inmediata. Entre esas tareas se destacan las de clarificar y trasladar la visión y estrategia corporativas en una serie de objetivos estratégicos específicos; comunicar y unir los objetivos y medidas estratégicas a toda la organización; planear, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas a corto y largo plazo e impulsar el aprendizaje y retroalimentación estratégicos. En ese sentido es que el *Balanced scorecard*, tiene una responsabilidad muy importante en la permanente evaluación de todas esas acciones directivas.

Las cuatro perspectivas del *Balanced ScoreCard*

Es muy importante comprender las cuatro perspectivas del *BSC* para precisar la forma cómo este modelo puede ayudar de manera efectiva en el desarrollo de una auditoría de *marketing*. Para esto se analizará cada una de las cuatro perspectivas.

■ Perspectiva financiera

Las medidas y los objetivos financieros tienen dos lineamientos principales:

- Definen la actuación financiera esperada de la estrategia.
- Son los objetivos y medidas finales de las otras perspectivas del *BSC*.

Del primero se desprende el horizonte de inversión que tiene la empresa de acuerdo a los resultados alcanzados. Mientras que segundo permite deducir que todas las demás áreas de la empresa, generan efectos sobre los resultados financieros de la organización.

La gestión de *marketing* que se considera está en la perspectiva de clientes o mercados, sin duda es la que va a permitir el cubrimiento de los costos y la generación de sus utilidades de la empresa.

■ Perspectiva de clientes

Esta se expresa en el *BSC* integrando las mediciones que vimos en la tercera unidad del módulo.

Se establecen para los diferentes segmentos del mercado sus indicadores claves como son: la cuota de mercado o *Market share*, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de clientes.

Todos estos cálculos y formas de realizar estas mediciones están en la unidad anterior.

Aquí es necesario contextualizar la importancia de integrar los temas abordados como mecanismos conjuntos para elaborar una exitosa auditoría de *marketing*. Estos se pueden destacar de la siguiente forma:

- El hardware y todos los computadores para procesar los datos recopilados y convertirlos en la información día a día.
- La plataforma tecnológica SAP, Oracle o Microsoft que permita no solo el manejo de CRM sino de otras soluciones gerenciales para el control de la información.
- Personal capacitado convenientemente, para el manejo de la plataforma y los equipos, para procesar la información. Actualmente las empresas están contratando gente muy joven con alta afinidad con las nuevas tecnologías y habilidades en el manejo de plataformas inteligentes.
- El *BSC*, como se dijo anteriormente, se ha fortalecido y madurado con el pasar del tiempo, al haberse diseñado software con las características y atributos exigidos por el modelo, con el fin de mantener una compleja red de permanente intercambio de información gerencial entre diferentes departamentos de la empresa.

Su importancia está en que registra acciones, cuantificándolas en indicadores o cifras de resultados, los cuales fluyen hacia las finanzas de la empresa de manera inmediata, permitiendo una evaluación constante sobre la planeación estratégica de la organización.

Aquí entonces tenemos el centro neurálgico para hacer un modelo de Auditoría de *marketing* adecuado y confiable.

Sin estos elementos que se han estudiado en las diferentes unidades, sería muy difícil alcanzar los objetivos perseguidos en relación con facultar a la gerencia estratégica de la empresa con información en tiempo real, para tomar las mejores decisiones en cada situación específica que enfrente.

■ Perspectiva del Proceso Interno

Desde esta perspectiva, se busca mejorar todas las actividades de la empresa, enfocándose en tres puntos clave:

- Aumentar o mantener la calidad en todos los procesos ejecutados por la empresa.
- Reducir costos de producción y operativos.
- Reducir el tiempo para atender un cliente, dejándolo satisfecho con la venta del producto o servicio ofrecidos.

Desde esta perspectiva los directivos identifican los procesos críticos para alcanzar objetivos de clientes y accionistas, midiendo y totalizando indicadores relacionados con innovación a partir de identificación de necesidades del mercado, operación y logística de producción y distribución, servicio postventa con mantenimiento y garantía.

Si se analiza con una visión de negocios, varios de estas mediciones tienen relación con la actividad de *marketing*, desde la investigación de mercados, la producción, pasando por el empaque y el embalaje hasta llegar a la distribución y puesta en manos del cliente de los productos.

Llega incluso hasta el análisis del servicio postventa que estando todas las anteriores mencionadas dentro del *marketing mix* en la primera y segunda unidades, constituyen puntos clave para analizar dentro de una auditoría de *marketing* realmente bien hecha.

■ Perspectiva de aprendizaje

Se conoce como la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno y está en relación con el personal que integra la organización.

Pretende medir y mejorar la satisfacción, retención y productividad de todos los funcionarios sin ningún tipo de discriminación por categoría o departamento al que pertenezca.

Por medio de estas evaluaciones generadas desde esta perspectiva, se deben proporcionar la Infraestructura que permita alcanzar los objetivos de las tres primeras perspectivas.

Esto debe llamar la atención en el momento de realizar una propuesta, y más cuándo se ha recalado que sin plataformas tecnológicas adecuadas, software de punta y capacitación a todo el personal, sobre el manejo de estos elementos es imposible hacer auditoría de *marketing* y seguimiento a los resultados de gestión alcanzados.

Informe de auditoría de *marketing*

Cuando se tienen las herramientas en la empresa, para consolidar la información sobre la gestión de *marketing* realizada en un período de tiempo determinado, se procede a elaborar el informe correspondiente, solicitado por la alta gerencia o por la dirección de *marketing*. En relación a los informes que se pueden presentar, son de dos tipos:

- Informes en profundidad y extensos.
- Informes cortos y breves.

Cualquiera de los dos va a tener una importancia muy grande para la dirección que lo recibe, toda vez que permite develar cual es la situación real de alguna de las partes que componen la gestión del *marketing*.

En algunas ocasiones, procede tener informes cortos y breves, ya que el tiempo para realizarlos es igualmente corto y breve, además corresponden a auditoría parcial del *marketing* de la empresa.

Por ejemplo, en el caso de un análisis de un lanzamiento de producto, se decide pedir una auditoría al departamento de *marketing* sobre tal evento. Es aquí en donde operaría un informe de éstas características.

Pero cuando pasa un año del lanzamiento de ese producto al mercado, las ventas no son las esperadas, se requiere de parte de la dirección de la empresa saber el porqué de los resultados fallidos.

Para eso solicita al departamento de *Marketing*, realizar una Auditoría en Total del *Marketing* de la empresa, lo cual exige elaborar y presentar un informe en profundidad del producto nuevo, siendo ella la única que puede informar sobre las fallas del proyecto.

Contenido de un informe de auditoría de *marketing*

Es necesario aclarar y reiterar aquí, el que una empresa que no tenga plataforma tecnológica para su control diario de operaciones del negocio, puede hacer una auditoría de *marketing*.

Sin embargo, los resultados que de ella se esperar tener, vana a demorarse más tiempo y no van a ser confiables, por cuanto los datos recolectados tendrán que realizarse a mano o por métodos de aproximación estadísticas por cuanto en algunos casos no se van estar disponibles de parte de la empresa.

Cualquiera que sea la situación, el informe de auditoría de *marketing*, va a contener las siguientes partes:

■ Introducción

Aquí debe plantearse de forma muy concreta cuál es la empresa que se va a auditar en *marketing* y cuál es el equipo de trabajo que va a efectuar dicha auditoría, si externo a la empresa o son todos miembros de la empresa.

Se menciona también, si es una auditoría total o parcial del *marketing* de la empresa, por lo tanto, el tipo de informe que se presenta, si es en profundidad o corto, el alcance de ésta y el tiempo estimado que lleva su elaboración. También, si la empresa es grande, se debe señalar en qué lugar geográfico se va a llevar a cabo.

■ Objetivo principal de la auditoría de *marketing*

Sencillamente deben señalarse las áreas del *marketing* que se estudiarán y las variables que se van a incluir dentro del análisis.

■ Metodología para recolección y análisis de información

En este capítulo del informe de auditoría de *marketing* es necesario precisar, de qué forma se van a filtrar los datos necesarios para la auditoría.

Muy seguramente, en las empresas que tienen un sistema de plataforma tecnológica robusta y flexible, se tienen esos datos de manera casi inmediata y en tiempo real, entendiendo además que sus cifras consolidadas por períodos de tiempo, están a la mano y no se tendrá que invertir mucho para sumarlas al trabajo de recolección de datos para el análisis.

La importancia que reviste el contar con este aprovisionamiento de datos del mercado y de los resultados de gestión de *marketing*, está en que a partir de ellos, se deben hacer las diferentes mediciones por períodos y de acuerdo al objetivo de la auditoría propuesta.

En empresas cuya situación financiera no está debidamente organizada, con seguridad no se va a contar tampoco con una situación de ventas y marketing organizada en materia de cifras y datos.

Estas empresas, han decidido llevar sus cuentas a mano y no por sistema tecnológico según se ha recomendado, con el fin de facilitar su análisis posterior o como ahora, en la elaboración de una auditoría de *marketing*.

■ Contenido y desarrollo de mediciones de la auditoría de *marketing*

Una auditoría de *marketing* se puede llevar a cabo, en diferentes áreas claves y dependiendo de la elección que se haya hecho para realizarla, se tendrán que incluir unos u otros indicadores que los marca la diferencia en relación al contenido y mediciones que se obtendrán al final del estudio.

Las diferentes áreas para realizar unas auditorías de *marketing* son:

- Auditoría de la estrategia de *marketing*
- Auditoría de la organización de *marketing*
- Auditoría de los sistemas de *marketing*
- Auditoría de funciones de *marketing*

Sin duda, todas son relevantes en el momento cuando de hallar soluciones a problemas identificados en *marketing*.

Pero las que se repiten con más frecuencia por su cotidianidad son las relacionadas con la baja en las ventas de productos y con las estrategias que se han puesto en marcha.

Cada una de ellas reviste un modelo diferente, pero que resulta siempre familiar uno con los demás, ya que se habla en cifras del negocio y por lo tanto, demuestra nuevamente la importancia de las cifras utilizadas para realizar el informe.

Entre otras preguntas que debe resolver la auditoría de *marketing* en desarrollo del proceso de auditoría de estrategia de portafolio de productos y servicios están las siguientes:

- ¿Atiende el portafolio todos los segmentos objetivos de mercado identificados por la empresa de forma conveniente y adecuada?
- ¿La oferta de portafolio es suficiente para todo el mercado meta registrado?
- ¿Son los productos y servicios ofrecidos, competitivos y diferenciados respecto de los de la competencia?
- ¿Son rentables los productos y servicios ofrecidos al mercado meta?

En realidad al evaluar las cifras en torno al problema a resolver, cada uno de los resultados de la auditoría van a tomar fuerza convirtiéndose en no solo una recomendación, sino en una estrategia a seguir, porque habiéndose evaluado esos resultados como la consecuencia de una estrategia pasada, de aquí deben surgir nuevas opciones de estrategia.

Todas las variables del *Marketing mix*, son necesarias pasarlas por una auditoría ya que cualquiera de ellas puede estar fallando o teniendo deficiencias, haciendo que en determinado momento, todo el sistema se desequilibre y falle.

Es probable que un producto falle en su estrategia de precios, distribución o comunicación y publicidad. También pueden estar fallando el servicio postventa, o el personal de *marketing* o quizás los mismos proveedores seleccionados.

En todos ellos se deben diseñar indicadores que permitan medir su grado de eficiencia y eficacia. Los indicadores que se deben incluir entonces en la auditoría, están de acuerdo al objetivo y al alcance que persigue.

Para eso, se recomienda repasar la tercera unidad, pues en esta se presentan los principales indicadores y métodos para calcular el resultado de la gestión de *marketing* de un período a otro.

Quizás, una de las grandes razones por las que la literatura de auditoría de *Marketing* es muy reducida, es precisamente el que cada caso de empresa analizado desde el punto de vista de *marketing*, es diferente a los demás. Quizás empresas del mismo sector se parecen y utilizan los mismos mecanismos de medición de resultados. Pero cada sector y cada tamaño de empresa, diseña sus propios indicadores.

Finalmente, esto en la parte contable y financiera no aplica porque existe una estandarización de las cuentas de todas las empresas y de su forma de ser auditadas en esa área.

De eso se trata la elaboración del informe de la auditoría de *marketing*, entendiendo esa complejidad nacida en la diferenciación de una empresa a otra y de un sector económico a otro.

■ Hallazgos, plan de acción y seguimiento

Para finalizar el informe, se tienen que extraer las principales conclusiones resultantes del análisis de los indicadores, incluidos dentro de la Auditoría, por lo cual seguramente habrán de clasificarse según el objetivo de cada uno de ellos.

En materia de auditoría de *marketing*, el informe va a tener que redactarse en términos de *marketing*.

Esto es significa que el lenguaje de *marketing* como se había enfatizado en las dos primeras unidades, debe dominarse lo suficiente como para interpretar cada una de las conclusiones, hallazgos y recomendaciones.

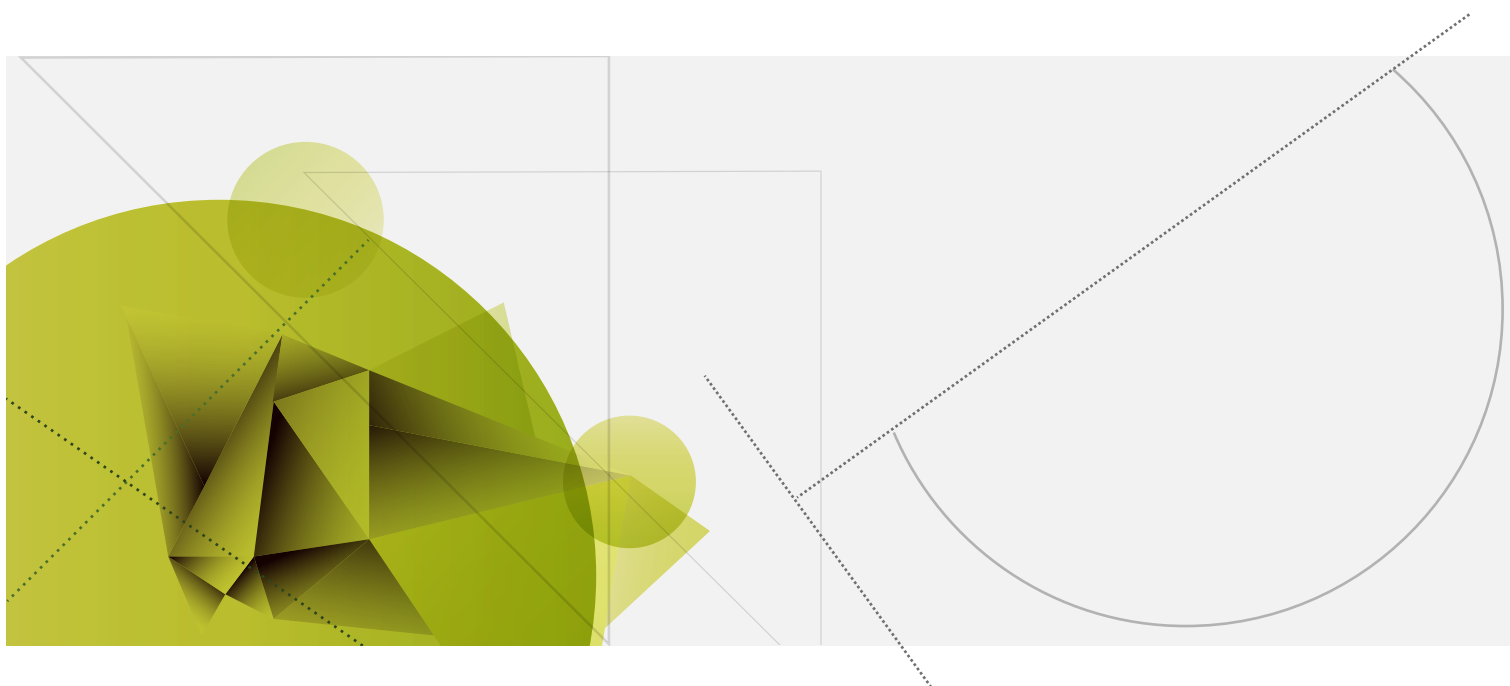
Entonces, cada indicador y conclusión que emerge de él, están explicando una situación específica que ha querido ser analizada y que arroja resultados para cada una de las variables y de las estrategias de *marketing* que en últimas, es el propósito de la auditoría en esta área tan importante de las empresas.

El plan de acción debe contener las tareas que se recomiendan iniciar para el mejoramiento de los indicadores involucrados en el estudio realizado y que se pretende mejorar. Realizar el seguimiento es una labor lógica y determinante en el cierre y comprobación del resultado obtenido de la Auditoría de *marketing*.

Bibliografía

- **Baca, G. (1996).** *Ingeniería económica*. (4ª.ed.). Bogotá, Colombia: FEP.
- **Ballou, R. (2004).** *Logística, administración de la cadena de suministro*. (5ª.ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- **Bertrán, J. (1997).** *Marketing internacional avanzado*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Castro, E. (1993).** *Distribución comercial*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Cohen, M. (2006).** *El Comportamiento del consumidor*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Fessard, J. (1995).** *El tiempo del servicio*. Barcelona, España: Boixareu.
- **Gil, E, & Jerez, J. (1992).** *Marketing internacional*. Madrid, España: Editorial ESIC- Madrid.
- **Greenberg, P. (2004).** *CRM Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Gutiérrez, H, & Prida, B. (1998).** *Logística y distribución física*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Liria, E. (2001).** *La revolución comercial, key account, Trade Marketing, Category Manager*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Lovelock, C. (1997).** *Mercadotecnia de servicios*. México: Prentice Hall.
- **Newell, F. (1998).** *Las nuevas reglas del marketing*. México: Mc Graw Hill.
- **Ohmae, K. (1991).** *El mundo sin fronteras*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Pelton, L, Strutton, D, & Lumpkin, J. (2005).** *Canales de marketing y distribución comercial*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Vitt, E. (2002).** *Business intelligence, técnica de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.

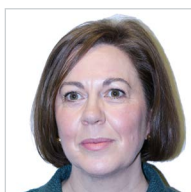


AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Nuevas métricas de audiencia al servicio del *Inbound Marketing*

New Audience Metrics at the Service of Inbound Marketing



Guadalupe Aguado-Guadalupe. Profesora Titular del Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual de la Universidad Carlos III. Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Miembro del grupo de investigación PASEET. Su línea de investigación son los modelos de negocio de las empresas informativas en el entorno digital. Ha publicado en revistas de Estados Unidos, Australia, España, Portugal, México, Brasil, Colombia, Ecuador y Perú. Su última publicación es "Repercusión de las métricas de audiencia *online* en la comercialización publicitaria del producto informativo", en *Razón y Palabra*, 2017.

Universidad Carlos III de Madrid, España

maguado@hum.uc3m.es

ORCID: 0000-0001-7314-2403



Alberto Luis García-García. Profesor Contratado Doctor en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Experto en Nuevas Tecnologías e Industrias Culturales. Sus líneas de investigación se centran en la relación entre la tecnología y nuevas técnicas de producción en relación a la propuesta de nuevos modelos de negocio en el ámbito de la comunicación digital. Entre sus últimos artículos publicados se encuentra "Publicidad en la era de la postproducción: El producto virtualizado" en la revista *Pensar la publicidad*.

Universidad Complutense de Madrid, España

algarcia@ucm.es

ORCID: 0000-0002-6805-6700

Recibido: 08/01/2018 - Aceptado: 25/02/2018

Received: 08/01/2018 - Accepted: 25/02/2018

Resumen:

En el presente artículo se aborda la utilidad de las herramientas y métricas de audiencia surgidas en el entorno digital para desarrollar prácticas comunicativas de *Inbound Marketing*. Los objetivos que se persiguen son reconocer qué nuevos indicadores están utilizando las métricas de audiencia; identificar los datos que aportan para prácticas de *inbound marketing* y apreciar en qué permiten testar los contenidos y planificarlos. Para ello se identifican las principales herramientas de medición y los servicios que ofrecen, así como las métricas que permiten detectar los comportamientos y emociones de los usuarios frente a los mensajes, posibilitando testar los mismos y planificarlos para atraer la atención del público, retenerlo y fidelizarlo. Las conclusiones permiten ver cómo las nuevas métricas están reconfigurando la manera en la que se producen y distribuyen los contenidos, hasta llegar a convertirse en herramientas

Abstract:

This article addresses the usefulness of audience metrics and the tools for developing communicative practices of Inbound Marketing in the digital environment. The objectives of this article are to identify what new indicators audience metrics are using, determine the data they provide for inbound marketing practices, assess how data allows contents to be tested and plan them. For this purpose, the central measurement tools were identified and the services they offer as well as the metrics that allow user behavior and emotions regarding messages to be detected, enabling content testing and planning accordingly to attract and retain audience attention and foster loyalty. The conclusions reveal how new metrics are reshaping the way in which contents are produced and distributed, making them indispensable tools for identifying the capacity to attract, retain, satisfy and create loyal users. Data analysis has become a tool

Cómo citar este artículo:

Aguado-Guadalupe, G. y García-García, A. L. (2018). Nuevas métricas de audiencia al servicio del *Inbound Marketing*. *Doxa Comunicación*, 26, 81-98.

indispensables, que permiten identificar la capacidad de atracción, retención, fidelización y satisfacción de los usuarios frente a dichos contenidos. La analítica de datos ha pasado a ser una herramienta en la que los aspectos pragmáticos interseccionan con aspectos emocionales, permitiendo cuantificar la experiencia y la emoción más allá del hábito y posibilitando planificar los contenidos para adaptarlos a los requerimientos de los usuarios.

Palabras clave:

Inbound marketing; audiencia; métrica de comportamiento; análisis de sentimiento; neuromarketing

in which practical aspects intersect with emotional ones, allowing the experience and the emotion beyond habit to be quantified, as well as enabling contents to be planned, adapting them to users' requirements.

Keywords:

Inbound marketing; audience; behavior metrics, sentiment analysis; neuromarketing.

1. Introducción

En la conferencia IDC Predictions 2017, celebrada el 31 de enero de 2017, Marta Muñoz, Research & Operations Director de IDC, resaltó que en 2019, el 40% de las organizaciones creará nuevos servicios y líneas de negocio para monetizar el dato y que en 2020 el 45% de las infraestructuras y estructura de negocio de software estará alojado en la nube, además más del 50% de las corporaciones tendrán proyectos de desarrollo para la movilidad y, de esta manera, obtener ventajas competitivas respecto a la competencia. En dicho contexto, los datos son necesarios en todo tiempo y lugar con el fin de que las empresas puedan interpretarlos y convertirlos en información.

Toda esta gestión se realiza a través de indicadores de rendimientos vinculados a objetivos (KPIs), que giran en relación a conceptos como el retorno de la inversión, en cuyo cálculo son esenciales las métricas que faciliten información sobre interacciones, *engagement*, conversiones, fidelización y sentimientos. Variables todas ellas que han adquirido especial relevancia en el conocimiento previo y *a posteriori* del comportamiento de los públicos, en tanto que ello permite generar contenidos acorde a lo requerido por las prácticas comunicativas como el *inbound marketing* (Halligan y Shah, 2009), que han logrado protagonismo en el entorno digital y con las “que se pretende llegar al consumidor de una manera no intrusiva en la red, descartando acciones que molesten al usuario y provocan la irrupción indeseada de su actividad” (Castelló-Martínez, 2013: 1).

Se puede decir que el *inbound marketing* se compone de tres elementos: 1) contenidos de interés; 2) estrategias de marketing para atraer tráfico a las páginas y 3) capacidad de educar al usuario para que sea receptivo a la oferta. Así pues, para comprender la importancia de las métricas de audiencia y herramientas de medición surgidas en el entorno digital para el desarrollo de estrategias de *inbound marketing* hay que partir de que el *inbound marketing* no sólo se orienta a conseguir clientes finales, sino también a mantenerlos satisfechos y cuidar los prescriptores (Aguado-Guadalupe, 2015). Su finalidad no sólo es atraer clientes, sino convertirlos y finalmente fidelizarlos. Para ello se asienta en tres pilares: la personalización, el contenido y la distribución. De manera que no sólo es relevante la creación de contenidos sino también su distribución de manera pertinente, sin llegar a resultar intrusivo para el público destinatario.

Para llevar a término el desarrollo de estrategias de *inbound marketing* se requiere tanto un detallado conocimiento de los públicos como la combinación de diversas técnicas de marketing que permiten generar confianza. De manera que se

hace necesario combinar técnicas de marketing de contenido, usando el contenido para atraer la atención y participación de los usuarios (Sanagustín, 2013); de marketing de permiso, lo que implica la autorización expresa del cliente (Godin, 2001); de marketing relacional, buscando mantener una relación estable en el tiempo, siempre y cuando ambas partes obtengan valor por el mantenimiento de la misma (Barroso-Castro y Marín-Armario, 1999); y de marketing de influencia, término que comenzó a utilizarse en los años 60 por Daniel Edelman, fundador de la multinacional de relaciones públicas Edelman, para denominar el poder que ejercían los famosos sobre los consumidores. Poder que en entorno digital ha ido abriendo paso a otros sectores.

En esta línea han de tenerse presentes las palabras de Sanagustín (2013) cuando explica que el marketing de contenidos es impulsor de la conversión digital, en tanto que cuanto más identificado se encuentre el público con el contenido mayor será la capacidad de *engagement*. Precisamente el valor que ha adquirido la implicación que se genera entre el público y los contenidos ha llevado a que, como resalta Marshall (2004), el usuario haya adquirido una dimensión interactiva, que hay que tener especialmente en cuenta. Al tiempo que, como señala Del Pino (2009: 8): “la comunicación deviene en un contexto en el que la vinculación emocional entre usuario y marca se convierte en el objetivo del anunciante”.

Así pues, se ha ido dando paso a un entorno en el que imperan nuevas prácticas comunicativas que para llevarse a término requieren a su vez de nuevos sistemas de métricas. De manera que se ha dado lugar no sólo a las denominadas métricas de sentimientos, sino también a métricas basadas en la combinación de algoritmos, que como indican Martínez y Lara (2014: 579) permiten el análisis de tendencias y facilitan “estrategias selectivas de contenidos, valorar modelos económicos de la red, gestionar perfiles que consigan configurar amplias redes de usuarios y mejorar el retorno de la inversión en social media”. En este sentido, Lamas (2010: 96) señala que la misma complejidad tecnológica digital “es la que introduce nuevas y más precisas posibilidades de seguimiento”.

En el presente trabajo se parte de la hipótesis de que la aparición de nuevas métricas en el entorno digital ha facilitado un mayor acercamiento al conocimiento de los comportamientos del público con respecto a los contenidos y a los sentimientos que los mismos provocan, así como a un conocimiento previo que permite la planificación de los contenidos previamente a su difusión. Factores todos ellos que contribuyen al desarrollo de estrategias de *inbound marketing* y especialmente de marketing de atracción y de marketing de contenidos.

Ello ha llevado a plantear como objeto de estudio del presente artículo el análisis de la importancia y trascendencia que suponen dichas nuevas métricas para el desarrollo de estrategias comunicativas, y especialmente en el diseño y distribución de contenidos de interés que capten la atención de los usuarios.

Para ello se han establecido tres objetivos:

1. Reconocer qué nuevos indicadores se están utilizando en las métricas de audiencia.
2. Identificar los datos que aportan las métricas para prácticas de *inbound marketing*, especialmente en el caso del marketing de contenidos.
3. Apreciar en qué medida dichas métricas permiten testar los contenidos y planificarlos.

Para realizar el estudio se ha partido de las aportaciones previas sobre medición de audiencia que han venido abordando el tema desde diferentes perspectivas. Destacable, en dicho sentido es la aportación de Maldonado (2015), quien profundiza en la analítica web; o de Medinaveitia y Merchante (2015) que abordan las dificultades y desafíos que comporta el entorno digital a este respecto. Otros como Bermejo-Acosta (2003) se centran en las nuevas prácticas comunicativas que han dado lugar a nuevas dinámicas de medición. En este sentido, es de resaltar la reflexión de Aguado-Guadalupe (2017: 145) cuando matiza que “en el entorno digital el debate e investigación en métricas de audiencia se centra en torno al tipo de conocimiento para poder valorar la reacción del público frente a los contenidos y poder cuantificarlos y rentabilizarlos”.

Especial atención ha merecido la incidencia de los usuarios en las métricas. Ello ha llevado a Papí y Escandell (2014) a reflexionar sobre la precisión que se requiere a la hora de catalogar los públicos, dejando de priorizar los rasgos sociodemográficos para centrarse en el comportamiento, de manera que “se impacta solo en los usuarios que hayan realizado una actividad *online* concreta” (Papí y Escandell, 2014: 61).

Los cambios acontecidos en el ámbito digital han llevado a cuestionar incluso el concepto de audiencia, así como el conocimiento requerido sobre la misma para desarrollar estrategias de contenido. En este sentido Huertas (2006: 201), ha planteado que “la pregunta correcta no sería ¿es posible conocer la audiencia?, sino ¿qué tipo de conocimiento es posible y necesario?”. Dicho concepto de audiencia ha merecido reflexión por parte Garay-Cruz (2006: 9) quien resalta “la imposibilidad de que la mal llamada masa pueda reaccionar de manera uniforme cuando realmente está compuesta por diversos grupos y por sujetos con diferencias psicológicas individuales”.

Además, se han contemplado nuevos aspectos a considerar en la medición de audiencias, como las redes sociales, que han merecido la atención de Echegaray y Peñafiel (2013). También se ha observado que “el protagonista de este escenario digital e interactivo es alguien que opina, se compromete y domina –en la gran mayoría de las ocasiones– el lenguaje del marketing y la publicidad” (Del Pino y Galán, 2010: 56). Todo ello en un entorno en el que “los mensajes están siendo sustituidos por contextos de comunicación en torno a las marcas, con los que atraer e interesar a un nuevo tipo de consumidor más crítico y formado en medios y contenidos, que participa de forma interactiva y proactiva” (Martín-Parreño, 2006: 6). A este respecto, Aparici y Osuna (2013: 139) indican que “mientras la interactividad es una propiedad que proporciona la tecnología, la participación es una propiedad que proporciona la cultura”.

En dicho entorno se ha abierto paso la medición de la denominada audiencia social, que ha sido abordada por autores como Quintas-Froufe y González-Neira (2014) que han reflexionado sobre los elementos que contribuyen al éxito o fracaso de programas con un mismo formato en relación a la audiencia social, entendida como “una fragmentación de la audiencia real en función de su interactividad en las redes (Quintas-Froufe y González-Neira, 2014: 83). Este aspecto ha merecido también la reflexión de Congosto; Deltell; Claes; Florencia y Osteso (2013: 78), quienes han llegado a la conclusión de que “si bien *Twitter* no puede sustituir al sistema audimétrico sí lo complementa”.

En el análisis de esa audiencia social han adquirido especial protagonismo los *influencers* (Hornos, 2015), cuya identificación es un reto, así como la medición de su impacto. Se ha considerado igualmente la importancia de las herramientas que evalúan dicha influencia (Serrano-Puche, 2012). Ello ha merecido reflexiones como la publicada por Adit Aunit (2009) y estudios como el de Max Planck Institute for Software Systems en el marco del *Twitter* Projects (Chat; Haddadi;

Benevenuto y Gummadi, Krishnap, 2010), llegando a desmentir mitos sobre el papel que ejercen de forma aislada en la influencia variables como la popularidad o el número de seguidores, poniendo de relieve la necesidad de combinar varios factores para medirla. En esta línea es de destacar la aportación de Launchmetrics (2017) con el *Informe sobre el estatus del marketing de influencers*.

Estos nuevos aspectos considerados en las métricas brindan la posibilidad de aplicar técnica de marketing no intrusivas para captar seguidores, clientes y prescriptores aportando valor (Pintado-Blanco y Sánchez-Herrera, 2014). Todo ello en un entorno donde se ha dejado de lado la agresividad y el intrusismo, sustituidos por el permiso (Godin, 1999). Estamos en realidad, como señala Meerman Scott (2007) ante un resultado de la propia evolución del marketing en el ecosistema que las herramientas 2.0 han ido creando en Internet, donde el marketing emocional está adquiriendo un papel predominante (Cadavid-Gómez, 2004).

2. Metodología

Para realizar el presente trabajo se ha aplicado una metodología de carácter cualitativo y descriptivo. Se ha partido del análisis de herramientas de medición de audiencias como Social Mention, SWB Social, Agora Pulse, Google Analytics, Twitter Analytics, Brandwatch Analytics, Brandwatch Audiences. Al tiempo que se ha realizado un seguimiento de los servicios que ofrece ComsCore. Dichas herramientas han sido seleccionadas en tanto que los datos que aportan permiten acercarse al conocimiento de los comportamientos del público con respecto a los contenidos, así como hacer un seguimiento del rendimiento medio de cada publicación, las frecuencias de visita, la audiencia compartida y el *engagement*.

Para la realización del trabajo se han analizado también las aportaciones y avances que se están realizando por parte de algunas empresas en el ámbito de las métricas de sentimientos. Para ello se ha recurrido al seguimiento de las prácticas desarrolladas por parte de entidades como Sociograph y Neuromarketing Labs. En ambos casos se ha observado las técnicas que se utilizan para hacer el seguimiento de los sentimientos que provocan los contenidos en el público. También se ha analizado el diseño de los estudios que realizan, así como las variables que miden y el tipo de pruebas que se llevan a término.

Con el análisis de las diferentes herramientas y metodologías se ha buscado identificar las principales métricas de audiencia en lo que se refiere a comportamientos y sentimientos de los públicos y que inciden en el desarrollo de estrategias de *inbound marketing* y muy especialmente de estrategias de marketing de contenido.

3. Resultados

3.1. Métricas de comportamiento e influencia al servicio del Inbound Marketing

Para el conocimiento de los comportamientos del público con respecto a los contenidos en el entorno digital se cuenta con diferentes servicios y herramientas de medición, que permiten, según los casos, la monitorización de contenidos y marcas en tiempo real, la medición de rendimiento, el seguimiento de sentimientos, las frecuencias de contacto, la distribución del tráfico, el *engagement* y la influencia. Tal es el caso de:

- a. Social Mention, que permite monitorizar en tiempo real quién menciona un contenido o marca, dónde y cuándo, teniendo en cuenta cuatro parámetros: 1) fuerza: posibilidad de que se hable sobre un contenido o marca; 2) sentimiento: mide la influencia de los comentarios positivos frente a los negativos; 3) pasión: probabilidad de que un usuario único hable de un contenido o marca; y 4) alcance: nivel de influencia del contenido o marca. Para ello aporta datos como: a) sentimientos positivos, negativos y neutros; b) qué palabras clave tienen más impacto en la búsqueda y menciones; c) los usuarios que más menciones realizan; d) los principales hashtags con los que se asocian el contenido o marca en las menciones; y e) las principales fuentes de menciones.
- b. SWB Social, de Infotec, que permite hacer un seguimiento de los sentimientos en tiempo real en prácticamente todas las redes sociales. Es capaz de identificar cuándo un comentario es positivo, negativo o neutro. Estos comentarios se integran en un diccionario de términos y expresiones comunes en redes, que incluye emoticonos, de manera que la aplicación identifica sentimientos, influencia, geolocalización e idioma.
- c. Agora Pulse, que es una herramienta que permite ver el rendimiento medio de cada publicación, apreciando el alcance medio y el número de interacciones. Además, Agora Pulse Barometer permite conocer si una página rinde de manera adecuada utilizando indicadores como fans alcanzados, *engagement*, *feedback* negativo, alcance viral, alcance orgánico, y *click through rate*.
- d. Google Analytics, que ofrece analítica de contenidos viendo con qué frecuencia se visita cada página, tiempo de visita y frecuencia de conversiones. Mide conversaciones observando las ventas, las descargas, las reproducciones de video y el retorno.
- e. ComScore, que además de otros indicadores, proporciona información sobre el porcentaje de audiencia que se comparte con otro sitio web del mismo sector de actividad. También indica sitios web que han visitado los usuarios antes y después de navegar por una web y posibilita apreciar cómo se distribuye el tráfico entre las distintas secciones de un sitio web.
- f. Twitter Analytics, que permite medir en *engagement* a través de la tasa de interacción, los clics en el enlace, los *retweets*, favoritos y respuestas.
- g. Brandwatch Analytics y Brandwatch Audiences, que aportan métricas de influencia al considerar indicadores como: me gusta, compartir, comentarios, personas alcanzadas y *engagement*. También, permiten realizar una labor de localización, identificando el lugar donde se está hablando sobre un término buscado y un análisis de sentimientos, separando las palabras negativas de los elogios.
- h. Demographic Insights, que permite analizar el tipo de cuenta, género, profesión e intereses.

3.2. Métricas de sentimientos basadas en neuromarketing

Según el informe de GlobalwebIndex (2017) en Estados Unidos el perfil que más bloqueadores tiene está entre 25 y 34 años, aunque sólo el 15% lo tiene en el móvil frente al 22% que lo tiene en el ordenador y el portátil. En edades más tempranas los bloqueadores de publicidad están más presentes en los teléfonos móviles. Por ello, las marcas buscan estrategias para conectar con las personas. Al mismo tiempo, se están introduciendo intermediarios tecnológicos más directos y emocionales como los asistentes inteligentes (Siri, Cortana, Alexa...) que buscan una relación más directa con el individuo.

Johnston y McQuivey (2017) indican la importancia de crear un contexto y una conversación que generen una historia emocional con el cliente para conseguir fidelización. Según el estudio de fidelización *The Loyalty Report 2017* elaborado por Bond Brand en asociación con Visa, cuatro consumidores de cada cinco operan con las marcas si se les atrae, mientras que dos tercios de ellos modifican la inversión en otras marcas para maximizar ventajas de lealtad, y tres cuartos de los encuestados afirmaron que recomendarían marcas con buenos programas de lealtad. Esto se debe, según Manovich (2017:60), a que estamos ante la primera ocasión de describir, modelar y simular el universo cultural completo replanteándonos conceptos básicos en la nueva relación entre marcas y consumidores.

Manovich (2017) plantea que estamos ante la posibilidad de trabajar con patrones predictivos a partir del dato captado y almacenado. Por ello, las métricas aportan valoraciones finales que conducen al resultado por tendencias y no por actuaciones según las mediciones tradicionales. Este sistema de medición basado en probabilidades recoge aspectos como la atención y la emoción que, tradicionalmente, han escapado de la valoración más directa de los sistemas conductivos de medición. En este sentido, la emoción es un factor que altera la forma en la que se reescriben las intenciones estratégicas porque toda predicción necesita de un planteamiento previo que, a su vez, demanda de una simulación.

El sistema de integración del usuario en una red de datos procedentes no sólo de su interacción dentro de las redes sociales, sino de cualquier instrumento con capacidad de conectarse a Internet, convierte la analítica de datos en una herramienta escénica donde los aspectos pragmáticos (geolocalización, horas, tiempos de consumo,) confluyen con el aspecto emocional de la interacción. Los datos dejan de ser lineales y escalables y se trasladan a un mapa de acción, interacción y representación (Gil de Zúñiga; García-Perdomo; McGregor, 2015).

No obstante, Felt (2016) indica que los investigadores deben comprender las limitaciones del análisis de datos, al tiempo que existen limitaciones en la captura de tal información. Mayer (2016) reitera este punto explicando que durante los últimos treinta años, la recepción de medios de comunicación ha buscado trabajadores, amas de casa y adolescentes para comprender las formas en que los grupos interpretan los textos mediáticos y también para interpretar la respuesta a las técnicas de medición de audiencias.

Pero existen autores que indican que hay que cuantificar la respuesta al texto (Wood, 2009), o las reflexiones que el público articula en relación al contenido consumido (Sender, 2012) para alcanzar otra dimensión que cuantifique la experiencia más que el hábito, en lo que se conoce como audiencia social. Ello deriva en aspectos cualitativos que influyen en la percepción del grupo en torno al objeto de la medición.

Así, la atención y la emoción adquieren un papel esencial en los retornos de inversión en los contenidos que se articulan a través de Internet, por lo que hay que medirlo y convertirlo en dato para analizarlo y transformarlo posteriormente en información. De ahí que el neuromarketing o marketing emocional resulte esencial para optimizar las nuevas métricas en los contenidos audiovisuales digitales.

Importante en este sentido son las aportaciones de entidades como Sociograph y Neuromarketing Labs. En el caso de Sociograph, a través del método de corriente constante, evalúa la atención y emoción de grupos de personas ante el impacto de estímulos, con lo que se consigue medir y calibrar de manera cuantitativa la actividad grupal. La tecnología consiste en registrar simultáneamente la actividad electrodérmica (EDA) de un número de sujetos - que puede llegar hasta ciento

veintiocho-, y cuyas señales son transmitidas, con un dispositivo colocado en la mano, de forma inalámbrica y analizadas de forma sincronizada una vez recibidos, en una unidad central.

Tras esto, los datos son analizados y procesados matemáticamente dentro de una metodología de análisis de series temporales mediante la aplicación de algoritmos específicos. Las variables que se miden son la EDL (electrodermal level), actividad tónica asociada a la atención, y la EDR (electrodermal response), con el que se computa la actividad física relacionada con la emoción, variables que permiten realizar un cálculo de la efectividad de los contenidos en tres instantes puntuales: antes de ser lanzados, en fase piloto y, posteriormente, una vez lanzados. No obstante, existe una prueba de test previa en modo de *focus group* cuya actividad también es registrada en dos direcciones: análisis de contenido basado en la técnica del propio método y registro de la actividad electrodérmica mediante la aplicación de Sociograph.

En este sentido, cualquier estudio es diseñado en función de tres fases de trabajo que permiten obtener resultados eficaces en relación a la métrica de sentimientos. Así, una primera fase denominada NeuroDesign, en la que cuantifican la efectividad de cada elemento con el fin de determinar la eficiencia de cada uno de ellos; la segunda fase consiste en el NeuroPretest, en el que se comprueba la efectividad de la comunicación una vez que se ha diseñado pero que no ha sido lanzada para poder incluir modificaciones que mejoren los resultados. La última fase de trabajo se conoce como Neuro-Metrics, que permite cuantificar el impacto y la reacción de la audiencia ante cualquier comunicación.

En definitiva, para esta técnica conocida como Sociograph, la respuesta más óptima o el índice de rendimiento ideal ante un estímulo es aquella que consigue despertar la atención y crear un vínculo emocional fuerte.

Neuromarketing Labs, otro ejemplo de empresa dedicada al análisis de métricas de sentimientos a partir de investigación neurocientífica, basa su acción en algoritmos creados por ellos que permiten hacer predicciones de alta precisión en torno a consumidores. Para ello emplean técnicas como electroencefalograma (EGG), que posibilita medir la actividad cerebral de manera precisa y en tiempos de milisegundo, y la resonancia magnética (fMRI) que permiten localizar la actividad cerebral con total precisión. Ambas técnicas conjugadas permiten comprender el comportamiento del usuario de manera fiel, aunque en algunas ocasiones complementan los estudios con técnicas como el *eye-tracking* o mediciones de tipo biométrico y psicológico.

Con la EGG se mide el impacto inmediato que un estímulo provoca en el cerebro en función de la actividad desarrollada que, por otra parte, puede ser filmada y recreada, además de ser una técnica no invasiva. El fMRI (Functional Magnetic Resonance Imaging) es un método aplicado a medir emociones cuya efectividad es superior a los cuestionarios tradicionales, según indican autores como Berns y Moore (2011).

Con la técnica del *eye-tracking* se estimula la córnea para seguir la dirección de la mirada y, de esta manera, se puede medir el interés concreto y la atención de una persona en una determinada imagen. Además, se estipula una codificación por colores de las zonas de mayor y menor interés dentro de la imagen. Las técnicas biométricas, que son utilizadas como una herramienta habitual de medición en *apps* centradas en temas de salud, sirven para medir aspectos como la actividad electrodermal (EDA), la tasa de respiración, el ritmo cardíaco, la actividad muscular en electromiograma (EMG), etc., que son variables influidas directamente por la emoción y cuyos resultados sirven para calibrar en tiempo real los efectos de un contenido.

Además, todas estas variables pueden ser relacionadas con métodos de análisis psicofísicos que complementan el estudio de factores como el tiempo de reacción ante un estímulo, la atención o factores de decisión, etc. El objetivo es ayudar a comprender el comportamiento de un consumidor ante estímulos emocionales proporcionados en las diferentes campañas. Las tres variables que se miden son la atención, la emoción y la memoria.

Para la medida de la atención se utilizan las técnicas citadas anteriormente para llegar a obtener valores sobre la atención captada a un consumidor frente a un producto identificando aspectos específicos del mismo. Para la emoción, esta empresa la analiza bajo una doble perspectiva: aquella que la relaciona con la evocación a aspectos positivos y/o negativos (EGG) y aquella que relaciona la emoción con aspectos como la alegría, deseo, confianza, desconfianza, familiaridad, miedo, temor o disgusto (fMRI). En lo referido a la memoria, la dividen en dos tipos según su influencia en el comportamiento de compra de los consumidores: la memoria explícita y la memoria implícita. La primera implica hechos recuperables conscientemente (eslogan, direcciones web,...), mientras que la memoria implícita implica la retención inconsciente, es decir, aquella que relaciona el producto con el entorno del consumidor.

El proceso de trabajo que sigue Neuromarketing Labs pasa por una primera fase en la que definen el grupo objetivo para el producto o servicio específico, reclutando el grupo de sujetos específicos que definen los principios sobre los que se va a sustentar el estudio. Los algoritmos desarrollados por la empresa facilitan un análisis de datos exhaustivo que permiten recomendar al cliente actuaciones específicas y un plan de acción. El elemento común integrador es el empleo de técnicas específicas de estudio del cerebro y del comportamiento asociados al consumo de imágenes. Esta nueva forma de entender el estudio de las emociones en marketing está derivando en una metodología cuantitativa –basada en el análisis de datos– que parte de un factor cualitativo como es el sentimiento o la emoción, así como de variables, también cualitativas, que con metodologías previas eran difícil de cuantificar y se ajustaban a la intuición de los creativos y estrategias de campañas.

Por tanto, el mayor avance consiste en la cuantificación de *insights* cualitativos implícitos en cualquier contenido. Este principio de determinismo numérico implica una mayor capacidad de análisis en tiempos cada vez más cortos y, por otro lado, un aislamiento respecto a variables externas (como el recuerdo, principal factor de validez respecto al modelo de encuesta que se ha usado tradicionalmente en las metodologías de audiencia) condicionantes del resultado final en la medición de la eficacia y que, por otro lado, no atienden variables concretas como la emoción y atención que implica el propio visionado en tiempo real.

Por otra parte, el uso de estos indicadores habilita nuevas posibilidades relacionados con la automatización y agilidad de los procesos, obteniendo resultados más fiables y optimizados para satisfacer intereses individuales. Todos los datos deben ser escalados en la medida que requiera la atención del usuario, debiendo ser focalizados en resultados directos y acertados. La analítica de datos ofrece alternativas en tiempo real que proporcionan la posibilidad de una interacción directa y automática mediante estímulos que provoquen al interés y la emoción del individuo.

Ha de considerarse que la métrica de sentimientos no se articula sólo en relación a datos concretos de consumo, sino que se introducen otros indicadores como el texto, imágenes y vídeos del propio usuario, datos estructurados en función de contactos, apps descargadas, etc., que son indicadores que contextualizan las preferencias de consumo y el destino de

las mismas hacia el entorno social de cada individuo. Todos estos datos capturados y representados en métricas ayudan a crear modelos que definen algoritmos que señalan el comportamiento de cada individuo.

De ahí que es necesario establecer técnicas metodológicas con capacidad de discriminación particular de cada individuo en función de su comportamiento en el entorno social del universo digital. Nadie podía suponer hace unos pocos años que estuviéramos tan cerca de medir el comportamiento y la emoción mediante técnicas de medición únicas. Al mismo tiempo, es relevante la consideración de que se aplican en el análisis y la toma de decisiones en tiempo real y de manera personalizada para cada individuo activo en cada instante de la campaña. Estas decisiones, matemáticamente creadas, y que afectan a la interrelación del consumidor con el producto y viceversa, obliga a establecer lazos emocionales de la marca con el cliente, las cuales deben afianzarse en cada acción.

Es curiosa la relación que se establece, a través del marketing de los sentimientos, entre el análisis de datos numéricos y la emoción y/o la atención. Estas últimas variables siempre han resultado fundamentales para determinar el éxito o el fracaso de una campaña de marketing o de publicidad, así como de cualquier tipo de contenido audiovisual. Las métricas de sentimiento basadas en neuromarketing no miden el impacto en grandes masas de población, sino la influencia emocional que afecta al individuo. Para ello se trabaja mediante grupos de interacción en los escenarios pensados para cada contenido (salas de cine, teatros, salas de trabajo para investigación mediante *focus group*, etc.), creando inmensas cantidades de datos que son tratados de manera personalizada y en relación al grupo.

De esta manera, se obtienen garantías de éxito respecto al valor real del estudio y sirve para modificar todos aquellos aspectos imprecisos o no relevantes para entender el éxito y la eficacia en la construcción del contenido.

3.3. Incidencia de las métricas en la oferta de contenidos

Steemeres (2016) especifica cómo la distribución digital facilita que los usuarios tengan libertad de engancharse al contenido en cualquier tiempo y lugar, sobre dispositivos electrónicos que rompen el concepto de espacio superando la tradicional relación entre contenido y medio. En los contenidos audiovisuales se produce una influencia mayor por los estados conversacionales, ya que la lógica de compartir y recomendar es una cualidad imprescindible e inherente de las redes sociales (Groshek, 2016). De ahí que una de las características que define el nuevo modelo de consumo de contenidos esté basada en la participación activa de los usuarios a través del visionado simultáneo en segundas pantallas. Con estos contenidos personalizados y dirigidos a públicos objetivos, se busca compartir experiencia social a través de la interacción en las redes.

A ello se une una nueva manera de entender el consumo que, como indica Álvarez-Monzoncillo (2011), consiste en un conjunto de agregadores, como Netflix o Amazon Prime, transformados en tiendas virtuales con un entorno virtual de intermediación y compra de contenidos dentro de la nube y consolidado como la manera ideal de producir interrelaciones entre productores, distribuidores y usuarios en cualquier tiempo y en cualquier espacio.

En este sentido es conveniente entender que la base metodológica de algoritmos tan famosos y de tanto éxito como el que soporta una empresa como Netflix se basa en convertir valoraciones cualitativas de los usuarios en análisis cuantitativos. Así, según se explica en Hallinan y Striphas (2016: 120), el procedimiento que emplea la exitosa empresa de distribuidora

de contenidos a escala global se basa, como principio de adquisición de datos sobre cada producto, en la valoración de los clientes sobre cada contenido que disfruta a través de una valoración, en todo momento, puramente emocional, basada en una escala que va de una a cinco estrellas en la que cada estrella tiene una relevancia de valoración en el contexto general. Así, cinco estrellas es “Me encanta”, cuatro se refiere a “Realmente me gusta”, tres a “Me gusta”, dos estrellas a “No me gusta” y una estrella a “Lo odio”.

A continuación y en función del valor cuantitativo asignado a la cantidad de estrellas de valoración, establece un análisis cuantitativo que discrimina, casi de manera personalizado, las preferencias de consumo de cada cliente.

Por ello, Lotz (2007) argumenta que no tiene sentido hablar de audiencia, siendo preferible hablar de nicho, en un contexto en el que se extrapolan los datos de las conversaciones sociales basados en intereses y gustos por temáticas de contenidos para crear productos de éxito que aportan liderazgo en las campañas de marketing. Si bien, los ejemplos paradigmáticos los encontramos en las series propias producidas por Netflix, que son reflejo de lo que consumen sus usuarios sistematizados por franjas de edad, nivel socioeconómico, etc., más las interacciones en redes sociales que provoca el consumo y los intereses específicos generados a partir de las temáticas.

Otro caso concreto lo encontramos en la campaña del Banco Santander “Cuenta. Más allá del dinero”. El objetivo era captar a la generación *millennials* caracterizada por primar las experiencias vitales sociales. Ambientada en un mundo futurista donde las vivencias se convierten en códigos numéricos que pueden venderse o comprarse, es un ejemplo paradigmático del uso de la emoción como un dato cuantificado que incrementa la capacidad de afección del usuario al universo digital.

Es interesante comprobar cómo la experiencia del visionado está asociada a la visión tecnológica del nicho sobre el que quiere incidir la campaña. Además, el nombre del cortometraje coincide con el de la cuenta bancaria objeto de la promoción, que reitera el perfil grupal al que se dirige en elementos como el escenario urbano limpio y elegante, el nivel económico ideal, la filosofía de vida, etc. Aspectos estudiados a partir de las métricas generadas en las interacciones de redes sociales y a las que el Banco Santander accede gracias a su apuesta por la financiación universitaria con Universia.

En esta línea, el grupo Mediaset ha recurrido a Sociograph para realizar métricas de sentimientos en caso de series de producción propia como *El Príncipe* y *B&b*. Se ha medido la eficacia para diferentes campañas de publicidad, películas o también estudios dentro del Festival de cine de la Seminici de Valladolid. Es una apuesta continua por el mensaje emocional que transmite la imagen en movimiento y que tan relevante se ha convertido en la creación de la imagen de marca de cualquier empresa, producto o contenido.

Por su parte, la empresa Neuromarketing Lab ha prestado sus servicios de métricas en series de ficción como *Breaking Bad* y otras de la cadena Fox. Pero también son clientes empresas del calado de Bayer, Volkswagen, Audi, Roche, Hüssel y Pepsico, que demandan eficacia y éxito en sus campañas de comunicación dadas las abultadas cifras económicas que se manejan.

La eficacia ha pasado a depender, por tanto, de un análisis predictivo riguroso a partir de factores y variables condicionados por las características específicas del consumo digital. Esto es, la interacción que debe ser medida se realiza a partir de aspectos y variables físicas (redes sociales, geolocalización, tiempos de consumo, etc.) así como de aspectos emocionales

que parecen estar perfectamente integradas en las nuevas métricas. Nos encontramos ante lo que se conoce, según Serrano-Puche (2017: 79) “como la “economía de la atención” donde los productores de contenido (y, en general, todo aquel que quiere comunicar algo) compiten por captar el interés de las personas, buscando ocupar su tiempo disponible”. Y este nuevo escenario debe ser cuantificado de manera ajustada a las variables que lo definen y configuran.

En dicho contexto, las audiencias han pasado de ser una masa a estar formada por individuos con características específicas. Dichas características pueden ser cuantificadas tanto en atención a variables concretas (geolocalización, contactos, uso de redes, etc.) como a variables dispersas (basadas en aspectos relacionados con la manera de ser de cada individuo, tanto en sus relaciones personales como en el entorno que le rodea). En este nuevo universo propio de la era digital, las tendencias son construidas a partir de las emociones y la capacidad de generar atención, aspectos que las marcas empiezan a dominar y considerar como variables diferenciadoras y potenciadoras de éxito frente al resto.

3.4. Medición de conversión, alcance social y monitorización del comportamiento del usuario

Partiendo de que el *inbound marketing* se compone de tres elementos: 1) contenidos de interés; 2) estrategias de marketing para atraer tráfico a las páginas y 3) capacidad de educar al usuario para que sea receptivo a la oferta, se puede decir que en el desarrollo de estrategias de *inbound marketing* no sólo es importante generar tráfico a través de contenidos que aporten valor, sino también medir la conversión, es decir el paso de visitas a *lead* y de *lead* a clientes. Se precisa igualmente conocer el alcance social, ya que proporciona un tráfico adicional, y da indicación de si se está compartiendo el contenido. Para ello se requiere poder valorar la calidad de cada usuario monitorizando su comportamiento con respecto al contenido.

Para dicha monitorización y seguimiento se ha observado que en los diferentes servicios de métrica y herramientas utilizadas para ello adquieren una relevancia especial indicadores como:

- a) Interacciones (menciones, comentarios, veces que el contenido es compartido).
- b) Consumo (vistas de página, sesiones, tiempo por página, páginas por sesión, rebotes, visualizaciones de vídeo, retorno de lectura, frecuencia de visita en un periodo temporal, correos abiertos, clics en emails, CTR).
- c) Conversión (petición de demo, descarga de contenidos, suscripciones, formularios).
- d) Canales (según se llegue al contenido a través de buscadores, directamente a través de la URL, haciendo clic en link compartidos en redes, desde otras páginas que no son buscadores, a través de anuncios o por correos que han recibido).
- e) Ranking de palabras clave.
- f) Enlaces *inbound* (que miden la eficacia de conseguir que otros hablen de ti).
- g) *Engagement* (orientadas a la tasa de viralidad, orientadas a medir la tasa de *likes* y orientadas a la conversión).
- h) Influencia (número de conversaciones sobre un tema, comentarios en el contenido creados por el *influencer*, total de *influencers* que publican sobre un contenido o marca, tráfico referido proveniente de los contenidos del *influencer*, y conversiones atribuidas a la publicación de *influencer*).

A todo ello se unen las denominadas métricas de sentimientos, que ofrecen la posibilidad de medir la emoción de manera cuantitativa y traducirla en datos relevantes y objetivables, hecho fundamental para afrontar con éxito la eficacia publici-

taria. Desde siempre, la publicidad y la emoción han estado íntimamente ligadas en función de diferentes variables como la cultura, sexo, etc., que han definido el perfil del público demandado. Deza (2012: 10) explica que:

“las emociones no nacen, sino que son parte de un sistema automatizado que nos permite reaccionar ante el mundo, de una forma inmediata y sin necesidad de pensar, con el cual ya venimos dotados desde el nacimiento. Las emociones forman parte de esta compleja maquinaria en la que intervienen las recompensas y los castigos, el estímulo y la emoción... y todo aquello que hace que deseemos comer, beber, practicar sexo... Las emociones son parte del proceso de la regulación de un cuerpo vivo, y se presentan con diferentes formas y sabores”.

Hay unas emociones primarias y sencillas como son el miedo, la rabia, la felicidad o la desdicha... Hay emociones sociales, más complejas, como la compasión, el desprecio, la admiración, el orgullo... La emoción es, en consecuencia, y tal como se recoge en Gutiérrez (2005), una respuesta a una sensación que puede ser consciente o inconsciente que, en todo caso, puede ser estimulada y medida al poseer naturaleza física. Estas dos variables están determinando una manera diferente de articular métricas en torno a efectos físicos medibles que influyen en los resultados de retorno de las campañas y que condicionan, inexorablemente, las formas de construcción del discurso basado en la acción y la emoción. Aquí se encuentra el punto de avance de la era digital sobre épocas anteriores y es aquí donde la interacción se define como parte esencial del mensaje. El usuario actúa y se emociona y el creador lo mide y toma decisiones al respecto.

La consideración de estas nuevas variables en las métricas viene promovida por la forma en que las generaciones recientes –*millennials* principalmente– están relacionándose con los medios, modificando radicalmente la relación con los mismos, convirtiendo a la publicidad en acciones con capacidad de crear fidelización a través de aspectos vitales como la emoción. Dando lugar a un escenario en el que es necesario converger hacia dinámicas de trabajo en las que dicha variable se convierta en un indicador más de la campaña, llegando incluso a valorarse como un condicionante de construcción del mensaje.

Cuadro 1: Herramientas, métricas e indicadores para *Inbound Marketing*

Herramientas	Tipo de métrica	Indicadores en relación al <i>Inbound Marketing</i>
Social Mention	Comportamiento Sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> – Fans – Consumo – Interacción – Alcance – Ránkings palabras clave – <i>Engagement</i>
SWB Social	Comportamiento Sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> – Sentimientos – Influencia – Geolocalización – Idioma – Consumo – Interacción – <i>Engagement</i>

Nuevas métricas de audiencia al servicio del *Inbound Marketing*

Com Score	Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo - Secuencia de consumo - Distribución de tráfico por secciones - Influencia
Google Analytics	Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo - Interacción - <i>Engagement</i> - Influencia - Conversión
Twitter Analytics	Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo - Interacción - <i>Engagement</i> - Influencia
Brandwatch Analytics y Brandwatch Audience	Comportamiento Sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo - Interacción - <i>Engagement</i> - Influencia - Localización - Identificación de palabras
Demographic Insight	Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo - Cualificación audiencia - Cuenta - Datos demográficos - Conversión
Agora Pulse	Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo - Interacción - Influencia - <i>Engagement</i> - Conversión - Enlaces <i>Inbound</i>
Socciograph	Sentimientos: Emoción (EDL) Atención (EDR)	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad electrodérmica (EDA) - Actividad física - Análisis de contenido - <i>Focus Group, NeuroDesign, NeuroPretest, NeuroMetrics</i> - Índice de rendimiento y atención - Creación de vínculo emocional fuerte
Neuromarketing Lab	Comportamiento Sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Electroencefalograma (EGG), Resonancia magnética (fMRI) - <i>Eye tracking</i>: mediciones biométrico y psicológico - Tiempo de reacción ante el estímulo - Atención - Factores de decisión - Cuantificación de <i>inshights</i> cualitativos - Influencia emocional

Fuente: Elaboración propia

4. Conclusiones

Frente a la tradicional cuantificación de volúmenes de audiencia, tiempos de consulta y aspectos geográficos y demográficos, las nuevas métricas de audiencia surgidas en el entorno digital se centran esencialmente en el análisis comportamental y emocional de los usuarios, proporcionando información sobre la interacción de los mismos con los con-

tenidos y aportando datos que son tenidos en cuenta precisamente en el proceso de elaboración de dichos contenidos, considerando las necesidades detectadas en el *feed back* generado.

En consonancia con la hipótesis de partida, tras observar los resultados obtenidos, se puede afirmar que en el entorno digital las métricas se han convertido en herramientas indispensables, que permiten identificar la capacidad de atracción, retención, fidelización y satisfacción de los usuarios frente a los contenidos. La analítica de datos ha pasado a ser una herramienta en la que los aspectos pragmáticos se unen con aspectos emocionales, permitiendo cuantificar la experiencia y la emoción más allá del hábito. De manera que la atención y la emoción adquieren un papel esencial en el retorno de inversión en los contenidos. Por su parte, las métricas comportamentales permiten además realizar predicciones, posibilitando planificar los contenidos para adaptarlos a los requerimientos de los usuarios.

Dichas métricas se han convertido en elementos esenciales para el desarrollo de prácticas comunicativas de *inbound marketing*, en tanto que posibilitan contar con información esencial tanto para el diseño de contenidos como para su distribución. Gracias a ellas se pueden detectar no sólo necesidades en el mercado, sino también conocer el trayecto o trazabilidad del usuario.

El conocimiento que brindan las métricas permite considerar múltiples variables que deben sincronizarse e interactuar entre sí en el momento adecuado, brindando la posibilidad de generar contenidos no intrusivos, que aporten en muchos casos soluciones y respuestas, logrando los tres objetivos de toda acción de *inbound marketing*: atraer, retener y fidelizar al público.

Así pues, en este nuevo paradigma cuantitativo será esencial establecer criterios únicos y personalizados adaptados al contenido y al espectador. Para ello, tanto las métricas de comportamiento como de sentimiento se convertirán en un referente crucial, en tanto que permiten conocer la manera en la que cada individuo se enfrenta y reacciona a un mensaje. Por tanto, las nuevas métricas deberán centrarse en encontrar métodos de análisis que confluyan en un nuevo escenario donde los aspectos fundamentales sean *insights* basados en datos que permitan establecer protocolos de medición personalizados. Al tiempo que estén configurados para posibilitar la toma de decisiones en la elaboración y distribución de contenidos adaptados a la personalidad, necesidades, deseos y circunstancias de los individuos y donde además se consideren aspectos como la atención, la emoción, el recuerdo y la interacción.

5. Referencias bibliográficas

Aguado-Guadalupe, G. (2017): "Repercusión de las métricas de audiencia *online* en la comercialización publicitaria de los productos informativos", *Razón y Palabra*, vol. 21, n. 2-97, pp. 142-158. Disponible en: <https://goo.gl/8r7uS8> [Consultado el 10/12/2017].

Aguado-Guadalupe, G. (2015): "Inbound Marketing en LinkedIn para la gestión de marca", *Icono 14*, vol. 13, n. 1, pp. 105-124. Disponible en: <https://goo.gl/tFSmF3>. [Consultado el 11/09/2017]. DOI: 10.7195/ri14.v13i1.741.

Álvarez-Monzoncillo, J. M. (2011): *Watching the Internet: The Future of TV?* Formalpress, Media XXI.

Banco Santander (2017): Sala de Comunicación. Disponible en: <https://goo.gl/wNukcC> [Consultado el 11/09/2017].

Berns, G.S. y Moore, S. E. (2011): "A neural predictor of cultural popularity", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 22, n.1, pp. 154-160.

Aparici, R. y Osuna Acedo, S. (2013): La Cultura de la Participación. *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 4, n. 2, 137-148. Disponible en: <https://goo.gl/xnK9zq>. [Consultado el 11/09/2017]. DOI: 10.14198/MEDCOM2013.4.2.07.

Barroso Castro, C. y Martín Armario, E. (1999): *Marketing Relacional*. Madrid: Esic.

Bermejo-Acosta, F. (2003): *La medición de audiencias en Internet: orígenes, métodos y dinámicas de la industria* (Tesis Doctoral). Facultat de Ciències de la Comunicació, Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

Cha, M.; Haddadi, H.; Benevenuto, F.; Gummadi, Krishnap P. (2010): Measuring user influence in Twitter: The million followers fallacy. En ICWSM, Proceedings of International AAAI Conference on Weblogs and Social. Disponible en: <https://goo.gl/88FwaW> [Consultado el 10/06/2017].

Cadavid-Gómez, H. D. (2004): "Marketing de emociones. La forma para lograr fidelidad de los clientes", *Semestre Económico*, vol. 7, n. 13, pp. 203-211, Universidad de Medellín, Colombia. Disponible en: <https://goo.gl/E2khKR> [Consultado el 10/06/2017].

Castelló-Martínez, A. (2013): "La estrategia de medios sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos: marketing de atracción 2.0". En I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital (1-15), Logroño. Disponible en: <https://goo.gl/2rvGmp>

Congosto, M. L.; Deltell, L.; Claes, Florencia y Osteso, J. M. (2013): "Análisis de la audiencia social por medio de *Twitter*. Caso de estudio de los premios Goya 2013", *Icono 14*, vol. 11, n. 2, pp. 53-82. Disponible en: <https://goo.gl/5E1uGL>. [Consultado el 10/06/2017]. DOI: 10.7199/ri14.v11i2.577.

Del Pino-Romero, C. (2009): "El entorno digital en la nueva era de los medios y la publicidad: la metamorfosis del consumidor", *Razón y Palabra*, vol. 66, n. 14, pp. 1-17. Disponible en: <https://goo.gl/uXLnq1> [Consultado el 05/06/2017].

Del Pino-Romero, C. y Galán-Fajardo, E. (2010): "Internet y los nuevos consumidores. El nuevo modelo publicitario", *Telos*, n. 82, pp. 55-64. Disponible en: <https://goo.gl/NSYuUt> [Consultado el 12/04/2017].

Deza, M. (2012): *Tu cerebro lo es todo, ¿sabes cómo y por qué decides?* Madrid: Plataforma Editorial, 2012.

Echegaray-Eizaguirre, L. y Peñafiel-Saiz, C. (2013): "La utilización de las redes sociales como nuevas herramientas aplicadas al análisis de audiencia", *Trípodos*, n. 33, pp. 157-172. Disponible en: <https://goo.gl/mwKBDv> [Consultado el 10/05/2017].

Felt, M. (2016): "Social media and the social sciences: How researchers employ Big Data analytics", *Big Data & Society*. January-June: pp. 1-15. Disponible en: <https://goo.gl/rXoYgu> [Consultado el 11/03/2017]. DOI: 10.1177/2053951716645828

Garay-Cruz, L. M. (2006): "¿Qué ha cambiado y qué sigue igual? Reflexiones sobre el concepto de audiencia mediática", *Revista Digital Universitaria*, vol. 7, n. 6, pp. 1-10. Disponible en <https://goo.gl/Rbs2pu> [Consultado el 10/06/2017].

- Godin, S. (1999): *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. New York: Simon&Schuster.
- Godin, S. (2001): *El marketing de permiso*. Barcelona: Granica.
- Gil de Zúñiga, H.; Garcia-Perdomo, V.; McGregor, Sh. C. (2015): "What is second screening? Exploring motivations of second screen use and its effect on *online* political participation", *Journal of Communication*, n. 65, pp. 793-815. Disponible en: <https://goo.gl/6hbKBA> [Consultado el 17/03/2017]. DOI: 10.1111/jcom.12174
- GlobalwebIndex. (2017): The State of Mobile Ad-Blocking in 2017. Disponible en: <https://goo.gl/PvXwRD> [Consultado el 16/03/2017].
- Groshek, J. y Krongard, S. (2016): "Netflix and Engage? Implications for Streaming Television on Political Participation during the 2016 US Presidential Campaign", *Social Science*, vol. 5, n. 4, p.65. Disponible en: <https://goo.gl/r8orR0> [Consultado el 15/04/2017]. DOI: 10.3390/socsci5040065
- Gutiérrez, A. (2005): El jardín de las emociones musicales. Disponible en: <https://goo.gl/opQGJ6> [Consultado el 17/03/2017].
- Halligan, B. y Shah, Dh. (2009): *Inbound Marketing: Get Found Using Google. Social Media and Blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hallinan, B. y Striphas, T. (2016): "Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture", *New Media & Society*. vol 18, n.1, pp. 117-137. Disponible en: <https://goo.gl/cMS25p> [Consultado el 08/03/2017]. DOI: 10.1177/1461444814538646.
- Hornos, C. (2015): *Influencers en la era digital* (Tesis Doctoral). Universidad del Salvador.
- Huertas, A. (2006): "Sobre la construcción ontológica del concepto de audiencia", *Fronteiras-Estudios Mediáticos*, vol. VIII, n. 3, pp. 196-202. Disponible en: <https://goo.gl/dXsLkz> [Consultado el 10/02/2017].
- Johnston, K. y McQuivey, J. L. (2017): *The End of Advertising as We Know It*. Disponible en: <https://goo.gl/36fy9e> [Consultado el 07/02/2017].
- Lamas, C. (2010): "Los medios interactivos y su publicidad. La medición de audiencias". *Telos*, n. 82, pp. 95-101. Disponible en: <https://goo.gl/fubWhP> [Consultado el 10/03/2017].
- Launchmetrics (2017): *Informe sobre el estado del marketing de influencers*. Disponible en: <https://goo.gl/9v1Kuw> [Consultado el 03/09/2017].
- Lotz, A. (2007): *The Television Will Be Revolutionized*. New York: NYU Press.
- Maldonado, S. (2015): *Analítica web. Medir para triunfar*. 3ª edición, Madrid: ESIC Editorial.
- Marshall, D. (2004): *New Media Cultures*. Londres: Arnold Publishers.
- Martín-Parreño, J. (2006): "Los contenidos publicitarios y el nuevo consumidor de medios digitales: del consumer al prosumer". En II Congreso Online del Observatorio para la Cibersociedad. Disponible en: <https://goo.gl/Rm9u8W> [Consultado el 20/06/2017].

- Martínez-Martínez, S. y Lara-Navarra, P. (2014): "El Big Data transforma la interpretación de los medios sociales", *El Profesional de la Información*, vol. 23, n. 6, pp. 575-581. Disponible en: <https://goo.gl/sgZt7R>. <https://doi.org/10.3145/epi.2014.nov.03> [Consultado el 19/06/2017].
- Mayer, V. (2016): "Production and Audience Studies: Together At Last The Places Where Audience Studies and Production Studies Meet", *Television & New Media*, vol. 17, n. 8, pp. 706-718. Disponible en <https://goo.gl/WLxQD1> [Consultado el 10/03/2017]. DOI: 10.1177/1527476416652482.
- Medinaveitia, E.; Merchante, M. (2015): "Medición de audiencias: desafío y complejidad en el entorno digital", *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, n. 131, pp. 26-33. Disponible en: <https://goo.gl/rW5GLD> [Consultado el 25/06/2017].
- Meerman Scott, D. (2007): *The New Rules of Marketing and PR*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Papí-Gálvez, N. y Escandell-Poveda, R. (2014): "El target group de la campaña: Definición, medición y tipología de selección online según el público", *Claves en la planificación de la publicidad online: fundamentos, herramientas y retos*. Madrid: AIMC, pp. 40-68.
- Pintado-Blanco, T. y Sánchez-Herrera, J. (2014): *Nuevas tendencias de comunicación estratégica*, 3ª ed. Madrid: ESIC.
- Quintas-Froufe, N. y González-Neira, A. (2014): "Audiencias activas: participación de la audiencia social en la televisión", *Comunicar*, vol. XXI, n. 43, pp.83-90. Disponible en <https://goo.gl/oF77UM> [Consultado el 14/07/2017]. DOI: 10.3916/C43-2014-08.
- Sanagustín, E. (2013): *Marketing de contenidos: Estrategias para atraer clientes a tu empresa*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Manovich, L. (2017): Cultural Analytics, Social Computing and Digital Humanities, En Schäfer, M. T. y Es, K.V. *The Datafied Society. Studying Culture through Data*. Amsterdam: Amsterdam University Press. Disponible en: <https://goo.gl/2v5Hyj> [Consultado el 06/07/2017]. DOI: 10.5117/9789462981362.
- Serrano-Puche, J. (2012): "Herramientas web para la medición de la influencia digital: análisis de Klout y Peerindex", *El profesional de la Información*, vol. 21, n. 3, pp. 298-303. Disponible en: <https://goo.gl/cD5LxY> [Consultado el 04/05/2017]. DOI: 10.3145/epi.2012.may.11.
- Serrano-Puche, J. (2017): "Metaanálisis del consumo digital en el ecosistema mediático contemporáneo: factores distintivos e implicaciones emocionales", *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, vol. 8, n. 1, pp. 75-85. Disponible en: <https://goo.gl/TgUKbm>. [Consultado el 11/03/2017]. DOI: 10.14198/MEDCOM2017.8.1.6.
- Steemeres, J. (2016): "International Sales of U.K. Television Content: Changeand Continuity in "the space in between" Production and Consumption", *Television & New Media*, vol. 17, n.8, pp. 734-753. Disponible en: <https://goo.gl/NLEw3C> [Consultado el 18/06/2017]. DOI: 10.1177/1527476416653481.