



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Marketing integrado, estrategia fundamental para la venta de proyectos a través del proceso de generación de valor agregado. Caso: Industria automotriz metalmecánica en la ciudad de Querétaro

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

**Presenta:**

Basilio Lepe Lira

Santiago de Querétaro, Qro; Noviembre 2006



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Marketing integrado, estrategia fundamental para la venta de proyectos a través del proceso de generación de valor agregado. Caso: Industria automotriz metalmecánica en la ciudad de Querétaro

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

Basilio Lepe Lira

**Dirigido por:**

M. en A. Josefina Moreno y Ayala

**SINODALES**

M. en A. Josefina Moreno y Ayala  
Presidente

MBA. Miguel A. Hernández Vázquez  
Secretario

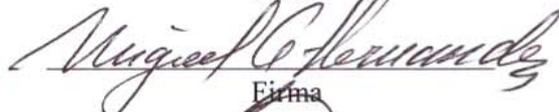
M. en A. Miguel Angel Escamilla Santana  
Vocal

Dra. Graciela Lara Gómez  
Suplente

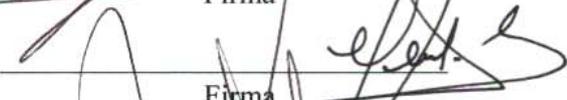
Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez  
Suplente

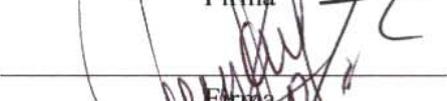
C. P. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

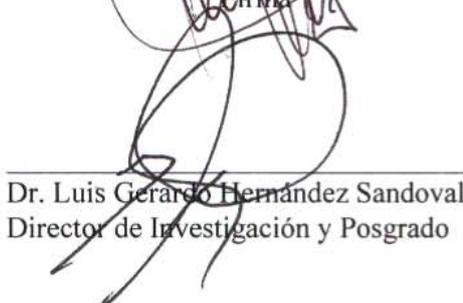
  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro, Qro.  
Noviembre, 2006  
México

## RESUMEN

El objetivo general es proponer una estrategia de mercadotecnia para aplicar marketing integrado en el departamento de ventas. El objetivo específico es facilitar la venta de proyectos en la empresa seleccionada ubicada en el parque industrial Querétaro; se plantea dar solución al problema de esta investigación: ¿Cómo aplicar marketing integrado para beneficiar la venta de proyectos? Se realizaron entrevistas al gerente y ejecutivos de ventas de la organización. La investigación fue de tipo cualitativa con sujetos voluntarios y sujetos tipo, donde los resultados obtenidos fueron un indicativo para determinar que el marketing integrado en el departamento de ventas contribuye a la venta de proyectos mediante la búsqueda constante de la completa satisfacción del cliente. Los entrevistados del área de ventas opinan que los departamentos deben integrarse por medio de un proceso de sensibilización y concientización para que estén enfocados al cliente; también coincidieron en opinar que la política a implementarse para satisfacer al cliente debe ser “respuesta a tiempo a todas sus solicitudes”. Se atribuye que al aplicar marketing integrado en el proceso de generar valor agregado a través de estrategias como: benchmarking, reingeniería, uso de tendencias enfocadas con encuestas de satisfacción del cliente, mapeo de procesos para obtener resultados, contar con una buena comunicación con el cliente y transmitir las solicitudes del cliente mediante comunicación efectiva a todos los niveles de la organización, da como resultado un impacto directo en la disminución de tiempo de las actividades realizadas, en consecuencia en costo, por tanto se beneficia la venta del proyecto. Las propuestas para aplicar marketing integrado en el departamento de ventas se presentan en la sección de recomendaciones.

**(Palabras clave:** estrategia, marketing integrado, ventas, satisfacción del cliente)

## SUMMARY

The general objective of this work is to propose a marketing strategy for applying integrated marketing in a sales department. The specific objective is to facilitate the sale of projects in a company that was selected which is located in the Queretaro industrial park. We propose solving the problem of this research: How to apply integrated marketing in order to benefit the sale of projects. Interviews were carried out with the manager and sales executives of the company mentioned above. The focus was qualitative with a descriptive scope and a non-experimental, trans-sectional, descriptive design. Research was carried out with volunteer subjects and special types of subjects; the results obtained were indicative in determining that integrated marketing in the sales department contributes to the sale of projects through a constant effort to obtain total customer satisfaction. People interviewed in the sales area were of the opinion that the departments of sales force, publicity, product management and market research, as well as the rest of the company's departments, should be integrated by means of a sensitivity and consciousness-raising process that would make them focus on the customer. They also coincided in their opinion that the policy that should be implemented to satisfy the customer must include a timely response to all customer requests. They are of the opinion that applying integrated marketing to the process of generating added value through strategies such as benchmarking, reengineering, the use of tendencies focused on customer satisfaction surveys, the outlining of processes for obtaining results, good communication with the customer and the transmission of customer requests through efficient communication at all levels of the organization have a direct impact on reducing the time spent on activities carried out and consequently on cost, thus benefiting the sale of the project.

**(KEY WORDS:** Strategy, integrated marketing, sales, customer satisfaction)

## DEDICATORIAS

A mi esposa Alma Gabriela quien es el amor de mi vida, mi compañera que siempre me ha impulsado y que me ha apoyado en todo. A mi pequeña hija Mariana por su ternura y sonrisa. A ellas que han sido pacientes y me alentaron para la terminación de este trabajo.

A mis padres: Con especial cariño, porque sin la formación que se esforzaron en darme desde pequeño no hubiera sido posible.

Muchas gracias.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Autónoma de Querétaro que me brindó la oportunidad para descubrir nuevos horizontes y lograr ser un mejor ser humano y profesionista.

A todos y cada uno de mis maestros que con su esfuerzo y entusiasmo me ayudaron a concluir esta etapa en mi vida.

A mis asesores Maestra Josefina Moreno, Maestro Miguel Hernández, Dra. Mónica Muñoz., que con sus consejos y orientaciones facilitaron el desarrollo final de este trabajo. Muchas Gracias por su dedicación y apoyo.

# ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	ix
Índice de figuras	x
Introducción	1
I. Administración con marketing integrado	3
1.1 Concepto de marketing	3
1.2 Consideraciones para la administración del marketing	4
1.2.1 Tipos de Mercadotecnia	4
1.2.2 Comunicaciones integradas del marketing	5
1.2.3 Estrategia de Mercadotecnia	7
1.2.3.1 Definición e impacto de los consumidores en la estrategia de mercadotecnia	7
1.2.3.2 Comportamiento del consumidor	8
1.2.3.3 Proceso de compra del consumidor	10
1.2.3.4 Impacto de los consumidores en la estrategia de mercadotecnia	11
1.2.4 Mercadotecnia de productos y servicios	12
1.2.4.1 Cómo valorizar estratégicamente los servicios	13
1.2.4.2 Consideraciones acerca del consumidor de servicios	14
1.3 Marketing integrado	14
1.3.1 Definición de marketing integrado	15
1.3.2 Funciones del departamento de marketing	17
1.3.2.1 Fuerza de venta	19
1.3.2.2 Publicidad	19
1.3.2.3 Servicio a clientes	20
1.3.2.4 Relaciones públicas	21

1.3.2.5 Promoción de ventas	22
1.3.2.6 Investigación de mercados	22
1.3.3 Marketing como orientación de toda la empresa	23
1.3.3.1 Departamentos de la empresa	24
1.3.3.2 Conocer los intereses del cliente	26
1.3.3.3 ¿Cómo servir a los intereses del cliente?	27
II. Administración de proyectos	29
2.1 Concepto de proyecto	29
2.2 Criterios de Selección de proyectos	29
2.3 Evaluación de proyectos	30
2.4 Toma de decisiones en equipo	31
2.5 Tiempos de entrega	34
2.6 Negociación con clientes internos	34
2.7 Marco legal	35
2.7.1 Política del bien común	37
2.7.2 Limitaciones	38
III. Venta a través de la filosofía de marketing integrado	41
3.1 Venta de manera tradicional	41
3.2 Islas de poder	41
3.3 Problemas de comunicación	43
3.4 Relación entre departamentos	47
3.5 Identificación de clientes internos y externos	48
3.6 Políticas y procedimientos	50
3.7 Departamentos de la compañía como clientes internos	51
3.7.1 ¿Cómo satisfacen sus necesidades los departamentos?	52
3.7.2 ¿Cómo impactan las decisiones de cada departamento en la venta de un proyecto?	53
3.8 Cliente final	55
3.8.1 Trato	55
3.8.2 Percepción	57

IV. Estrategias para generación de valor agregado con el enfoque de marketing integrado	60
4.1 Comunicación a todos los niveles	60
4.2 Cómo obtener resultados	61
4.3 Valor agregado	63
4.4 Guía para la creación de valores	64
4.5 Estrategias al cambio	69
4.5.1 Tipos de situaciones	69
4.5.2 Tipo de cambio	71
4.5.3 Resistencia al cambio	72
4.6 Estrategia competitiva	74
4.6.1 Estructuras organizacionales	74
4.6.2 Estrategias de negocio	75
4.6.3 Organización circular	77
4.7 Benchmarking	78
4.7.1 Definición	78
4.7.2 Beneficios	79
4.7.3 Aspectos clave a considerar del benchmarking	79
4.8 Reingeniería	81
4.8.1 Definición de reingeniería	81
4.8.2 Beneficios	82
4.8.3 Uso y aplicación	83
4.9 Maximarketing	83
V. Situación actual de la organización de estudio	86
5.1 Encuestas de satisfacción al cliente	86
5.2 Análisis FODA	88
VI. Desarrollo de la investigación	90
6.1 Planteamiento de la investigación	90
6.2 Definición del problema	90
6.3 Objetivo de la investigación	90
6.4 Definición de la población	90
6.5 Diseño del instrumento	91
6.6 Procesamiento de la entrevista	91
6.7 Limitaciones	91

VII. Resultados y discusión	93
Conclusiones	98
Recomendaciones	102
Bibliografía	105
Apéndice	108

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1.3.2.A	Contraste entre los conceptos de venta y de marketing	18
1.3.3.1	Conflictos entre marketing y otros departamentos	25
2.7	Legislación tendiente a proteger a los consumidores	36
3.8.2. A	Alcanzar mayor valor para el cliente	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
3.2 Estructura de la organización	42
3.3 Naturaleza bidireccional del proceso de la comunicación	45
3.4 Espacio de estructuras organizacionales	47
3.8.2.B Impacto de esta interacción social sobre las compras	59
4.4.A El modelo de Briggs & Stratton: Administrar para crear valor	65
4.4.B Guía para la creación de valor de Briggs & Stratton	67
4.7.3 Proceso de benchmarking	80

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las áreas de ventas de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de autopartes para el ramo automotriz se encuentran con la responsabilidad de participar activamente en negociaciones con el cliente y mantener un contacto directo con el mismo; en otras palabras, escuchar y transmitir lo que el cliente quiere hacia el interior de la empresa, de ahí que muchas veces se denomine a la área de ventas como “la voz del cliente”. Pero qué pasa cuando esta área de ventas se ve en necesidad de negociar con su cliente, de escucharlo y darle una respuesta inmediata o de contestar sutilmente a su cliente, diciendo que indagará lo requerido y será portador de sus cuestionamientos como cliente llevándolos a la empresa para dar una respuesta rápida y satisfactoria a su solicitud.

El área de ventas tiene una función muy importante en la negociación y en la venta cuando se trata de un proyecto nuevo, el cuál debe de ser atractivo y adecuado a las necesidades del cliente, debe presentarse al cliente en el momento oportuno y al mejor precio. Es ahí donde cada uno de los procesos de los departamentos relacionados con las funciones de ventas como son: aspecto de cotización, departamento de compras, proyectos, ingeniería, producción, etc., deberán establecer propuestas claras, con soporte y adecuadas para que el área de ventas presente al cliente y concurse para ganar la venta del proyecto. Por ello, el gran interés que se tiene en una empresa automotriz, de procurar la interrelación con otros departamentos internos y/ o externos para lograr la venta de un proyecto al cliente.

El problema que se plantea en este trabajo es: ¿Cómo aplicar marketing integrado para beneficiar la venta de proyectos? La hipótesis, columna vertebral de esta investigación, se refiere a que la aplicación del marketing integrado en las compañías automotrices beneficia a la venta de proyectos. El objetivo general es proponer una estrategia para aplicar marketing integrado en el departamento de ventas.

El contenido de esta investigación esta integrado en siete capítulos. El primer capítulo es la base del desarrollo de este trabajo y aborda temas como: La administración con marketing integrado, estrategias de mercadotecnia, mercadotecnia de productos y servicios, funciones del marketing, marketing como orientación de toda la empresa.

El segundo capítulo refiere sobre la administración de proyectos, se abordan temas como: criterios de evaluación y selección, toma de decisiones en equipo, tiempo de entrega, negociación con clientes internos, políticas de bien común, estrategias, limitaciones.

El tercer capítulo, explica cómo realizar la venta a través de la filosofía del marketing integrado, se abordan temas como venta de manera tradicional, islas de poder, problemas de comunicación, relación entre departamentos, así cómo identificar a nuestros clientes internos y externos, políticas cliente proveedor para satisfacer las necesidades de los departamentos, y con ello, impactar a la venta del proyecto.

El cuarto capítulo señala las estrategias para generación de valor agregado con el enfoque de marketing integrado, se incluyen temas como valor agregado, políticas cliente-proveedor y el impacto de las decisiones de los departamentos, estrategias al cambio mostrando tipos de situaciones, y problemas que se encuentran cuando existe resistencia al cambio, estrategia competitiva, benchmarking, reingeniería, maximarketing.

El quinto capítulo plantea la situación actual de la organización en estudio. Se describe el procedimiento que la empresa utiliza para medir el grado de satisfacción al cliente. Así como las fortalezas y debilidades desde el punto de vista del tesista para lograr la venta de un proyecto.

El sexto capítulo describe la metodología utilizada en la investigación, los instrumentos empleados, la descripción técnica de la investigación realizada y la información del trabajo de campo efectuado.

En el séptimo capítulo se presenta el análisis e interpretación de resultados producto de la información recopilada por medio de las entrevistas en las cuales se evaluaron los aspectos de satisfacción, integración y participación, comunicación, cómo obtener resultados.

Finalmente se muestran las conclusiones y las recomendaciones de la investigación realizada.

## I. ADMINISTRACIÓN CON MARKETING INTEGRADO

En este capítulo se trataron temas tales como; administración de marketing integrado, comunicaciones integradas del marketing, estrategias de mercadotecnia. También se hizo referencia a que los principios del marketing de servicios son aplicables a diversos segmentos, pues aunque los mercados sean diferentes, los conceptos de marketing son universales. Sobre el tema globalización, trata de cómo la economía proporciona a las empresas la oportunidad de incrementar sus negocios, haciendo una comparación con el marketing que en el pasado estaba más dirigido hacia la transacción, y ahora el marketing se orienta hacia el establecimiento de relaciones ya que con esto se estrecha la comunicación y entendimiento de necesidades, esto produce que a medida que las relaciones son favorables, la satisfacción del cliente aumenta y por tanto el éxito de la empresa.

### 1.1 Concepto de marketing

Schiffman y Lazar (2001), mencionan que el campo del comportamiento del consumidor tiene sus raíces en una estrategia de marketing que evolucionó a finales de la década de 1950, cuando varios mercadólogos empezaron a comprender que podían vender más bienes y con mayor facilidad, si sólo producían los artículos que se hubiera determinado previamente que los consumidores comprarían. En lugar de tratar de convencer a los clientes de comprar los bienes que la empresa ya había producido, las empresas orientadas al marketing descubrieron que era mucho más sencillo elaborar nada más los productos que los consumidores deseaban, habiendo confirmado primero este hecho por medio de la investigación. Las necesidades y deseos de los consumidores se convirtieron así en el centro principal de la empresa. Es donde esta filosofía de marketing orientada al consumidor llegó a conocerse como el concepto de marketing.

Kotler y Armstrong (2001) define marketing como:

“Filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones

deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores” (Kotler y Armstrong, 2001, p.14).

Mercado (1998) cita la definición más reciente de mercadotecnia por la American Marketing Association como:

“Desempeño de actividades que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario” (Mercado, 1998, p.30).

Mercado (1998) puntualiza la mercadotecnia como:

“Conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor y, asimismo, para contribuirle mejoramiento de los niveles de vida en general” (Mercado,1998, p. 32).

## 1.2 Consideraciones para la administración del marketing

### 1.2.1 Tipos de Mercadotecnia

Mercado (1998) plantea dos tipos de mercadotecnia:

“La mercadotecnia indiferenciada y la mercadotecnia diferenciada. La indiferenciada se refiere al lanzamiento de un producto que realiza una empresa tratando de captar a todos los compradores mediante un programa de mercadotecnia. La diferenciada es cuando la empresa opera en todos los segmentos del mercado creando un programa para cada uno de los productos” (Mercado, 1998, p.37).

Mercado (1998) comenta que si la mercadotecnia es debidamente aplicada a los productos industriales entonces proporciona los sistemas necesarios para lograr una óptima penetración en los mercados de consumidores de dichos productos y también lleva consigo rentabilidad óptima.

## 1.2.2 Comunicaciones integradas del marketing

Kotler (1997) precisa comunicaciones integradas de marketing como:

“El concepto de planear las comunicaciones integradas del marketing que reconocen los valores agregados de un plan comprensivo que evalúa los roles estratégicos y la variedad de disciplinas de comunicación. Por ejemplo, publicidad, respuesta directa, promoción de ventas, y relaciones públicas y la combinación de estas disciplinas para proveer claramente, consistentemente, y maximizar las comunicaciones impactando a través de la integración de mensajes” (Kotler, 1997, p.630).

Treviño (2000) señala que la mercadotecnia integral funciona sobre las siguientes bases:

- Garantizar que el cliente perciba o tenga acceso a un mensaje
- Hablar el idioma del cliente y en la forma o tono que le impulse o motive
- Buscar elementos o medios para enviar la comunicación que sea afín a los hábitos del mercado meta
- Plantear las propuestas en términos de información clara, expresadas en forma sencilla para que el consumidor conozca las características o atributos propios del satisfactor (producto o servicio) y transformado el lenguaje en términos de beneficios o expectativas
- Medir los resultados y volver a empezar

Treviño (2000) manifiesta que en la mercadotecnia integral, las comunicaciones realizan un rol importante pero no total en la consecución de las metas de comercialización, imagen y difusión. Es ahí donde intervienen los mensajes y esfuerzos de comunicación en congruencia con el respaldo operativo y administrativo de la empresa, con la misma misión de la compañía y con todos los elementos de la empresa que reflejen algún tipo de imagen, junto con las políticas de venta y servicio a clientes. Éste es el máximo esfuerzo que involucra a la publicidad o comunicación, promoción, relaciones públicas, telemarketing, Internet y ventas personales.

Para que la comunicación integral funcione bien, es clave el respaldo operativo para cumplir (de ser posible, superar) lo prometido: los empleados deben de estar bien enterados para informar sobre dudas, motivados para hacer bien su trabajo y atender a los clientes, involucrar a los demás departamentos en la importancia de crear sistemas de trabajo, actitudes y aprecio hacia los clientes, así como congruencia con el tono de la campaña (elegantes, juveniles, conservadores y /o modernos).

El responsable de las comunicaciones debe vigilar el cumplimiento de los lineamientos o políticas de comunicación en todo el ámbito de la empresa, desde el tipo de información incluida en el producto (etiqueta, envase) hasta la comunicación masiva o directa.

Treviño (2000) considera que se debe, en conclusión, desarrollar una voz única, distintiva, poderosa, que destaque las ventajas diferenciales y beneficios preferentemente exclusivos. Una voz eficaz, sólida y coherente hará impulsar la venta de los productos, que otros deseen hacer negocios con la empresa, que gente brillante busque trabajar ahí y que la credibilidad de las marcas y empresas se incremente.

Treviño (2000) refiere que dentro de la comunicación integral y sus principales públicos se tienen a los principales receptores de información de las organizaciones que son los que denomina públicos meta, donde se destacan a los:

- Clientes (intermediarios, distribuidores, consumidores finales) que son los más importantes, los que dan vida a toda organización gracias a su preferencia y pago por sus productos o servicios.

- Acreedores
- Accionistas
- Proveedores
- Instituciones civiles y organizaciones no gubernamentales (ONG)

Treviño (2000) plantea que como elemento de la comunicación integral se tiene la mezcla promocional, la cual describe como:

“Elementos básicos de comunicación masiva o dirigida a audiencias específicas a través de diversos esfuerzos como son la publicidad, promoción, ventas personales, publicidad sin costo y relaciones públicas” Treviño (2000, p.12).

Intermanagers.com<sup>1</sup> sobre el tema comunicación integral afirma:

“Una empresa que aplica comunicación al uno por uno, se relaciona con un cliente a la vez en lugar de concentrarse en su participación en el mercado, y nutre esa relación utilizando todos los medios que ofrecen las nuevas tecnologías de la comunicación. Las empresas -cualquiera que sea su giro- se encuentran ante la necesidad de reorganizarse y adaptar sus departamentos de mercadotecnia para adecuarlos a esta nueva modalidad. Es probable que las pequeñas empresas se adapten a este cambio con mayor rapidez, dado que ya mantienen una relación más estrecha con su clientela. La opción hoy, no es lograr una mayor penetración en el mercado, sino una mayor participación del cliente en las actividades de la empresa”<sup>2</sup>

### 1.2.3 Estrategia de Mercadotecnia

#### 1.2.3.1 Definición e impacto de los consumidores en la estrategia de mercadotecnia

Schiffman y Lazar (2001) mencionan sobre el término consumidor:

“Se emplea para describir dos tipos de entidades: el consumidor personal y el consumidor organizacional. El consumidor personal compra bienes y servicios para su propio uso (por ejemplo, una libreta electrónica); para que la use su familia (una video casetera), o

---

<sup>1</sup> Intermanagers.com es un nuevo emprendimiento del Grupo HSM, tiene por misión facilitar al ejecutivo de América latina el acceso a toda la información y las herramientas necesarias para su desarrollo profesional al mismo tiempo que actúa como un canal de interacción para toda la comunidad de negocios.

<sup>2</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/consultada: 27> de Enero de 2006.

como obsequio para sus amigos (un videojuego). En cada uno de estos ejemplos, los productos son comparados para el uso de individuos, a quienes se conoce como usuarios finales o consumidores últimos. La segunda categoría de consumidores -el consumidor organizacional- incluye empresas con o sin propósito de lucro, dependencias de gobierno (locales, estatales y nacionales) e instituciones, todos los cuales deben comprar productos, equipo y servicios para mantener trabajando sus organizaciones” (Schiffman y Lazar, 2001, p.4).

El consumo destinado al uso final es el más atractivo de los dos tipos de comportamiento del consumidor, porque involucra a todos los individuos, de todas las edades, y antecedentes, tanto en el rol del comprador o en el usuario, o en ambos roles.

Schiffman y Lazar (2001), opinan que el estudio de comportamiento del consumidor como una disciplina de marketing por separado comenzó cuando los mercadólogos comprendieron que los consumidores no siempre actuaban o reaccionaban en la forma prevista conforme a la teoría del marketing. También señalan que los factores que contribuyeron al creciente interés por el comportamiento del consumidor fueron: la acelerada tasa del desarrollo de nuevos productos, el movimiento en defensa del consumidor, los intereses de política pública, las inquietudes ambientales y la apertura de los mercados nacionales en todo el mundo.

#### 1.2.3.2 Comportamiento del consumidor

El estudio del comportamiento del consumidor explicado por los autores Schiffman y Lazar (2001), está enfocado en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. En otras palabras, esto incluye lo que compran, cuándo lo compran, dónde lo compran, con qué frecuencia lo compran y cuán frecuente lo usan.

Algunas de las definiciones más relevantes del comportamiento del consumidor en la bibliografía contemporánea son las siguientes:

Loudon y Della Bitta (1995) describen el comportamiento del consumidor como:

“Es el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios” (Loudon y Della Bitta, 1995, p.5).

Solomon (1997) aborda el comportamiento como:

“El estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, adquiere, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos” (Solomon, 1997, p.7).

Engell et all., citados por Fischer (1993) manifiestan el comportamiento del consumidor como:

“Son los actos de los individuos directamente relacionados con la obtención y uso de bienes económicos y servicios, incluyendo los procesos de decisión que preceden y determinan a esos actos” (Fischer, 1993, p.83).

Fischer (1993) define el comportamiento del consumidor como:

“Actos, procesos y relaciones sociales sostenidas por individuos, grupos y organizaciones para obtención, uso y experiencia consecuente con productos, servicios y otros recursos” (Fischer, 1993, p.82).

Fischer (1993) establece como actividades del consumidor: el conocimiento de una necesidad, la búsqueda para satisfacer la necesidad mediante la comparación entre tiendas, el razonamiento de la información con que se cuenta, y al hecho de realizar un balance de los beneficios y riesgos del producto deseado

Fischer (1993) sugiere que la conducta del consumidor es social por naturaleza, esto produce como resultado, que los consumidores deben ser considerados en función de sus relaciones con los demás. Por tanto se puede enfocar en tres grupos conectados:

- Actividades: actos, procesos, y relaciones sociales.
- Personas: individuos, grupos y organizaciones.

- Experiencias: obtención, uso y consecuencia.

Solomon (1997) narra que el comportamiento de los consumidores es un proceso continuo, da el ejemplo de que este comportamiento va más allá de lo que ocurre en el momento en que el consumidor saca dinero en efectivo o utiliza una tarjeta de crédito para pagar y recibir a cambio un bien o un servicio. Solomon puntualiza el intercambio como:

“Aquel en el que dos o más organizaciones o personas dan y reciben algo de valor” (Solomon, 1997, p. 10).

Loudon y Della Bitta (1995) explican que el estudio del comportamiento del consumidor es complejo a causa de la multitud de variables y su tendencia a interactuar entre sí y a ejercer una influencia recíproca. Para hacer frente a la complejidad, los autores citan modelos del comportamiento del consumidor. Los modelos sirven para organizar nuestras ideas relativas a los consumidores en un todo congruente, para identificar las variables pertinentes al describir sus características fundamentales y al especificar cómo las variables se relacionan entre sí. Un modelo de conducta del consumidor muestra la estructura de la dirección de cualquiera de los consumidores.

Fischer (1993) plantea que un modelo debe ser:

- “Explicable y predecible
- General
- Alto en poder heurístico (que alude al descubrimiento de hechos y realidades)
- Alto poder cuantificador
- Original
- Simple
- Apoyado por hechos
- Probable, verificable” (Fischer, 1993, p.90).

### 1.2.3.3 Proceso de compra del consumidor

Loudon y Della Bitta (1995) determinan que en el proceso de compra, el consumidor debe reunir información acerca de las alternativas, enjuicia esa información, conoce y aprende

acerca de los productos disponibles y entonces determina qué alternativa es la más acorde con las necesidades percibidas.

Mencionan que el criterio que los consumidores usan para basar su decisión compra implica: tomar en cuenta aspectos como el precio o precio unitario, el rendimiento, la duración, entre otros, aún cuando existen factores que delimitan la compra, porque existe una mayor planeación en la toma de decisión de compra.

#### 1.2.3.4 Impacto de los consumidores en la estrategia de mercadotecnia

Solomon (1997) considera que para la mercadotecnia un concepto básico es el establecimiento de que las marcas existen para satisfacer a los consumidores. Estas necesidades sólo pueden compensarse hasta el grado en que los mercadólogos comprendan a las personas u organizaciones que usarán los bienes y servicios que están tratando de venderles, y lo hagan mejor que los competidores.

Para determinar si la estrategia tendrá éxito, se debe de realizar una última prueba que es la respuesta de los competidores. Una vez que los consumidores tienen el conocimiento de que es el nuevo producto, se incorporan virtualmente en cada etapa de un plan de mercadotecnia exitoso. Los datos sobre los consumidores ayudan a los mercadólogos a definir un mercado e identificar las amenazas y oportunidades en su propio país, o en otros, que afectarán la manera en que los consumidores den recibimiento al producto.

Solomon (1997) comenta que actualmente, los mercadólogos definen cuáles son los alcances de los consumidores y escuchan a las personas en sus mercados como nunca antes lo hicieron. Quienes usan la mercadotecnia han descubierto que la clave para el éxito consiste en desarrollar relaciones permanentemente entre las marcas y los clientes, en consecuencia practican y creen en la filosofía conocida como mercadotecnia de relaciones, se esfuerzan por interactuar en forma regular con los consumidores y darles razones para seguir manteniendo los lazos con la empresa durante largo tiempo.

#### 1.2.4 Mercadotecnia de productos y servicios

En referencia a la mercadotecnia de servicios, Cobra (2000) trata los desafíos de las empresas de marketing de servicios en un enfoque globalizado, en el cuál las empresas de servicios deben participar activamente con los cambios tecnológicos y las necesidades demandantes de sus clientes, contratando para sus equipos de marketing y de ventas, profesionales capaces de identificar rápida y de manera concreta las necesidades de los clientes.

Cobra (2000) representa al sector de servicios como un todo, ya que las personas que hacen marketing en éstas empresas deben reconocer el mercado, que al globalizarse, les exige conocimientos que conduzcan a formular estrategias racionales para evitar problemas de tipo financiero.

Cobra (2000) comenta que los principios del marketing de servicios son:

“Aplicables a diversos segmentos, pues aunque los mercados sean diferentes, los conceptos de marketing son universales” (Cobra, 2000, p.12).

Cobra (2000) narra que la globalización de la economía proporciona a las empresas la oportunidad de incrementar su base de negocios, en ocasiones, hasta dimensiones internacionales y esto implica que se intensifique la competencia en todos los mercados. Entonces toma importancia conocer las estrategias de marketing para no perder clientes, el entorno de la globalización y el aumento de la oferta de productos y servicios extranjeros provoca que disminuyan cada vez más la fidelidad a una marca, es decir, las personas se enfrentan a los bombardeos de publicidad en todos lados y a los cambios imprevistos de numerosas ofertas para los clientes; por tanto las empresas confrontan el fin de la fidelidad.

Para afrontar este escenario, algunos de los comentarios más relevantes son los siguientes:

McKenna citado por Cobra (2000) sugiere:

“Emplear un marketing que integre el cliente a la empresa mediante una estrecha relación constante. Tal como hoy en día podemos notarlo de manera creciente en las compañías aéreas, el sector de tarjetas de crédito y hoteles entre otros” (Cobra, 2000, p.17).

Kotler citado por Cobra (2000) señala sobre el marketing en el pasado:

“Estaba más dirigido hacia la transacción, hoy en día se orienta hacia el establecimiento de relaciones. El éxito de las empresas de servicios y sus marcas depende directamente de las relaciones que esta empresa tenga con la satisfacción del cliente” (Cobra, 2000, p.17).

#### 1.2.4.1 Cómo valorizar estratégicamente los servicios

Cobra (2000) reflexiona que la satisfacción del cliente es lo que nos lleva al éxito, entonces es preciso valorizar a los clientes ofreciéndoles servicios que atiendan sus necesidades explícitas y lograr solventarlas. Se tienen que investigar las necesidades y deseos de los consumidores para buscar soluciones nuevas e innovadoras que la competencia no pueda brindar de inmediato, esto nos lleva a tener ventajas competitivas que si se aplican en corto plazo lleva a mejores resultados sobre la competencia. Cada servicio ofrecido al mercado debe combinar aspectos tangibles –es decir, aquellas características que estén perfectamente identificadas y aumentadas por los consumidores- con funciones intangibles que son aquellos que las personas no ven, pero que contienen una gran cantidad de valores agregados, o bien por medio de premios que buscan agregar a sus servicios una atención que sea el plus, algo extra que cautive a los clientes. Por tanto, es necesario considerar las funciones tangibles que el consumidor valora en un servicio, así como los aspectos intangibles que valora determinado público en un servicio, esto es muy importante, pues al conocer sobre el actuar que motiva al cliente se puede atraerlo mediante publicidad que lleve implícito estas intervenciones.

#### 1.2.4.2 Consideraciones acerca del consumidor de servicios

Cobra (2000) precisa al consumidor de servicios como:

“Un ser individualista por naturaleza, que exige soluciones sobre medida a sus necesidades” Cobra (2000, p.87).

Esto implica adoptar una estrategia personalizada para atender las necesidades y deseos de cada cliente. Por tanto es necesario entender la naturaleza de la toma de decisiones de compra de servicio como punto de partida para cualquier acción del marketing.

En lo que refiere al comportamiento del consumidor de servicio, se menciona que el consumidor elige muchas ofertas de servicios para satisfacer sus necesidades. Algunos autores afirman que el proceso de compra utilizado por los consumidores de servicios atraviesa las siguientes tres etapas:

- Alternativas de decisión previas a la compra.
- Reacciones durante la compra y evaluación de la satisfacción después de la compra.
- Empleo del servicio.

#### 1.3 Marketing integrado

Para fines de este trabajo se tomó la definición de marketing integrado de Kotler (2002) y sirvió de base para el desarrollo de esta tesis “Marketing integrado, estrategia fundamental para la venta de proyectos a través del proceso de generación de valor agregado. Caso: Industria automotriz metalmecánica en la ciudad de Querétaro”. Se pretende con esta investigación dar al lector conocimiento de la aplicación del marketing integrado. Esto debido a que las empresas automotrices que requieren vender un proyecto, se enfrentan a la problemática de resistencia que ofrece su personal a adoptar este concepto.

### 1.3.1 Definición de marketing integrado

Kotler (2002) define marketing integrado como:

“Al hecho de que todos los departamentos de una empresa colaboren para servir al interés o intereses del cliente” (Kotler, 2002, p.4).

Y también Kotler (1997) afirma que marketing integrado es:

“El resultado de que todos los departamentos trabajen juntos para servir a los intereses del cliente” (Kotler, 1997, p.23).

Con base en la definición mencionada sobre la idea de que todos los departamentos trabajen juntos, la realidad es que desafortunadamente no todos los empleados son entrenados y motivados a trabajar para el cliente; por ejemplo, los ingenieros se quejan de que los vendedores siempre están protegiendo al cliente sin pensar en los intereses de la compañía.

Kotler (2002) muestra la existencia de dos niveles en el marketing integrado:

“En el primer lugar las distintas funciones de marketing-fuerza de ventas, publicidad, servicio a clientes, gerencia de productos, investigación de mercado se deben de coordinar desde el punto de vista del cliente. En un segundo nivel, menciona que todos los demás departamentos deben dedicarse en cuerpo y alma al marketing puesto que el marketing no es un departamento como orientación de toda la empresa. El marketing más que un departamento, es la orientación de toda la empresa” (Kotler, 2002, p.13).

Kotler (2002) hace referencia al trabajo en equipo entre los departamentos, trata sobre la necesidad de las empresas de realizar marketing interno y externo. Describe como actúan los gerentes en organigramas tradicionales y lo que están haciendo las empresas que dominan el marketing.

Kotler (1997) manifiesta que el marketing integrado tiene dos niveles. En el primer nivel, las funciones del marketing como son: ventas, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas deben de trabajar juntas. Frecuentemente la fuerza de ventas es realizada

por gerentes de producto porque elevan el precio la meta del volumen; el director de publicidad y el gerente de marca deben coordinar tomando en cuenta el punto de vista del cliente. En un segundo nivel todos los demás departamentos deben dedicarse en cuerpo y alma al marketing.

Dalrymple y Parsons (2000) señalan que las actividades del marketing deben estar coordinadas estrechamente con cada una de las otras áreas funcionales de la organización. Aplicando el concepto de marketing, ventas, finanzas y producción, todo el personal debe trabajar para satisfacer las necesidades del cliente.

Mercado (1998) puntualiza marketing integral como:

“La orientación exterior hacia los compradores en referencia de la alta dirección, esta orientación se debe de respaldar por cambios de organización dentro de la empresa” (Mercado, 1998, p. 28).

Mercado (1998) propone que en las empresas orientadas hacia el producto, cada departamento o área establece sus propias reglas, como por ejemplo:

- Investigación y desarrollo: se orienta a explotar la tecnología.
- Ingeniería: se enfoca a crear el producto a bajo costo.
- Compras: analiza cómo bajar el costo de los materiales.
- Producción: utiliza los recursos actuales.
- Tráfico: se conduce a mantener los costos más bajos en la cadena logística de distribución.
- Mercadotecnia: se direcciona a elevar el volumen de ventas.

Treviño (2000) señala que la implantación del concepto de mercadotecnia integral en lo que refiere al contacto con la opinión de los clientes (finales e intermedios) así como su retroalimentación sobre lo que se dice en los medios de comunicación, es comparado por el

cliente con lo ofrecido y entregado por la competencia, así como la coherencia entre lo que se dice y promete en todos los medios del universo de la comunicación de la empresa.

M. Christensen y Raynor (2003) afirman que las compañías que compiten con propiedad, independientemente de sus estructuras, deben estar integradas. Deben tener el control del diseño y manufactura como un componente crítico del sistema en orden de ser una parte del mismo sistema.

### 1.3.2 Funciones del departamento de marketing

Las funciones del marketing: Fuerza de ventas, publicidad, relaciones públicas, servicio a clientes, promoción de ventas, investigación de mercados se describen en este apartado. Para introducir este tema se revisa el cuadro de Levitt.

Levitt citado por Anderson et al., (1999), trazó un contraste entre los conceptos de venta y de marketing, esto se muestra en el siguiente cuadro:

Marketing	Ventas
Se concentra en las necesidades del comprador.	Se concentra en las necesidades del que vende.
Se obsesiona con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo lo asociado con su creación, entrega y consumo final.	Se obsesiona con la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero.
El concepto de marketing se apoya en cuatro pilares: mercado meta, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad. El concepto de marketing adopta una perspectiva de afuera hacia adentro: comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades al satisfacer a los clientes.	El concepto de venta adopta una perspectiva de dentro hacia fuera: inicia en la fábrica, se concentra en los productos existentes y exige labor de ventas y promoción intensas para lograr ventas rentables.

Cuadro 1.3.2.A Contraste entre los conceptos de venta y de marketing.

Fuente: Anderson et al., (1999) p.22

Al cliente hay que presentarle una propuesta convincente, escucharlo y establecer un diálogo con intercambio de opiniones para reconocer qué está buscando, cómo lo quiere y cómo lo necesita, para darle justo lo que precisa antes que cualquier otra cosa. Antes de ofrecerle un plus, hay que centrar la atención en lo que el cliente realmente quiere, por ello es necesario realizar un estudio sus necesidades. Muchas veces el cliente quiere lo que no necesita; y lo que necesita, en ocasiones sobrepasa su presupuesto, de tal forma que es necesario ofrecerle algo que le satisfaga y que cubra sus necesidades para que se sienta contento con la compra y con el servicio. De esta manera, y sólo de esta manera, se obtienen clientes satisfechos, que puedan ser clientes recurrentes y que factiblemente con el buen

servicio que reciban, siempre tengan presente haber hecho una buena compra y por tanto estarán dispuestos a recomendarnos. Pues no hay mejor publicidad que la publicidad de boca en boca.

#### 1.3.2.1 Fuerza de ventas

Anderson et al., (1999) define departamento de ventas como:

“Departamentos que realizan el conjunto de las actividades siguientes: hacer visitas regulares, vender el producto o línea de productos, manejar productos y objeciones, revisar inventarios; identificar posibles usuarios del producto, explicar los puntos de venta o productos para el cliente, calcular necesidades potenciales para el cliente, explicar las políticas de la compañía en precio, entrega y crédito. Obtener el pedido” (Anderson et al., 1999, p.22).

#### 1.3.2.2 Publicidad

Arens (2000) plantea que a principios del siglo XX Albert Lasker, a quien se considera el padre de la publicidad moderna, era propietario de la agencia publicitaria de Sunkist: Lord & Thomas (predecesor de Foote, Cone & Belding). Conceptualizó la publicidad como:

“Arte de vender utilizando materiales impresos, basado en las razones o motivos de la compra” (Arens, 2000, p.6).

Y también Arens (2000) define el concepto de publicidad como:

“Una comunicación estructurada y compuesta, no personalizada, de la información que generalmente pagan patrocinadores identificados, que es de índole persuasiva, se refiere a productos (bienes, servicios e ideas) y se difunde a través de diversos medios” (Arens, 2000, p.7).

La publicidad es importante porque nos ayuda a iniciar y conservar el contacto con clientes y prospectos; para lograr este fin las organizaciones se sirven de varias herramientas

de la comunicación: cartas promocionales, anuncios de prensa, patrocinios de eventos, publicidad no pagada, llamadas de ventas por telemarketing, exhibiciones de material, cupones y sorteos. Las organizaciones conocen que los consumidores están expuestos diariamente a cientos de este tipo de mensajes comerciales y aunque para muchas personas simplemente es “publicidad”, Arens (2000) señala que su nombre colectivo correcto es el de comunicación de marketing. Ya que la publicidad es sólo una de esas herramientas.

### 1.3.2.3 Servicio a clientes

Anderson et al., (1999) juzgan que en el servicio postventa, la importancia de la venta personal se logra si los vendedores estimulan las fuerzas competitivas, es decir, si provocan la innovación industrial y la velocidad del proceso de distribución, al permitir a los productores maximizar la producción y mejorar la eficiencia. Una fuerza de ventas profesional puede ayudar a los compradores a gastar su dinero con inteligencia y eficacia.

En comparación con lo impersonal que resulta la comunicación de masas de la publicidad, la venta personal consiste en una interacción cara a cara de los compradores potenciales. De esta manera, es el medio más flexible de promoción y también el más caro. La característica que distingue a la venta personal es la comunicación en dos sentidos entre el vendedor y el comprador, con retroalimentación inmediata en la forma de intercambios verbales, expresiones, gestos. La venta personal es la mejor manera de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades únicas de cada segmento del mercado.

Desde la perspectiva del cliente, el vendedor es la personificación de la organización vendedora. En ocasiones al vendedor se le llega a culpar por una entrega tardía, por errores en la facturación, por una calidad defectuosa del producto o cualquier otra cosa que pudiera ir mal. A la inversa, el cliente puede acreditarle al vendedor todos los servicios que recibe de la organización vendedora. Los representantes de ventas pueden mejorar o afectar significativamente la imagen de la empresa en el mercado, pues se encuentran en contacto crítico con los clientes. Cuando las actividades organizacionales verdaderamente se integran y

orientan hacia la satisfacción del cliente, existe una actitud de trabajo en equipo entre los departamentos que producen esfuerzos y resultados sinérgicos de la empresa.

Haciendo referencia al creciente profesionalismo en las ventas, se puede decir que existen indicios de que la importancia de los representantes de ventas en la estrategia general de marketing continuará en crecimiento. Algunas autoridades han llegado incluso a predecir que, en un tiempo, se convertirán en los miembros más críticos del equipo de marketing y que contarán con el respaldo del resto del equipo de marketing. Para muchos esto ya es cierto, pero lo que los ejecutivos de marketing tienen todavía que entender es el papel del vendedor. Junto con sus responsabilidades ampliadas, los representantes de ventas necesitarán más educación y capacitación, pero simultáneamente se beneficiarán de compensaciones más elevadas, de mayor prestigio y de mejores oportunidades de promoción.

#### 1.3.2.4 Relaciones públicas

Kotler y Armstrong (2001) definen las relaciones públicas como:

“Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena”imagen corporativa” y el manejo o bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables” (Kotler y Armstrong, 2001, p.461).

Anderson et al., (1999) comentan el soporte que las relaciones públicas puede ayudar de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo:

“Ayuda a explicar las acciones de la fuerza de ventas a los varios públicos, incluyendo a los empleados, los medios, grupos de interés especial, proveedores, agencias de gobierno, legisladores, la comunidad financiera, accionistas de la compañía y el público en general” (Anderson et al., 1999, p.15).

Stanton et al.,( 1998) detallan las relaciones públicas como:

“Son una herramienta gerencial cuya finalidad es influir positivamente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas” (Stanton et al., 1998, p.667).

Stanton et al.,( 1998) explican que las actividades de relaciones públicas tienen por objeto crear y mantener la imagen positiva de una organización ante sus públicos, sean estos, clientes, prospectos, accionistas, empleados, sindicatos, comunidad local y gobierno. Y que pueden lograrse buenas relaciones públicas si se apoya a proyectos de caridad(ofreciendo trabajo voluntario u otros recursos), participando en los eventos de servicio comunitario, patrocinando equipos deportivos, financiando el cultivo de las artes, o bien, publicando boletines para los empleados o los clientes, difundiendo información a través de exposiciones, exhibiciones y excursiones.

#### 1.3.2.5 Promoción de ventas

Anderson et al., (1999) explican que otra razón de peso para la cooperación entre la fuerza de ventas de campo y la de marketing de las oficinas centrales es la capacidad de sustitución parcial de las cuatro herramientas promocionales (anuncios, venta personal, publicidad y promoción de ventas). Los anuncios son la herramienta más eficiente para lograr el conocimiento del cliente sobre nuevos productos y servicios, en tanto que la comprensión del cliente se influye igualmente a través de los anuncios o de la venta personal. Sin embargo, el cierre de la venta, lo logra mejor el vendedor. Todas las clases de promoción, especialmente los anuncios y el seguimiento del vendedor, pueden aumentar favorablemente la evaluación y satisfacción del cliente con los productos y servicios después de la compra.

#### 1.3.2.6 Investigación de mercados

Kotler y Armstrong (2001) llama investigación de mercados al diseño, obtención, análisis y síntesis sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta. Todo mercadólogo necesita investigar. Los investigadores de mercados realizan una amplia variedad de actividades, desde estudios de potencial de mercado y participación de mercado hasta evaluaciones de satisfacción y comportamiento de compra de los clientes; también realizan estudios de fijación de precios, productos, distribución y actividades de promoción.

Kotler y Armstrong (2001) expresa que una empresa puede realizar investigación de mercados en su propio departamento de investigación o solicitar que se efectúe total o parcialmente por fuera, dependiendo de sus propias capacidades y recursos de investigación. Aunque la mayor parte de las empresas tiene sus propios departamentos de investigación de mercados, a menudo usan bufetes externos para realizar tareas de investigación o estudios especiales.

### 1.3.3 Marketing como orientación de toda la empresa

Para orientar a la empresa se tienen que definir primero sus necesidades. Guevara (1995) enfatiza la definición de necesidades como:

“La etapa inicial y fundamental de la puesta en práctica de una informática eficaz y adaptada. Su instalación es lenta y pone en juego la organización misma de la empresa” (Guevara 1995, p. 23).

En nuestra economía moderna no se puede concebir una empresa cuyo funcionamiento no esté controlado por un plan o planes. Un ciclo de planificación debe tener dos niveles: un nivel estratégico de reflexión a medio y largo plazo (de cinco a siete años), y un nivel operativo (táctico) de realización a corto plazo.

La puesta en marcha de un sistema de planificación necesita una organización por eso, podemos dividir las actividades de las empresas en procesos: la recepción de pedidos, el lanzamiento de la producción, el control de calidad, la entrega, el cobro, etc. De modo general, diremos que un proceso es una sucesión de tareas que concurren en la realización de una operación vital para la marcha de la empresa. Aquí también encontramos un número limitado de procesos esenciales.

Si comparamos la división de la empresa en funciones con la división de las actividades en procesos, vemos inmediatamente que aparece un paralelismo entre estas dos, en realidad, cada función principal determina uno o dos procesos principales. No se debe olvidar que un buen número de procesos son “interfuncionales” y necesitan el nombramiento de una

función propia que asegure la calidad. Por tanto siempre es mejor que cada uno de los departamentos en sus múltiples actividades tenga enfoque hacia el cliente.

#### 1.3.3.1 Departamentos de la empresa

Anderson et al., (1999) mencionan que aunque una compañía pueda tener un departamento de marketing moderno, tal vez no haya llegado a ser una compañía progresista de marketing a menos que la alta gerencia vea a esta última como la función más importante, no únicamente como una de tantas funciones equivalentes en la compañía. El papel de marketing es crítico porque se orienta a lo que la compañía debe hacer para sobrevivir, esto es, satisfacer a los clientes obteniendo un provecho en el proceso. No se trata de decir que el marketing deba tener un dominio total de la compañía, ya que esta situación podría llevar a altos niveles de inventarios, un mínimo de cheques de crédito, tiempos abreviados de diseño de ingeniería y corridas cortas de producción. Otros departamentos en la compañía deben operar como revisores y balances de la influencia de marketing. Sin embargo, incluso con el énfasis del concepto de marketing en los esfuerzos integrados de la compañía para servir mejor a los clientes, pueden surgir conflictos entre marketing y otros departamentos a lo largo de las líneas que se sugieren en el cuadro 1.3.3.1

Otros departamentos	Su énfasis	Énfasis en marketing
Ingeniería	Líder de diseño por tiempo prolongado Características funcionales Pocos modelos Componente estándar	Tiempo líder de diseño corto Características de ventas Muchos modelos Componentes a la medida
Compras	Partes estándar Precio del material Tamaños económicos de lotes  Compra a intervalos no frecuentes	Partes no estándar Calidad del material Tamaños grandes de lote para evitar agotamiento de productos Compra inmediata para las necesidades del cliente
Producción	Tiempo líder de producción prolongado Largas corridas con pocos modelos Ningún cambio de modelos Pedidos estándar Facilidad de manufactura Control promedio de la calidad	Líder de producción por corto tiempo Corridas cortas de producción con muchos modelos Cambios frecuentes de modelo Pedidos de clientes Apariencia estética Estricto control de la calidad
Inventarios	Artículos que se mueven rápido, línea angosta de productos Niveles económicos de existencias	Amplia línea de productos  Altos niveles de existencia
Finanzas	Racionales estrictas para gastar Presupuestos estrictos y limitados  Fijación de precios para cubrir los costos	Argumentos intuitivos para el gasto Presupuestos flexibles para satisfacer las necesidades cambiantes Fijación de precios para aumentar el desarrollo del mercado
Contabilidad	Transacciones estándar Pocos reportes Reportes orientados a los gastos	Descuentos y términos especiales Muchos informes Informes funcionales orientados a costos
Crédito	Revelaciones financieras completas  Riesgos de crédito por lote Términos estrictos de crédito Procedimientos estrictos de cobro	Análisis mínimo del crédito de los clientes Riesgos medidos de crédito Términos fáciles de crédito Procedimientos fáciles de cobro

Cuadro 1.3.3.1: Conflictos entre marketing y otros departamentos

Fuente: Anderson et al., (1999), p.181

Anderson et al., (1999) exponen que una posible solución a los conflictos y malentendidos entre los departamentos es el grupo de encuentro. Los asuntos reales y las preocupaciones entre los diferentes departamentos se oscurecen cuando se estereotipa negligentemente el trabajo de otros departamentos. En un intento para reducir las relaciones tensas entre los departamentos, una compañía utilizó el enfoque del grupo de encuentro. Los ejecutivos de dos departamentos, finanzas y marketing, se reunieron y un líder de grupo capacitado les pidió que escribieran sus sinceras impresiones sobre el otro departamento, su propia imagen a los ojos del otro departamento y la naturaleza real de su departamento.

#### 1.3.3.2 Conocer los intereses del cliente

Anderson et al., (1999) desarrollan que el equipo de marketing de una organización generalmente está formado por dos grupos básicos: la fuerza de ventas de campo y el equipo de marketing de las oficinas centrales. En contraste con el personal de la fuerza de ventas que está fuera, en su territorio con los clientes, el personal de marketing de las oficinas centrales ofrece funciones de servicio y soporte que pueden ayudar de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo. Este soporte incluye:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Ayudas de venta
- Exposiciones
- Propaganda de productos
- Investigación de mercado
- Planeación de marketing y de ventas
- Pronóstico
- Desarrollo y planeación de productos
- Desarrollo de mercado
- Relaciones públicas

### 1.3.3.3 ¿Cómo servir a los intereses del cliente?

Para servir a l cliente, primero hay que observar que tan bien se desempeña la fuerza de ventas. Anderson et al., (1999) comentan que solamente porque muchas empresas no miden de manera adecuada el desempeño de la fuerza de ventas, no se debe dar por sentado que éste sea satisfactorio.

Anderson et al., (1999) citan diversos estudios referentes al desempeño de la fuerza de ventas:

“En un estudio se observó la productividad de ventas en diecinueve industrias para el período de 1977 a 1987 y se descubrió que nueve de ellas mostraban tasas negativas de crecimiento anual cuando las cifras se ajustaron de acuerdo con la inflación. Aún más, el volumen promedio de ventas por representante de ventas para todas las industrias en se redujo 0.9% anualmente durante ese período de diez años<sup>3</sup>. En otro estudio de 1000 compradores de los departamentos de compras de los supermercados estadounidenses también se observaron algunos resultados desalentadores. Si bien los compradores tenían una impresión positiva acerca de los vendedores que los visitan, muchos de ellos calificaron a los vendedores en un indicador bajo en cuanto al conocimiento de las técnicas promocionales que se refieren a mantener informados a los compradores, hacer un seguimiento de solicitudes y, en especial, motivar al personal de las tiendas<sup>4</sup>. En otra encuesta se encontró que los clientes se encuentran más molestos respecto a la frecuencia con que los vendedores los visitan. La mayor parte de los clientes informó que los vendedores los visitaban no más de 1.8 veces al mes. Este descubrimiento lo ampliaron los pequeños compradores, quienes informaron que algunos vendedores no los visitaban durante dos e incluso tres años<sup>5</sup>. Estas enormes deficiencias en el desempeño de la fuerza de ventas señalan claramente la necesidad de procedimientos sistemáticos para la medición y evaluación del desempeño” (Anderson et al., 1999, p.555).

---

<sup>3</sup> William A. O`Connell, “A 10 –Year Report on Sales Force Productivity”, Sales & Marketing Management, diciembre 1988, pp. 33-38

<sup>4</sup> Hugh Lendrum, “What`s Wrong with These Sales Forces?”, Sales & Marketing Management, marzo 1990, pp.54-56.

<sup>5</sup> Hugh Lendrum, “Have You Seen a Salesperson Lately?”, Sales & Marketing Management, marzo 1990, p.56.

Por eso hay que medir el desempeño de la fuerza de ventas. Anderson et al., (1999), establecen que la responsabilidad última de los gerentes de ventas es asegurar que las metas y los objetivos de la organización se cumplan con eficacia y eficiencia, como se había planeado. La eficacia se orienta a resultados y se refiere a la posibilidad de alcanzar objetivos de la organización. La eficiencia se centra en los costos y en el uso económico de los recursos. Una organización de ventas puede ser eficaz sin ser eficiente o a la inversa. El trabajo del gerente de ventas es maximizar ambos niveles de desempeño. Esto requiere la constante supervisión de las medidas seleccionadas de desempeño de ventas para comparar “el dónde está” con “el dónde debe estar” y así tomar acciones oportunas para corregir las desviaciones inaceptables.

La eficacia y la eficiencia deben siempre relacionarse con una perspectiva de tiempo: el corto plazo (menos de un año), el intermedio (de uno a cuatro) y el largo (de cinco a más). Anderson et al., (1999) opinan que un enfoque sistemático de la medición y evaluación de la fuerza de ventas, el primer paso consiste en determinar las metas y los objetivos de la organización de ventas; a continuación, se desarrolla un plan de ventas con tácticas y estrategias específicas para alcanzar metas y objetivos. Se establecen estándares de desempeño para todas las actividades de ventas y el gerente de ventas decide la mejor manera de asignar recursos y esfuerzos de la fuerza de ventas. Entonces se pone a caminar el plan. Finalmente, se supervisa el desempeño en forma continua y se le compara con estándares preestablecidos; si es necesario, los gerentes de ventas toman decisiones correctivas para minimizar o eliminar desviaciones.

## II. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Este capítulo habla sobre la administración de proyectos, se define el concepto de proyecto, y se abordan temas como: toma de decisiones en equipo, consenso, tiempo de entrega, negociación con clientes internos, políticas de bien común, estrategias y tácticas, limitaciones.

### 2.1 Concepto de proyecto

Anderson et al., (1999) define proyecto como:

“Un intento por lograr un objetivo específico mediante un juego único de tareas interrelacionadas y el uso efectivo de los recursos” (Anderson et al., 1999, p. 23).

Clements y Gido (1999) propone que en la realización de una propuesta un vendedor debe incluir la proposición para satisfacer al cliente. En la oferta hay que resaltar los factores únicos que lo diferencian de sus competidores. Se debe enfocar a los beneficios para el cliente. Los ofrecimientos deben redactarse en forma sencilla, evitando las abreviaciones, siglas, y otras palabras, que pongan en duda que la información se transmite como se requiere y desea.

### 2.2 Criterios de selección de proyectos

Espíndola (1979) asegura que para determinar cuáles proyectos de inversión pueden ser aceptados es necesario evaluar cada proyecto por separado para después elegir entre las diversas alternativas posibles.

Con el fin de facilitar el problema de elección entre alternativas de inversión se define a continuación los criterios de selección que se pueden adoptar, por tanto se favorecen aquellas inversiones que incluyan lo siguiente:

- Rindan una tasa de rendimiento más alta en lugar de una más baja, siempre y cuando sobrepase la tasa mínima de rendimiento requerida.

- Produzcan mayores ingresos, en lugar de menores, siempre y cuando se recupere totalmente la inversión.
- Proporcionen estimaciones seguras sobre flujos de efectivo, en lugar de riesgosas, siempre y cuando sea factible establecer probabilidades de ocurrencia.

El problema que se considera es exclusivamente decidir cuál proyecto se acepta y cuál se rechaza dentro de un ámbito de racionamiento de capital, en el cual los proyectos compiten entre sí por la misma cantidad limitada de fondos.

### 2.3 Evaluación de proyectos

Espíndola (1979) expresa que la técnica de formulación y evaluación de proyectos surgió ante la necesidad de racionalizar el proceso decisorio de elegir entre alternativas de inversión. Esta técnica es una combinación de principios básicos de economía, ingeniería, finanzas y administración, facilitando la resolución de los problemas prácticos que afrontan los empresarios e instituciones gubernamentales.

La evaluación de un proyecto en particular requiere que se otorgue mayor ponderación al ingreso que se debe recibir en el futuro próximo, considerando el valor del dinero a través del tiempo.

Espíndola (1979) expone que los tres métodos de evaluación de proyectos de inversión que tienen en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, son el de tasa de rendimiento, el de valor presente neto y el de costo anual.

El valor del dinero en el tiempo es esencial en la evaluación de proyectos de inversión porque refleja el costo de oportunidad, es decir, el rendimiento que podría ser obtenido por la empresa en inversiones alternativas. Hemos igualado ese costo de oportunidad al costo de capital o a la tasa mínima de rendimiento requerida para la aceptación de proyectos alternativos

## 2.4 Toma de decisiones en equipo

Katzenbach (2000) puntualiza que el funcionamiento de los equipos de trabajo es una preocupación creciente de la alta gerencia y de los líderes en general. La formación del equipo de trabajo no es una tarea sencilla; para muchas compañías los equipos representan una carga que trae consigo frustraciones y desilusiones. Los líderes deben minimizar los esfuerzos carentes de disciplina de sus subordinados, pues rara vez cumplen con las expectativas y suelen crear problemas de confusión y sobrecarga de trabajo.

Katzenbach (2000) considera que el verdadero equipo tiene todo el potencial como para mejorar el desempeño de los pequeños grupos en todos los niveles de la empresa y su versatilidad está a tono con la velocidad, la intensa competencia y el cambio acelerado que enfrentan cada vez más organizaciones de alto desempeño.

Rees (1998) establece que desde el momento en que el equipo comienza a trabajar, debe tomar un gran número de decisiones en conjunto. Si éste se convierte en un grupo productivo que saca provecho de los conocimientos y la experiencia de cada persona, muchas de sus decisiones son tomadas mediante consenso. El equipo debe ser capaz de reconocer los beneficios de este tipo de decisiones. De manera generalizada, los equipos que son hábiles para tomar decisiones por consenso operan de forma más creativa, productiva y competitiva.

Buscar el acuerdo mutuo y llegar a un consenso permite a los integrantes del equipo que alentarse en las diferencias individuales, la confianza en sí mismos y la autoestima, creatividad e innovación, las actitudes de cooperación, mejores relaciones y comunicación interpersonales, la responsabilidad y el compromiso.

En ocasiones el equipo necesita saber qué tipo de decisión es apropiada ante una situación determinada, pues no todas las decisiones tienen que ser por consenso. Es importante que cada miembro del equipo entienda qué tipo de opciones existen y qué es en realidad una decisión por consenso.

Rees (1998) presenta los tipos de decisiones clasificados como:

- Una decisión por minoría.
- Una decisión por mayoría.
- Una decisión unánime.
- Una decisión por consenso.

Para dejar más claro el tipo de decisiones ocupando consenso se tiene que:

“El consenso no es

- Una votación
- Una situación de ganar-perder
- Transigir (un ajuste de diferencias mediante la mutua capitulación)
- Dictar una conclusión
- Que todos estén de acuerdo con cada punto
- La unanimidad forzada
- La supresión de los puntos de vista y del desacuerdo de las minorías

El consenso es

- Un punto de máximo acuerdo para que le siga la acción
- Una solución de ganar-ganar
- Una decisión que todos puedan apoyar
- La colaboración creativa
- Un esfuerzo de equipo para alcanzar una meta común”(Rees, 1998, p.155).

¿Cómo llegar al consenso?

Existen diversos medios por los cuales un líder o un ayudante orienta a que el equipo avance de manera productiva hacia el consenso. A continuación se listan algunos:

- Dar suficiente tiempo. Algunas veces el equipo necesitará varias juntas para llegar a una decisión por consenso.

- Utilizar métodos racionales y estructurados, tales como la lluvia de ideas, la matriz de decisiones, la solución de problemas, la técnica nominal de grupo, la reducción de listas, etc.
- Verificar con el equipo antes de continuar. Debe llegarse al consenso en varios puntos antes de continuar con el proceso.
- Escribir lo que se ha decidido y pegarlo en la pared para que todos lo vean. Esto es para que quede claro lo que el equipo ha acordado, luego se debe proporcionar un registro de las decisiones, se debe motivar a los individuos a respetar el acuerdo y conservar la atención y la energía de los miembros.
- Ayudar a que el equipo evite el pensamiento de grupo haciendo preguntas para estimular el pensamiento creativo. ¿Existen otras alternativas que debemos considerar? ¿qué estamos pasando por alto? ¿Hemos tomado en consideración todas las consecuencias?

Rees (1998) muestra acciones que pueden usarse para buscar el consenso:

- “Evite disputar acerca de la solución que usted propone.
- Otorgue toda su atención a los miembros del equipo.
- Haga preguntas para estar seguro de que entiende los puntos principales de los demás.
- Aclare su comprensión de los puntos de vista del resto del grupo exponiéndolos de nuevo a quienes los emitieron, es importante no hacer crítica.
- Encuentre el mérito de los puntos de vista de los otros integrantes del equipo.
- Evite interrumpir o defender sus propias ideas hasta que haya entendido lo que la otra persona dijo.
- Cuando usted sea interrumpido, se debe pedir amablemente que le permitan terminar de señalar sus puntos. Puede decir, por ejemplo: Por favor, quisiera terminar de explicar mi punto.
- No se abstenga de participar cuando no esté de acuerdo o tenga otra idea.” (Rees, 1998, p.157).

Esto último es muy valioso ya que la finalidad es sacar los puntos de vista del pensamiento de cada uno de los integrantes, y renunciar a dejar un sentido de no pertenencia al equipo. También es importante que cuando se tenga una idea se participe y exponga el punto de vista, y el equipo debe escuchar la nueva propuesta.

## 2.5 Tiempos de entrega

Hill y Jones (1999) determinan que las compañías lentas en esta dimensión perderán liderazgo tecnológico con relación a sus más veloces competidores. El rival de ciclo rápido se apodera de las ventajas por ser el primero y asegura que su producto siempre se encuentre a la vanguardia de la tecnología. Uno de los requerimientos claves para la reducción del tiempo de lanzamiento al mercado consiste en lograr integración multidisciplinaria entre Ingeniería y desarrollo, fabricación y marketing.

## 2.6 Negociación con clientes internos

Stanton et al., (1998) detallan cliente como:

“El individuo u organización que toma una decisión de compra” (Stanton et al., 1998, p. 7).

Cobra (2000) afirma que el cliente

“Es el eje, y entre mejor se conozca sus necesidades, cómo satisfacerlas y se tenga una estrecha relación cliente-empresa, se puede competir en esta globalización”(Cobra, 2000, p.17).

En la empresa RM<sup>6</sup> se puntualiza como política cliente-proveedor a la establecida por los departamentos que fungen como proveedores para unos departamentos y que son a su vez clientes para otros.

---

<sup>6</sup> RM: Por razones de confidencialidad se asignó este nombre a la empresa en la cuál se realizó la investigación.

## 2.7 Marco legal

Anderson et al., (1999) mencionan que la legislación de los Estados Unidos que regula los negocios puede dividirse de acuerdo con dos grandes categorías: protección a empresas y protección a los consumidores y a la sociedad de las prácticas no equitativas de los negocios. El cuadro 2.7 muestra algunos ejemplos de la legislación federal que tiene un impacto directo o indirecto en las ventas y en las actividades de gerencia de ventas.

Anderson et al., (1999) refiere que entre las muchas de las leyes federales que regulan la competencia en los negocios, la más importantes son:

“El Robinson - Patman Act, el Sherman Act y el Clayton Act. Estas leyes cubren varios puntos que incluyen: discriminación de precios, colusiones, establecimiento de precios, trato exclusivo, restricciones al comercio, reciprocidad, ventas amarradas, bienes sin pedido, pedidos y condiciones de venta, descripciones del negocio, descripciones de los productos, rebajas secretas, coerción a los clientes y difamación de empresas” (Anderson et al., 1999, p. 615).

- Child Protection Act (1966). Prohíbe la venta de juguetes peligrosos y otros artículos carentes de seguridad. Corregida en 1969 para incluir artículos que impliquen riesgos eléctricos, mecánicos o de temperatura.
- Cigarette Labeling and Advertising Acts (1966, 1969). Obliga a los fabricantes a etiquetar los cigarrillos como peligrosos para la salud y prohíbe la publicidad de cigarrillos en TV.
- Consumer Credit Protection Act (1968). Es una “truth-in-lending law” que requiere a los prestadores establecer el costo verdadero de una transacción de crédito, declara fuera de la ley el uso de amenazas o violencia para cobrar préstamos, y restringe el monto de los embargos.
- Fair Credit Reporting Act (1970). Asegura que el estado de cuenta crediticio del cliente contenga únicamente información exacta, relevante y reciente y que sea confidencial a menos que sea solicitada por una razón pertinente por una tercera parte.
- Consumer Product Safety Act (1972). Estableció la Consumer Product Safety Comisión ya la autorizó a establecer parámetros de seguridad para los productos de consumo al igual que las multas por no cumplir con los estándares establecidos.
- Consumer Goods Pricing Act (1975). Prohíbe el uso de acuerdos de fijación de precios entre productores y revendedores en el comercio interestatal.
- Magnuson-Moss Warranty/FTC Improvement Act (1975). Autoriza al FTC a fijar reglas concernientes a las garantías de los consumidores y brinda a estos los medios para desagraviarse, tales como el juicio de “class-action”. También expande los poderes reguladores del FTC sobre acciones y prácticas inequitativas o engañosas.
- Equal Credit Opportunity Act (1975). Prohíbe la discriminación en una transacción de crédito a causa del sexo, estado civil, raza, nacionalidad, religión, edad o por ser sujeto de asistencia pública.
- Fair Debt Collection Practice Act (1978). Establece la ilegalidad de molestar o abusar de cualquier persona y de hacer falsas declaraciones o hacer uso de métodos ilegales para cobrar deudas.
- FTC Improvement Act(1980). Proveye a la Cámara de diputados y al Senado conjuntamente con el poder del veto sobre las regulaciones comerciales de la FTC. Su función es similar los poderes de la FTC para que regulen los problemas de inequidad. En efecto, revierte la tendencia existente hacia una mayor protección de los consumidores por parte de la FTC.

### Cuadro 2.7 Legislación tendiente a proteger a los consumidores

Fuente: Anderson et al., 1999, p.618

## Responsabilidad social de la corporación

Hill y Jones (1999) reflexionan que la responsabilidad social de la corporación es la obligación por parte de las compañías de formar criterios sociales dentro de su toma de decisiones estratégicas. El concepto implica que cuando las empresas evalúan decisiones desde una perspectiva ética, debe haber una presunción que favorezca la adopción de cursos de acción que aumenten el bienestar de la sociedad en general. Las metas seleccionadas deben ser muy específicas, como por ejemplo: incrementar el bienestar de las comunidades donde se encuentre la compañía, mejorar el ambiente, dar poder a los empleados con el propósito de proporcionarle un sentido de autovaloración. En otras palabras, la responsabilidad social puede ser apoyada para su propio beneficio porque responde al comportamiento apropiado de una compañía.

Dado lo anterior, cabe la siguiente pregunta: ¿Qué significa que el ejecutivo corporativo tenga responsabilidad social en su capacidad como hombre de negocios? Significa que actúa en una forma que no protege los intereses de sus empleadores. Por ejemplo si se realizan desembolsos para reducir la contaminación más allá de la cantidad que favorece los intereses de la corporación o lo exigido por la ley con el fin de contribuir al objetivo social de mejorar el ambiente. En cuanto a sus intervenciones relacionadas con la responsabilidad social reduce los rendimientos de los accionistas. De igual manera, puesto que sus actividades aumentan los precios para los clientes, gasta el dinero de los consumidores. Igualmente, ya que sus actuaciones disminuyen la remuneración de algunos empleados, gasta su dinero.

### 2.7.1 Política del bien común

Anderson et al., (1999) precisan política como:

“Los enfoques predeterminados, para manejar asuntos de rutina o situaciones recurrentes, de una manera eficaz y eficientemente”. Por ejemplo, cuando un cliente compra un nuevo producto debe haber una política relacionada con importaciones de productos, toma de productos a cambio, o condiciones de crédito. Las políticas hacen el trabajo de permitir que los gerentes de ventas eviten contestar las mismas preguntas una y otra vez y de esta manera,

los gerentes orientan su atención a la toma de decisiones más importantes, como es el caso de la planeación estratégica de ventas (Anderson et al., 1999, p.86).

Anderson et al., (1999) definen procedimientos como:

“Las descripciones detalladas de pasos específicos para llevar a cabo una acción”. Los procedimientos son utilizados para proporcionar un reembolso a los clientes por un producto defectuoso, los vendedores deben seguir una serie de pasos para asegurarse que la transacción se maneje de forma expedita y adecuada (Anderson et al., 1999, p.86).

Estrategias y tácticas

Anderson et al., (1999) diferencian los términos de estrategia y táctica, de la siguiente manera:

“Una estrategia es un programa general de acción o un plan de utilización de recursos para lograr una meta u objetivo, en tanto que las tácticas son las acciones diarias que componen el plan estratégico” (Anderson et al., 1999, p.86).

Un ejemplo de estrategia de ventas es la concentración de la fuerza de ventas en pequeñas ciudades como un medio para competir contra otros fabricantes de computadoras, cuyos recursos se concentran en las grandes ciudades. Un ejemplo de táctica de ventas son los formatos de presentación de ventas especiales para acercarse a diferentes categorías de clientes.

## 2.7.2 Limitaciones

Hendon (2000) expresa que una de las principales restricciones es el apremio del tiempo. La técnica para fijar límites de tiempo es eficaz para impedir que algún asunto se quede sin negociar. Cuando el tiempo es en verdad escaso, los plazos de terminación imprimen un sentido de urgencia, crean presión para llegar a un acuerdo y le hacen ver a la otra parte la necesidad de hacer concesiones. La tarea consiste en convencer a la otra parte de

que sus plazos son serios. Para llegar a esto se deben plantear las siguientes preguntas antes de establecer una fecha de terminación:

- ¿Cuáles son los límites de tiempo que me impongo yo mismo o que me impone la organización y que me dificultan la negociación?
- ¿Son realistas los límites de tiempo que me impongo yo mismo (o mi organización)?
- ¿Puedo negociar una ampliación del plazo con mi propia gente?
- ¿Cuál es la “línea base” si la otra parte no respeta mi límite de tiempo?

Los límites de tiempo definitivos, a los que la otra parte presta atención, son aquellos que se basan en datos objetivos y fáciles de comprobar; por ejemplo la fecha de expiración de un contrato o del citatorio de un juez.

Los límites de tiempo que le suenan a la otra parte como amenaza unilateral por lo general se revierten en contra de quien los propone, como por ejemplo: “Mi jefe me concedió otra prórroga de una semana para cerrar este trato. Si no logramos llegar a un acuerdo con su compañía, nos veremos obligados a interrumpir nuestras relaciones de negocios.” Es mejor colaborar con la otra parte para concertar fechas convenientes para ambas partes; por ejemplo “Me resultaría de gran ayuda si pudiéramos concluir esta junta a tiempo para que pueda abordar el avión de las 11:30. ¿Habría inconveniente de su parte si intentamos avanzar más rápido?

Para realizar negociaciones que nos favorezcan cuando el tiempo está en nuestra contra es necesario preparar con anticipación el uso de contrapropuestas. Hendon (2000) puntualiza que las contramedidas se aplican para conocer a la otra parte y a su organización tan a fondo como sea posible. Es importante verificar que los límites de tiempo son reales o si se fijaron de manera arbitraria, ejemplos:

- Siempre procure solicitar prórrogas si éstas lo favorecen.
- Si tiene usted las alternativas, no acepte los plazos de la otra parte.

- Sugiera fechas alternativas; de ser necesario, haga ajustes en su agenda.
- No ceda ante la otra parte cuando pretenda tener prisa y estar bajo presión; tal vez la intención sea lograr que se elaboren concesiones en ciertos detalles sin tener tiempo para examinarlos tanto como fuese necesario.
- No hay que dejarse confundir por los apuros de la otra parte; hay que hacerle saber que se entiende la situación en la que se encuentra, pero sin perder de vista sus propios objetivos.

Otras contramedidas que pueden usarse son las siguientes:

- Apueste alto.
- Controle la agenda.
- Mantenga la presión.
- Matar el as de la otra parte con un triunfo.
- No ceda.
- Haga tiempo.
- La fuerza de la debilidad.
- Recorra a la política.
- Hay que recordar a la otra parte la competencia.
- Apéguese a su plan/ hay que comprometerse.
- Retirada aparente.
- Compre tiempo.
- Ponga sus cartas sobre la mesa.

### III. VENTA A TRAVÉS DE LA FILOSOFÍA DE MARKETING INTEGRADO

Este tercer capítulo trata sobre cómo realizar la venta a través de la filosofía del marketing integrado, se apoya en definir situaciones reales como venta de manera tradicional, islas de poder, problemas de comunicación, relación entre departamentos y de cómo identificar a nuestros clientes internos y externos, así como apoyarse en las políticas cliente proveedor para satisfacer las necesidades de los departamentos, y con ello, impactar a la venta del proyecto.

#### 3.1 Venta de un proyecto de manera tradicional

La venta de un proyecto de manera tradicional se realiza a través de los acuerdos de los representantes de las compañías, por un lado, el representante del área de compras, y por otro, el representante de ventas de la otra compañía. En una cita de negocios vendedor y comprador, llegan a concluir y a definir preliminarmente los alcances, el trato verbal. Luego viene la carta de intención elaborada por parte del comprador hacia el vendedor (que es un documento para mostrar por escrito el interés de hacer negocios con la otra compañía) y finalmente una orden de compra hacia el área de ventas. Esta orden de compra es el documento por escrito, que en su redacción en la parte de contenido describe de manera clara y concisa cada una de las tareas o actividades a realizar incluyendo su costo y tiempo. En este documento se suelen incluir cláusulas de penalización por incumplimiento.

#### 3.2 Islas de poder

O'Shaughnessy (1991) considera que los problemas de la organización y la decisión de elegir entre distintos modelos de organización de la empresa constituye una decisión estratégica. A su vez, la táctica de organización constituye en realidad, la implantación de una habilidad, ya que se elige un modelo de organización para que sirva de apoyo al logro de los objetivos globales y a la aplicación de las destrezas específicas de la empresa. Esto se puede observar en la figura 3.2.

## Estructura de la organización

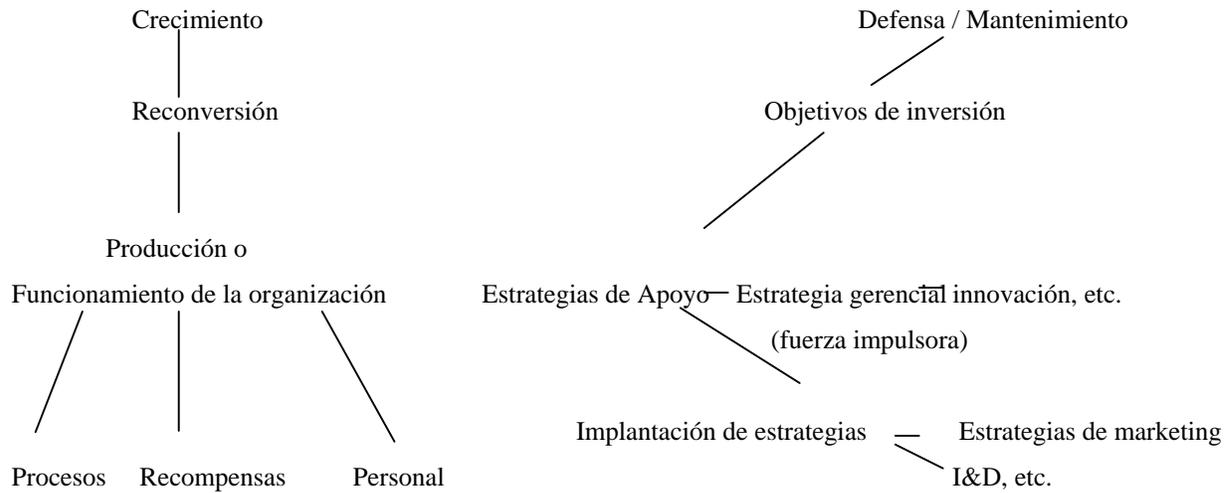


Figura 3.2 Estructura de la organización

Fuente: O'Shaughnessy, 1991, p.553

Así como algunas de las más importantes decisiones para el área de marketing se toman en los niveles corporativos, los principales aspectos que afectan a la organización de marketing se discuten a nivel de la alta gerencia con la participación de los ejecutivos del área de marketing. De esta forma existirá una decisión de alto nivel donde departamentos de marketing distintos manejen las diferentes divisiones de la empresa o que conste un departamento central en las oficinas principales de la corporación que opere todas las divisiones.

O'Shaughnessy (1991) sugiere que dentro de la estructura es muy común encontrar islas de poder, que no son más que fallos no mensurables pero identificables de la organización. Es muy difícil evaluar el efecto sobre los costos de una mala organización. Sin embargo, los costos (no necesariamente mensurables) de una mala organización son demasiado visibles e identificables, por ejemplo:

- Fallos en la coordinación entre distintas unidades debido a la falta de coherencia en los objetivos, deficientes especificaciones de puestos, etc.

- Funciones que no se administran con criterios uniformes, lo que provoca anomalías y agravios.
- Decisiones que se toman demasiado tarde o con muy bajo nivel de eficacia.
- Lentitud para responder a la necesidad de cambios.

O'Shaughnessy (1991) propone que a pesar de que la estructura de la organización constituye siempre un argumento importante, existen otros argumentos organizacionales que se relacionan con el funcionamiento y el rendimiento. Más específicamente, el tema global de la organización incluye:

- La estructura y la organización.
- Consolidación de las tareas para conformar las funciones individuales.
- Consolidación de las funciones en secciones, departamentos y en unidades administrativas de más alto nivel, como son las divisiones.
- Delegación de la autoridad, asignación de responsabilidades y determinación del número de niveles en la jerarquía gerencial.
- Los distintos sistemas y procedimientos utilizados en la comunicación y el control.

O'Shaughnessy (1991) cita ejemplos del funcionamiento y rendimiento de la organización:

- Crear un clima organizacional que motive a las personas a dar lo mejor de sí.
- Diseño de los sistemas de comunicación e información que permitan toma de decisión y mecanismos de control y coordinación eficaces.
- Creación de una organización global que sea innovadora y capaz de responder y adaptarse a los cambios tecnológicos y del medio ambiente.

### 3.3 Problemas de comunicación

Lamb et al., (2002) describen la comunicación como:

“El proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados por medio de un conjunto de símbolos comunes” (Lamb et al., 2002, p.464).

Cuando una compañía desarrolla un nuevo producto, modifica uno viejo o trata de incrementar las ventas de un bien o servicio existente, debe comunicar su mensaje de ventas a los clientes potenciales. Los mercadólogos comunican información acerca de la compañía y sus productos al mercado meta y a públicos diversos a través de sus programas de promoción.

Lamb et al., (2002) manifiestan que la comunicación se divide en dos grandes categorías: comunicación interpersonal y comunicación masiva. La comunicación interpersonal es directa, cara a cara, entre dos o más personas. Al comunicarse frente a frente, las personas observan las reacciones de las otras y responden casi de inmediato. Un vendedor que habla directamente con un cliente es un ejemplo de una comunicación interpersonal de mercadotecnia.

La comunicación masiva se refiere a la comunicación con grandes audiencias. Un gran volumen de las comunicaciones de mercadotecnia se dirige a los consumidores como un todo, por lo general a través de medios como la televisión o los periódicos. Por ejemplo, cuando una empresa hace publicidad, no conoce de manera directa a las personas con las que trata de comunicarse. Además, la compañía no es capaz de responder de inmediato a las reacciones de los consumidores frente a su mensaje. En lugar de ello, el gerente de mercadotecnia esperará para cerciorarse si la gente reacciona de manera positiva o negativa a la publicidad transmitida en forma masiva.

En el proceso de la comunicación los mercadólogos son al mismo tiempo emisores y receptores de mensajes. Como emisores, tratan de informar, persuadir y recordar al mercado meta con objeto de que adopte cursos de acción compatibles con la necesidad de promover la compra de bienes y servicios. Como receptores, prestan atención al mercado meta para desarrollar los mensajes apropiados, adaptar los mensajes existentes y descubrir nuevas oportunidades de comunicación. Así, la comunicación en mercadotecnia constituye un proceso en dos direcciones, en lugar de sólo una, como se ilustra en la figura 3.3.

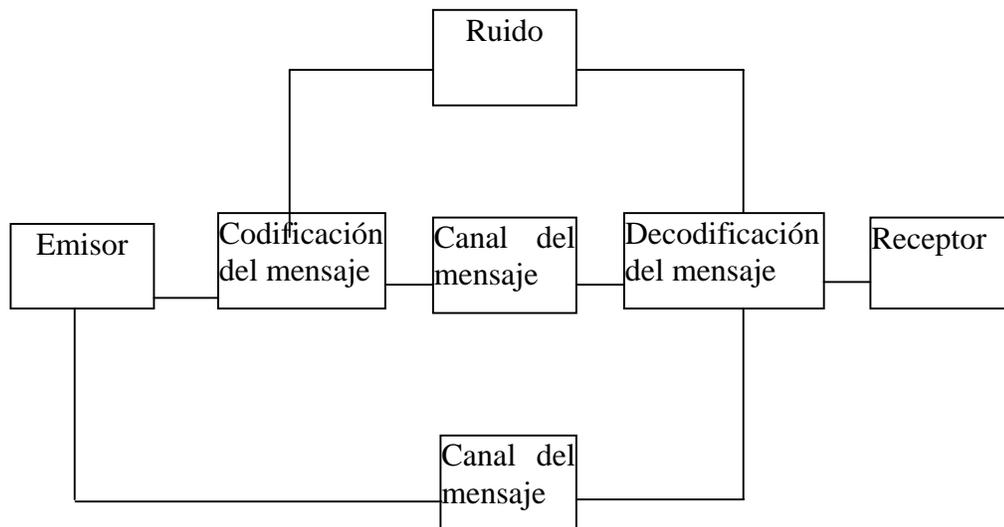


Figura 3.3 Naturaleza bidireccional del proceso de la comunicación

Fuente: Lamb et al., 2002, p.471

En muchas ocasiones los mensajes de la publicidad y la promoción de ventas están sincronizados y, sin embargo, los gerentes de estas áreas funcionales no tienen al departamento de ventas al tanto de la última campaña de promoción. El resultado son mensajes conflictivos y confusión para el consumidor. Por ejemplo, los bancos crearon esfuerzos para enfocarse en departamentos y crear anuncios por televisión que distan mucho de parecerse a los promocionales enviados por correo directo y mucho menos a los anuncios en las sucursales.

Este enfoque desintegrado y carente de armonía sobre la promoción ha empujado a más compañías a adoptar el concepto de comunicaciones integradas de mercadotecnia (IMC, por sus siglas en inglés). IMC es el método de coordinar con cuidado todas las actividades de promoción – publicidad en los medios de comunicación masiva, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas, lo mismo que mercadotecnia directa, empaques y otras formas de promoción- para elaborar un mensaje consistente, unificado y enfocado al cliente. De acuerdo con el concepto de IMC, los gerentes de mercadotecnia preparan con gran cuidado las funciones de los diversos elementos de promoción de la mezcla. Se coordina el ritmo de las actividades y se vigilan de cerca los resultados de cada campaña para mejorar el uso futuro de las herramientas de la mezcla de promoción. Es común que se nombre un director de

comunicaciones en esta materia, quien tiene la responsabilidad de integrar las comunicaciones de mercadotecnia de toda la empresa.

### Rompiendo barreras de la comunicación

El primer paso para mejorar la comunicación es identificar las barreras que se interponen en el camino. Existen muchas barreras para la comunicación en una organización de ventas, que pueden ser organizacionales.

Anderson et al., (1999) explican que para superar barreras de comunicación, los gerentes de ventas deben reconocer la existencia de estas barreras y estar dispuestos a tomarse el tiempo necesario para desaparecerlas con alguna de las siguientes acciones:

- Fomentar la retroalimentación.
- Utilizar lenguaje simple y directo.
- Escuchar con eficacia.
- Limitar emociones.
- Regular el flujo de la información.
- Cuidar y utilizar las pautas no verbales.
- Utilizar los rumores.

Hill y Jones (1999) declaran que a medida que evolucionan las jerarquías funcionales separadas, las tareas crecen más distantes entre sí. Como resultado se hace más difícil comunicarse a través de los trabajos y coordinar las actividades. Este problema de comunicación proviene de orientaciones funcionales. Con una mayor diferenciación, las diversas funciones desarrollan distintas orientaciones hacia los problemas y dificultades que enfrenta la organización porque tienen distintos tiempos hacia las metas. Por ejemplo en la función de fabricación se consideran los proyectos de periodos limitados y se concentra en el logro de metas a corto plazo, como la reducción de los costos de fabricación. Otras, como investigación y desarrollo, observan las cosas desde un punto de vista a largo plazo y sus metas (es decir, innovación y desarrollo de productos) pueden tener un horizonte de tiempo a varios años. Estos factores pueden causar que cada función desarrolle una visión diferente de

los aspectos estratégicos que enfrenta la compañía, por ejemplo, fabricación puede considerar un problema como la necesidad de reducir los costos; ventas puede ver la necesidad de incrementar la capacidad de satisfacer al cliente; investigación y desarrollo puede definir la necesidad de crear nuevos productos. En tales casos, las funciones tienen problemas de comunicación y coordinación entre sí y los costos burocráticos se incrementan.

### 3.4 Relación entre departamentos

Las relaciones entre departamentos pueden ser llevaderas o frustrantes, todo depende del ambiente laboral de la compañía así como de la participación de las personas dentro de sus departamentos y la participación con otros departamentos con los cuáles también tienen relación. A continuación se presentan teorías de organización.

Anderson et al., (1999) exponen diferentes grados de flexibilidad que se asocian con varias estructuras de organizacionales. El término “mecanicista” describe estructuras organizacionales rígidas, en tanto que “orgánico” describe las clases flexibles, como se muestra en el siguiente cuadro:

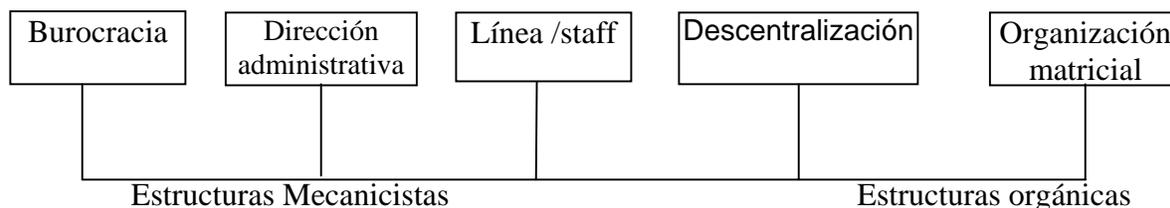


Figura 3.4 Espacio de estructuras organizacionales.

Fuente: Anderson et al., 1999, p.167

#### Estructuras orgánicas

Las estructuras orgánicas son más recientes que las teorías mecanicistas, las estructuras orgánicas evolucionaron del movimiento de las relaciones humanas de la década

del cuarenta y cincuenta. Dos clases de estructuras organizacionales son de particular importancia para la generación de ventas: la descentralización y la organización de matriz.

### 3.5 Identificación de clientes internos y externos

Se puede identificar a los clientes internos y clientes externos, definiendo como clientes internos a aquellos que están en nuestras instalaciones o lugares de trabajo, mientras que se considera clientes externos a otras instituciones a quienes se les da un servicio.

Para que una empresa pueda ser exitosa debe entender las necesidades básicas del cliente y distribuir la carga de trabajo de sus empleados para coordinar las actividades que se realizan.

Para entender las necesidades básicas del cliente, hay que considerar que cada persona tiene las mismas exigencias de un cliente. Los clientes necesitan: ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo, una cara amistosa.

B. Martín (1994) justifica cuatro requerimientos básicos:

- “Necesidad de ser comprendido

Aquellos que eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

- Necesidad de ser bien recibido

Ninguna persona que esté tratando con usted y se siente como una extraña regresará. La gente necesita sentir que usted se alegra de verla y que su asunto es importante para usted.

- Necesidad de sentirse importante

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que usted haga para hacer que el invitado se sienta especial será un paso la dirección correcta.

- Necesidad de comodidad

Los clientes necesitan comodidad física: un lugar dónde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica; la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada y la confianza en que usted satisfará sus necesidades” (B. Martín, 1994, p.36).

O’Shaughnessy (1991) en lo que refiere a cargas de trabajo, señala que la obligación de trabajo establece ciertos límites a la cantidad de actividades que pueden ser encomendadas a un supervisor o a un gerente. Si no hubiese problemas con las imposiciones de labor, no existirían problemas de organización, dado que un solo hombre podría hacer todas las tareas.

O’Shaughnessy (1991) comenta el concepto de carga de trabajo:

“No se limita (exclusivamente) a determinar el número de subordinados. El compromiso de trabajo óptimo ha de tomar en consideración las capacidades individuales y la naturaleza de las metas de la supervisión (O’Shaughnessy, 1991, p.554).

O’Shaughnessy (1991) refiere a que la carga de trabajo de un supervisor de ventas puede depender de:

- Si los representantes de ventas están suficientemente entrenados y si existen políticas y directrices claras a seguir.
- Si el trabajo es rutinario y repetitivo, ya que esto afectará a los niveles de atención y guía requeridos.
- Si los representantes de ventas están satisfechos con su trabajo y demuestran un espíritu de cooperación, dado que la predisposición de estos a cumplir con eficacia sus obligaciones afectará al nivel de supervisión requerido.

- Si existe un buen sistema de información (que permita el control del rendimiento), ya que de esa manera la gerencia ahorra mucho tiempo en la detección de las desviaciones que se producen en relación con las políticas y las normas de rendimiento establecidas.
- Si los supervisores están obligados a realizar cualquier otro tipo de actividad que no esté estrictamente relacionada con sus subordinados.

Y en lo que se refiere a la coordinación de actividades, debemos mencionar que otras de las razones para reagrupar distintas funciones es el logro de un más alto nivel de coordinación entre ellas. Cuanto mayor sea el nivel de coordinación, mayores esfuerzos individuales se lograrán durante la ejecución de las actividades, en lugar de tener que reconciliar los resultados después de lograrlos.

### 3.6 Políticas y procedimientos

Anderson et al., (1999) plantean que los enfoques predeterminados para manejar asuntos de rutina o situaciones recurrentes eficaz y eficientemente se denominan políticas. Por ejemplo, debe haber una política relacionada con importaciones de productos, toma de productos a cambio o condiciones de crédito cuando un cliente compra un nuevo producto. Las políticas permiten que los gerentes de ventas eviten contestar las mismas preguntas una y otra vez y enfoquen su atención a la toma de decisiones más importantes, como la planeación estratégica de ventas.

Anderson et al., (1999) enfatizan que las políticas son decisiones permanentes acerca de asuntos estratégicos recurrentes, mientras que los procedimientos constituyen programas estandarizados de acción relativos a los asuntos tácticos repetitivos. Estas tomas de decisiones automáticas liberan a los gerentes de volver a pensar las respuestas a acontecimientos rutinarios. Proporcionan uniformidad a través de territorios, justicia y eficiencia, además de simplificar las comunicaciones.

Hill y Jones (1999) declaran que el manejo de políticas organizacionales resulta más simple en una compañía si se encuentran con las disposiciones organizacionales que creen un equilibrio de poder se pueden tener las distintas divisiones o funciones de manera que una sola no domine a toda la empresa. En la estructura divisional, el staff de la división gerencial corporativa desempeña el rol de equilibrar, puesto que ejerce poder incluso sobre las divisiones fuertes y las forzar a compartir recursos por el bien de toda la corporación.

Con el fin de diseñar una estructura organizacional que cree un equilibrio de poder, los gerentes estratégicos pueden utilizar las herramientas de implementación. En primer lugar, deben crear la correcta combinación de mecanismos integradores de manera que las funciones o divisiones puedan compartir información e ideas. Una estructura de múltiples divisiones ofrece un medio de equilibrar poder entre ellas y la estructura matricial entre las funciones. Entonces, una compañía puede desarrollar normas, valores y una cultura común que enfatizan los intereses corporativos, no los divisionales, y que fortalezca la misión de la compañía.

### 3.7 Departamentos de la compañía como clientes internos

Los diferentes departamentos de la compañía son proveedores para otros departamentos y a la vez clientes en otras actividades puesto que las tareas o actividades a realizar dependen no sólo de una persona, sino de actividades que para su coordinación y ejecución requieren de aspectos múltiples y funcionales. Por ejemplo, el área de ventas realiza un papel muy importante en la negociación y la venta cuando se trata de un proyecto nuevo que debe ser atractivo a las necesidades del cliente y debe presentarse en el momento oportuno y al mejor precio. Es ahí donde cada uno de los procesos de los departamentos relacionados con las funciones de ventas, como son: aspecto de cotización, departamento de compras, proyectos, ingeniería, producción, etc. deberán establecer propuestas claras y con soporte para que el área de ventas presente al cliente y concurse para ganar la venta del proyecto.

### 3.7.1. ¿Cómo satisfacen sus necesidades los departamentos?

Los departamentos satisfacen sus necesidades tomando las decisiones que juzgan son las más convenientes para ellos, por eso es importante conocer el proceso de toma de decisiones.

Anderson et al., (1999) expresan que la toma de decisión del consumidor es el proceso mediante el cual un consumidor juzga si un producto satisfará una necesidad o un deseo como para garantizar su compra y decidir cuándo, dónde y cómo hacerla y determinar el nivel de satisfacción de la compra.

La toma de decisión del consumidor es propositiva. Las decisiones al comprar se toman para satisfacer necesidades y deseos. Sea o no extensa la búsqueda de información o la evaluación de más de una alternativa, el que ésta exista depende de varios factores que incluyen al comprador, al producto y a la situación.

Existen diferentes tipos de procesos de toma de decisiones acordes con esta visión. Una forma útil de clasificar los tipos de toma de decisión se relaciona con el grado de compromiso en la situación de uso, las selecciones de productos y el grado de familiaridad con las alternativas de productos.

#### Clasificación general de situaciones de uso

Percepción del cliente de las situaciones de uso de un producto:

- Problema actual. La persona puede estar en algún estado o situación desagradable de la cual quiere salir.
- Problema potencial. Las personas pueden anticiparse a que si no hacen algo ahora, surgirá después un problema.
- Agotamiento normal. Un producto puede usarse gradualmente en el curso normal de la vida. La situación de uso no es muy importante, sino más bien de naturaleza rutinaria.

- Oportunidad de interés. Una situación puede dar a un comprador la oportunidad para disfrutar la experiencia de la novedad o adquirir la sensación de ser un experto.
- Oportunidad de placer sensorial. Una situación puede ofrecer la oportunidad de sentir un placer sensorial donde esta sensación sea el fin que se busca.
- Problemas relacionados con los productos. Una de las cinco primeras situaciones con un conflicto adicional, el uso de un producto en una situación de uso.
- Satisfacción-frustración. Situación compleja que incluye una de las primeras cinco situaciones más la dimensión añadida de no tener una marca satisfactoria disponible para la situación.

Proceso de toma de decisión de compromiso elevado del consumidor

- Reconocimiento de la necesidad
- Búsqueda de la información
- Evaluación de las alternativas
- Decisión de compra
- Compra / resultados del uso

3.7.2. ¿Cómo impactan las decisiones de cada departamento en la venta de un proyecto?

Hedingsfiew y Blankenship (1980) sugieren que las decisiones pueden dividirse en dos partes: las decisiones programadas y las decisiones no programadas. Las decisiones programadas generalmente se refieren a problemas rutinarios del negocio para los cuales se han establecido determinadas normas, como ordenar las provisiones de oficina, pagar las cuentas del teléfono, planear las vacaciones de los empleados y reclutar vendedores. Las decisiones no programadas se refieren a problemas no rutinarios. El tipo de decisión no programada es el que plantea mayores dificultades a los administradores.

El mejor procedimiento a seguir cuando se busca la solución a un problema es detallar los pasos en secuencia ordenada, que sirve para aclarar el pensamiento y puede sugerir una solución de operación. Se indica como puede ser un programa organizado para la revisión y valoración de un problema:

- Defina el problema
- Construya un modelo
- Determine las soluciones que ofrecen alternativa
- Valorice las soluciones
- Establezca procedimientos de control
- Aplique la solución

Es importante mencionar que a pesar del uso extendido de la computadora y de las técnicas cuantitativas para tomar decisiones, la solución de los problemas de mercadeo continúa dependiendo de la creatividad, ingenio y la habilidad analítica del ejecutivo. Sin importar que tan sofisticadas sean las técnicas matemáticas, el empleo que resulta de los análisis y de las comparaciones está determinado fundamentalmente por el conocimiento y la habilidad de los administradores. Sin embargo, los métodos cuantitativos proporcionan bases adicionales para aumentar la corrección de las decisiones finales.

Hill y Jones (1999) exponen que las técnicas usadas para mejorar la toma de decisiones se pueden aplicar cuando hay existencia de predisposiciones del conocimiento y de pensamiento de grupo para no generar el problema de cómo llevar información esencial que tenga efecto en el mecanismo de toma de decisiones, de tal manera que las decisiones estratégicas hechas por la compañía sean realistas y se basen en su evaluación.

Hill y Jones (1999) proponen dos técnicas para contrarrestar el pensamiento de grupo y las predisposiciones del conocimiento:

“El abogado del diablo involucra la generación tanto de un plan como el análisis crítico del mismo. Un miembro perteneciente al grupo de toma de decisiones actúa como abogado del diablo, éste presenta todos los argumentos que podrían hacer inaceptable la propuesta. De esta forma, quienes toman las decisiones pueden concientizarse de los posibles

riesgos de la acción recomendada. El estudio dialéctico es más complejo, éste involucra la generación de un plan (tesis) y un plan opuesto(antítesis). Quienes toman las decisiones corporativas desarrollan un debate entre los defensores del plan y sus opositores. El propósito del debate consiste en revelar problemas definidos, acciones recomendadas y suposiciones. Como resultado , quienes toman las decisiones corporativas y llevan a cabo la planeación son capaces de formar una conceptualización nueva y más compleja del problema, la cual se convierte en el plan final” (Hill y Jones, 1999, p. 22).

### 3.8 Cliente final- Servicio al cliente

El cliente final representa la entrada de dinero a la compañía, institución o negocio. Es la razón de todas las actividades que se desarrollan y ejecutan en el interior de la empresa.

Hill y Jones (1999) hacen referencia al marco Teórico de Porter conocido como el modelo de las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de la industria:

- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
- El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria
- El poder de negociación de los competidores
- El poder de negociación de los proveedores
- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades.

#### 3.8.1. Trato

Los ejecutivos de ventas tienen la responsabilidad de participar activamente en negociaciones con el cliente y mantener un contacto directo con el mismo. Su función radica en escuchar y transmitir lo que el cliente quiere hacia el interior de la empresa. El área de ventas negocia con el cliente y brinda respuestas inmediatas a sus solicitudes, siempre y cuando los requerimientos estén a su alcance en la negociación que este realizando. Cuando el

ejecutivo de ventas no tiene la respuesta inmediata informa al cliente que puede indagar lo requerido y ser portador de sus cuestionamientos hacia el interior de la empresa para ofrecerle una rápida respuesta satisfactoria a su solicitud. El trato y la comunicación con el cliente resulta ser vital.

Schewe y Smith (1982) opinan que los pasos básicos del trabajo de un vendedor son: Localizar los clientes en perspectiva, convertirlos en compradores y asegurarse de que obtengan satisfacción. También mencionan que los pasos del proceso de venta son:

- Localización de los clientes posibles
- Preparación previa a la venta
- Presentación de la venta
- Manejo de las objeciones
- Cierre de la venta
- Actividades posteriores a la venta

Hill y Jones (1999) muestran que en los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva se usan cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Estos factores son genéricos en el sentido que presentan cuatro formas básicas de reducción de costos y logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca, se debe tener en cuenta que todos se encuentran muy relacionados. Así por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior, mientras la innovación puede aumentar la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacción al cliente.

Hill y Jones (1999) establecen que las necesidades del cliente son aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio. Algunas firmas ofrecen al cliente un producto de bajo costo sin involucrarse tanto con la diferenciación del producto. Otras buscan crear algo único en sus productos de manera que satisfagan las necesidades del cliente de tal forma que otros productos no pueden. La exclusividad suele relacionarse con las características críticas del producto, como calidad o confiabilidad, o puede encontrarse en su atracción frente a las necesidades psicológicas del cliente, como prestigio y

estatus. Así, un automóvil japonés se puede diferenciar por su reputación y confiabilidad y un Corvette o un Porsche por su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

### 3.8.2 Percepción

La percepción que el cliente tenga del negocio en el cual efectuará sus compras es un valor esencial que debe considerar el ejecutivo de ventas, de ahí que a continuación se presenta en este trabajo de investigación los instrumentos del análisis del valor para el cliente.

Bradley (1994) enfatiza si se quiere competir en el futuro:

“Tendrá que saber más que nunca. Si quiere ganar, todo su equipo administrativo tendrá que saber más que sus competidores sobre: clientes, mercados, competidores, tecnologías, procesos y su equipo tendrá que saber cómo aplicar mejor esos conocimientos” (Bradley, 1994, p.233).

Bradley (1994) asegura que el análisis del valor para el cliente puede ayudar a la empresa a entender su mercado y a tomar medidas para ganar en ese mercado. Considera que existen siete instrumentos del análisis del valor para el cliente que son:

- “El perfil de la calidad percibida por el mercado
- El perfil del precio relativo
- El mapa del valor para el cliente
- El análisis de lo ganado / perdido
- Una gráfica de áreas comparativa del valor para el cliente
- Un horizonte de tiempo de los sucesos clave
- Una matriz qué / quién” (Bradley, 1994, p. 233).

Bradley (1994) declara que la administración basada en los hechos representa el camino que lleva a la ventaja competitiva. Sin embargo, muchas compañías no pueden administrar basándose en los hechos. Los ejecutivos de diferentes partes del negocio hablan diferentes idiomas, el resultado: el equipo no logra alcanzar un consenso en cuanto a los hechos y “el jefe” toma la decisión basándose en sus propios criterios subjetivos. Con

frecuencia algunos miembros del equipo ni siquiera entienden una decisión lo bastante bien como para poner en práctica la parte que les corresponde.

Bradley (1994) reflexiona que para alcanzar mayor valor para el cliente: las mejores compañías consideran la siguiente tabla 3.8.2.A:

Elementos	Normales	Mejores
Atributos de la calidad	Aseveraciones internas Estáticos Sólo del producto	Comentarios de los clientes Dinámicas futuras Producto y servicios
Atributos del precio	Ninguno	Tres medidas de los precios
Importancia	Calificaciones	Pesos relativos
Muestra	Propios clientes	Mercado en la mira
Desempeño	Propia compañía	En comparación con competencia
Medidas	Inefectivos	Vinculado con resultados
Alineación con el mercado	Poca	Amplia

Tabla 3.8.2.A: Alcanzar mayor valor para el cliente

Fuente: Bradley, 1994, p.234

Otro tema importante que involucra la percepción es la perspectiva del comportamiento del consumidor. Cravens et al., (1996) consideran que la información sobre la conducta del consumidor se utiliza para predecir o diagnosticar las acciones de los compradores en los mercados. Debido a que los gerentes son responsables de los resultados de sus decisiones, deben comprender que la información sobre la actuación del consumidor es importante para decidir la situación. No cualquiera comprende los riesgos e incertidumbres en la medida que ellos lo hacen, no obstante, participar en el proceso de obtención y análisis de la información, ya sea para la predicción o el diagnóstico, no es cosa fácil. Para comenzar, los gerentes deben conocer la forma en que puede ayudarlos la información sobre el proceder de los consumidores.

Cravens et al., (1996) comentan que las limitaciones de tiempo y de recursos deben considerarse al elegir qué aspectos del casi ilimitado número de características del comportamiento de los consumidores en el mercado deben estudiarse.

La gerencia sólo puede justificarlos si los examina atendiendo aquellas funciones que tienen mayor posibilidad de producir una imagen interna que pueda ayudar a tomar las decisiones. Hay que considerar que pocas perspectivas que son realmente importantes son la base de la mayor parte de los análisis del comportamiento del consumidor, en particular el diagnóstico. Estas perspectivas proporcionan lineamientos esenciales a los gerentes que encaran el problema de decidir cuáles aspectos del comportamiento del consumidor deben enfocarse. Tres son las principales perspectivas:

- El comportamiento del consumidor es determinado por su ambiente.
- El comportamiento del consumidor incluye a las personas que interactúan con su ambiente, buscando, recibiendo y utilizando información.
- El comportamiento del consumidor constituye un proceso intencionado que induce a la toma de decisiones.

Cravens et al., (1996) analizan el impacto de esta interacción social sobre las compras, observándose mejor fraccionando las clases diferentes de influencias sociales, esto se puede ver en la figura 3.8.2 B. Cada una representa un impacto único sobre los compradores.

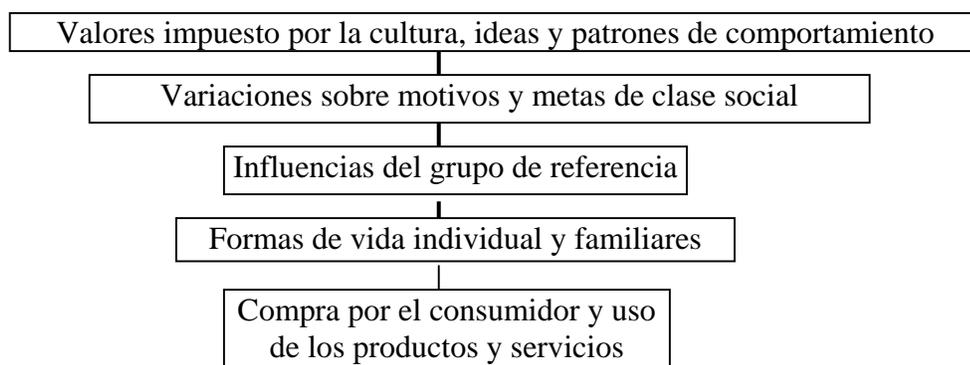


Figura 3.8.2.B Impacto de interacción social sobre las compras

Fuente: Cravens et al., 1996, p.152

## IV. ESTRATEGIAS PARA GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO CON EL ENFOQUE DE MARKETING INTEGRADO

Este capítulo trata de la comunicación en todos los niveles, cómo obtener resultados, valor agregado, creación de valores y estrategias a las cuales se les puede dar un enfoque de marketing integrado como son: estrategias al cambio mostrando tipos de situaciones, tipo de cambio, y problemas que se encuentran cuando existe resistencia al cambio, estrategia competitiva, beneficios y aspectos clave a considerar en el benchmarking, beneficios de uso y aplicación de reingeniería, maximarketing, así mismo se plantea la situación actual de la organización en estudio. Estos temas se revisan con enfoque de marketing integrado en búsqueda de la generación de valor agregado.

### 4.1 Comunicación en todos los niveles

La comunicación debe ser efectiva en todos los niveles porque es la base para el desarrollo de las actividades interdepartamentales. La comunicación puede darse por medio escrito, verbal o realizando reuniones de participación activa.

La información del nivel de la dirección a los empleados debe fluir por medio de juntas de participación, donde es esencial que se informe qué busca el cliente:

- Cómo se obtiene una completa satisfacción.
- Respuesta a tiempo a todas sus solicitudes.

Los organigramas nos dicen cómo está dividido el trabajo y sus relaciones entre departamentos. Los departamentos se valen de elementos para que estructuralmente sirvan al negocio al optimizar la divulgación de la información, la toma de decisiones y el flujo de trabajo

Egan (1994) propone que esos elementos pueden ser:

- Los mecanismos de coordinación entre unidades, los equipos de estrategias e interfuncionales, se necesitan para integrar el trabajo de diversas unidades como diseño, ingeniería, producción, mercadotecnia, ventas y finanzas. En una tienda de

departamentos, la coordinación entre grupos de mercancías, entregas y servicio al cliente es esencial.

- Las labores, funciones y puestos de la organización definen el trabajo dentro de cada unidad. Éstos nos dicen cómo se divide el trabajo desde una perspectiva individual. Los tipos de labores y la forma en que están diseñadas deben facilitar el trabajo de la unidad. Por ejemplo, en las tiendas de departamentos la labor del gerente de tienda es clave, su dirección puede representar la diferencia entre mediocridad y excelencia.
- Los mecanismos de coordinación de las unidades, como las reuniones y las fuerzas o equipos de trabajo, se necesitan para integrar el trabajo a nivel de la unidad. Por ejemplo, los vendedores y vendedoras de ropa de la tienda de departamentos se reúnen para organizar los tres días de la venta de los empleados que está por llegar. El resultado de esa reunión debe contribuir al éxito de la venta.
- Las líneas de autoridad y las prácticas para la toma de decisiones de la organización definen quién tiene la autoridad para tomar ciertos tipos de decisiones dentro de las unidades organizacionales. La delegación de autoridad es parte de este paquete.
- Los procesos de comunicación se necesitan para promover el flujo de información que es la sangre del negocio. En una tienda de departamentos, la retroalimentación inmediata de las ventas a los grupos de mercadotecnia y de mercancías es esencial. La comunicación del espíritu de la estrategia de la compañía y de la tienda del gerente al personal de ventas les permite vender en forma más comprometida y preactiva.
- Los mecanismos de control como las políticas, los métodos, los procedimientos, las normas y los reglamentos se necesitan para garantizar que las cosas se hagan a tiempo. Por ejemplo, las tiendas tienen políticas y procedimientos que determinan la exhibición de las mercancías. En las cadenas, a menudo un plan maestro de exhibición llega del grupo central de mercancías y mercadotecnia.

## 4.2 Cómo obtener resultados

Egan (1994) enfatiza que para contrarrestar tanto las fallas estructurales como las realidades del lado oculto que afectan al negocio y que la propia estructura a menudo

engendra, muchas compañías están implantando procesos de trabajo mediante los cuales un producto o servicio es diseñado, forjado y entregado al cliente y que sustituyen a las funciones organizacionales individuales como producción y mercadotecnia.

Egan (1994) propone algunas preguntas sobre la relación entre la estructura, el flujo del trabajo y las realidades del lado oculto que pueden dañar esa relación:

- ¿Tenemos una idea clara de todos los procesos y los pasos medulares y secundarios que se necesitan para entregar nuestros productos y servicios a los clientes?
- ¿A qué grado esos procesos son limpios, eficientes y efectivos?
- ¿Contamos con las unidades precisas, con las relaciones precisas, haciendo las cosas precisas, es decir, haciendo las contribuciones precisas al proceso? ¿Qué actividades y arreglos del lado oculto impiden o interfieren con ello?
- ¿Qué estamos haciendo para asegurarnos de que esas unidades operen con sinergia de manera que el proceso fluya sin tropiezos? ¿Contamos con la clase de trabajo en equipo que beneficia al proceso?
- ¿Contamos con el conjunto correcto de puestos para mover hacia delante los procesos medulares y secundarios y el flujo del trabajo de la compañía? ¿Son esos puestos de valor agregado, están bien estructurados y sin embargo son flexibles? ¿Qué arreglos del lado oculto, perjudiciales para el negocio, hacen que ciertos puestos estén desconectados de los procesos esenciales?
- ¿Llega la información apropiada a la persona apropiada en el momento preciso para que tome decisiones informadas y están los procesos de trabajo impregnados con el tiempo correcto de inteligencia? ¿Cuáles son las fuentes de problemas en esta área?
- ¿Se ubica la autoridad responsable de tomar las decisiones donde mejor sirve a los intereses del negocio? ¿Usan las personas el poder que tienen en forma oportuna para agregar valor al negocio? ¿Realmente aceleran las decisiones el flujo del proceso? ¿Qué formas del lado oculto impiden que la autoridad sirva al proceso?
- ¿Contamos con controles amigables que agreguen valor canalizando los esfuerzos y previniendo los errores? ¿Realmente aceleran nuestros controles, al menos a largo plazo, la toma de decisiones y el flujo del trabajo? ¿Qué actividades o arreglos del lado oculto corrompen el proceso de control?

### Cómo obtener resultados rápidos

- Es de gran ayuda el involucramiento y el seguimiento de la dirección y la medición de avances a través de reuniones programadas.
- Es necesario contar con liderazgo y auditar programas de medición como lista de pendientes y graficas de control.
- Es importante conocer y revisar continuamente las metas de la compañía a través de la observación de tendencias.

### 4.3 Valor agregado

Stern y Shieley (2002) describe el valor económico agregado –EVA- como:

“Una medida del verdadero desempeño económico de una empresa y una estrategia para crear valor para el accionista. También es un método para cambiar las prioridades y el comportamiento corporativos a lo largo y ancho de la compañía desde la alta gerencia hasta el personal de planta” (Stern y Shieley, 2002, contraportada).

Stern y Shieley (2002) en su libro “El desafío del EVA” indican cómo implementar el EVA en todas las etapas incluyendo el desarrollo de una estrategia, el diseño organizacional, el entrenamiento del personal para su comprensión y aplicación y los incentivos económicos para los empleados. Un programa EVA comprende tres aspectos: un sistema de medición, un sistema de incentivos y un sistema de administración financiera. El desafío del EVA es una guía detallada que muestra a los ejecutivos cómo adaptar el EVA a su organización y mejorar el valor económico que ofrecen.

Egan (1994) determina que el valor agregado de los empleados en las organizaciones:

“Muestra a los gerentes la forma en que pueden desarrollar un conjunto de habilidades y de estrategias tanto para apoyar una cultura preferida como para enfrentar y cambiar una disfuncional; para tratar en forma interesada y constructiva las idiosincrasias de

las personas, con miras a ayudarlas a dar lo mejor de sí mismas; para comprender y explorar el valor de las extravagancias del sistema social de la compañía; para desarrollar una cultura de “política positiva (Egan, 1994, p. vii).

Las compañías se están haciendo muchas preguntas acerca de esos procesos. ¿Cómo podríamos simplificarlos? ¿Cómo podríamos hacerlos más rentables? ¿Cómo podríamos automatizarlos y así reducir el error humano?

Egan (1994) justifica que para responder a esas preguntas las compañías emprenden un procedimiento llamado mapeo. Menciona ejemplos, los procesos que finalmente llevaron ese par de jeans a sus manos se dibujan de principio a fin en un mapa que cubre toda una pared. Sólo después de haberse planteado y respondido esas preguntas relacionadas con los procesos, la compañía se hace la pregunta de la estructura: ¿Qué clase de estructura sería la que mejor serviría a esos procesos? Esos mapas a menudo son muy reveladores. Muestran cosas como tareas innecesarias, reduplicación de esfuerzos, desviaciones, desconexiones entre un grupo y el siguiente, cuellos de botella y demás. Detrás de esas fallas del proceso surgen no solamente las fallas estructurales sino también muchas de las prácticas y de los arreglos del lado oculto descritos en este libro. El mapeo de los procesos en una gran institución para el cuidado de la salud reveló toda una serie de actividades que no producían resultados de valor agregado. Por ejemplo, el departamento de facturación, apegándose rigurosamente a una metodología concebida para protegerse de cualquier crítica, generaba documentos que nadie utilizaba. La unidad de transportación intrahospitalaria, dirigida por una persona que a menudo se comportaba de una manera vanidosa e insensible, era una fuente continua de cuellos de botella. La mala relación entre el jefe de cirugía y el jefe de imágenes de diagnóstico era otra fuente de cuellos de botella.

#### 4.4 Guía para la creación de valores

Stern y Shieley (2002) enfatizan que puede haber conflictos al crear valor no sólo para los accionistas sino también para las otras “partes implicadas” –empleados, clientes, proveedores y las comunidades– en las que se ubica la empresa. En la discusión intervienen

aquellos que insisten en que lo único que debe procurar la compañía es crear valor para sus accionistas (señalando que las otras partes implicadas se pueden beneficiar de ello si la empresa tiene éxito) y los que sostienen que la empresa debe considerar minuciosamente los intereses de todos los grupos de interés en todas las decisiones importantes. Desarrollar un modelo completo de creación de valor es provocar que la compañía comunique a sus empleados y a otros grupos de interés lo que debe hacer exactamente para crear valor.

Modelo integral de administración para la creación de valor, diseño por Briggs & Stratton, está representado gráficamente en la figura 4.4.A.

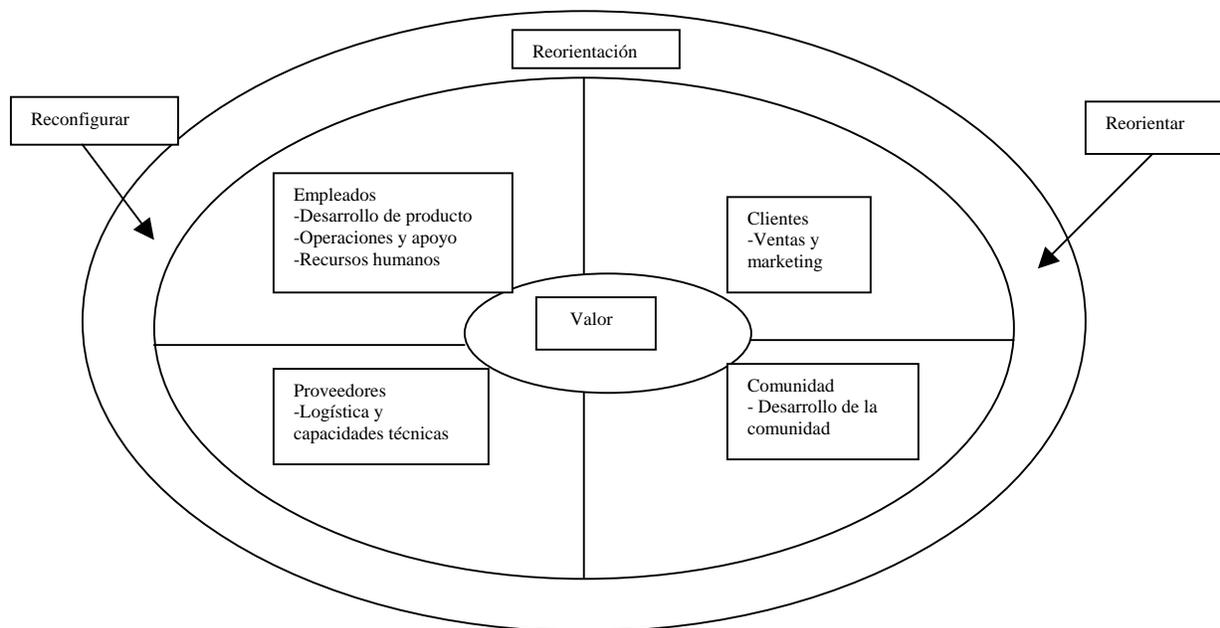


Figura 4.4.A El modelo de Briggs & Stratton: Administrar para crear valor

Fuente: Stern y Shieley (2002), p.83

Stern y Shieley (2002) señalan que para crear el máximo valor posible para los accionistas, los directivos de una empresa –e idealmente todos los empleados de la misma– deben dedicarse a la creación de valor en las distintas relaciones que se dan en la empresa con los empleados, clientes, proveedores y las comunidades implicadas. Estos cuatro grupos

deberían convertirse en el centro de todos los esfuerzos imaginativos de todas las partes implicadas.

Las funciones asociadas a cada grupo se describen en el modelo. Las funciones más importantes –las que integran a los empleados en el proceso de creación de valor- son desarrollo de nuevos productos, operaciones y apoyo y desarrollo de recursos humanos. Se puede pensar que la función más descuidada por muchas organizaciones es el desarrollo de los recursos humanos, que puede ser muy bien la que tenga un mayor potencial, ya que incorpora un valor que estaba oculto. Su intención no es otra que inspirar y motivar a todos los empleados para que persigan y cumplan los objetivos últimos de la organización.

Stern y Shieley (2002) exponen que el desafío de los directivos consiste en crear un entorno en el que los empleados estén dispuestos a utilizar esta energía en su propio interés para poder contribuir a la creación de riqueza. Si se revisa a detalle el modelo, se observa que la función que determina el valor del cliente incluye ventas y marketing. Las claves para la creación de valor en las relaciones con los proveedores están en las capacidades logísticas y técnicas. El desarrollo de la comunidad consiste, en gran parte, en el desarrollo de acuerdos de colaboración entre la autoridad política local y la empresa. Estos acuerdos que pueden tomar la forma de incentivos fiscales, ayudas financieras, desarrollo de terrenos u otro tipo de ayudas, son lo que determina el valor en nuestras relaciones mutuamente beneficiosas.

La figura 4.4.B (Guía para la creación de valor de Briggs & Stratton) traza las diversas estrategias, tal como indica la columna encabezada por el recuadro de los empleados: “Operaciones y apoyo”.

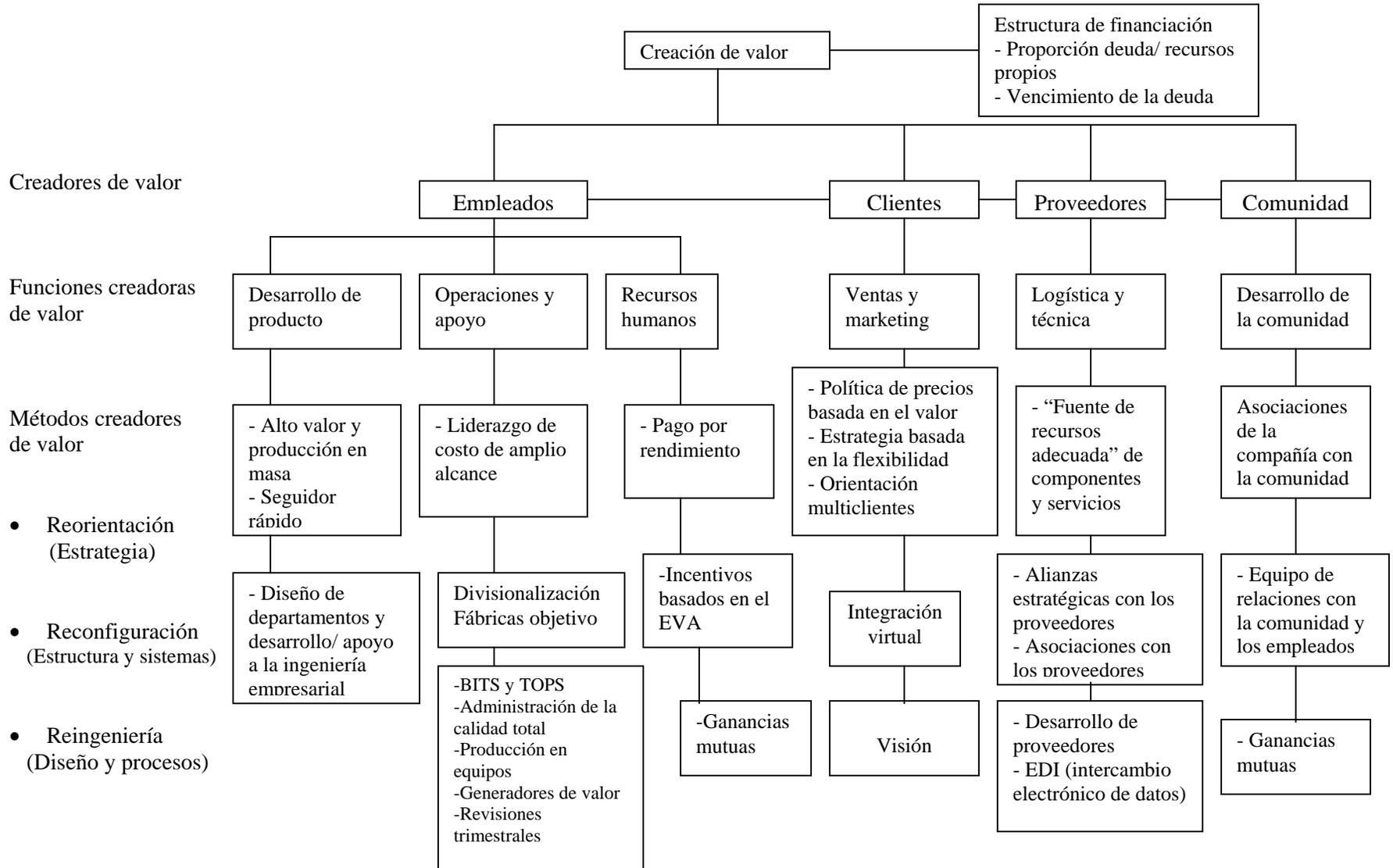


FIG. 4.4.B Guía para la creación de valor de Briggs & Stratton  
 Fuente: Stern y Shieley (2002), p.94

Stern y Shieley (2002) desarrollan como fundamental para el éxito de una compañía la revisión estratégica del EVA. Las compañías realizan revisiones periódicas del EVA (al menos trimestrales) que incluyen a los grupos gerenciales de todas las divisiones operativas y departamentos empresariales. Estos directivos tienen que comunicar sus resultados EVA del período anterior y explicar cualquier corrección que hayan realizado en el transcurso de la aplicación de sus planes estratégicos.

Además tienen la obligación de actualizar sus planes una vez al año, incluyendo una previsión a cinco años vista de los resultados de EVA esperados. Todos los planes se presentan en las revisiones periódicas; las diversas divisiones se someten a una rotación anual para la actualización de planes. Los beneficios de estos foros periódicos son:

- **Disciplina de valor y motivación:** los directores de división deben revisar periódicamente el estatus de sus iniciativas EVA e informar los resultados a sus homólogos.
- **Actualización de los planes estratégicos basados en el valor:** Los directores de división también deben actualizar periódicamente sus planes e introducir los cambios correspondientes y modificar las estrategias y tácticas poco exitosas.
- **Foro de valor:** las revisiones sirven como foros para intercambiar ideas pertinentes entre las distintas divisiones.
- **Ideas relativas al valor para los directivos empresariales:** los directores empresariales pueden recoger ideas útiles sobre dónde y cómo se puede crear valor en la organización. es particularmente útil programar estos foros justo antes de las reuniones trimestrales de la junta directiva.

Stern y Shieley (2002) perciben a la dificultad de medir el aumento de valor del que disfrutan los clientes y proveedores como consecuencia de las relaciones integradas, pero se puede demostrar en varios frentes: incremento de ventas de productos más funcionales y de calidad superior, reducción de los desembolsos para financiar las iniciativas cooperativas de reducción de costos y reducción de los requerimientos de inversión para los esfuerzos de procesos conjuntos y de administración de inventarios.

## 4.5. Estrategias al cambio

El cambio es uno de los aspectos más críticos de la administración. El ambiente cambiante de los negocios en el que operan la mayoría de las organizaciones significa que no sólo el cambio está volviéndose más frecuente, sino que su naturaleza es más compleja, y por tanto su impacto se presenta, con mayor frecuencia, más amplio.

### 4.5.1 Tipos de situaciones

Hussey (1997) analiza que muchas de las situaciones de cambio en las que los administradores pueden tomar parte son incrementales antes que fundamentales. Hay un sin número de situaciones de cambio, por nombrar algunos ejemplos:

- Pueden aumentar los costos de la puesta en práctica. En retrasos, el trabajo echado a perder y las acciones de emergencia para reducir el efecto de la demora incrementarán los costos.
- Tal vez se pierdan los beneficios, por ejemplo, al llegar primero los competidores y obtener su cuota del mercado.
- Las consecuencias de los cambios para las personas son mayores. En este sentido, es ya alto el precio que se paga cuando el cambio lleva a la persona a perder el empleo, pero resulta mucho peor cuando se maneja con negligencia o sin la planeación adecuada.
- Puede disminuir la motivación de la organización cuando la gente se percata de la confusión y el caos que con frecuencia ocurren al manejarse de manera inadecuada los cambios; además se pierde la fe en los altos cargos.
- Es posible que en el futuro aumente la resistencia a los cambios, cuando la gente considere que su temor está justificado.

Hussey (1997) plantea para definir las causas de cambio es necesario primero reconocer que siempre ha existido el cambio. Sólo que ahora se advierte que aumenta lo imprevisible de muchos de los factores, esto obliga a las organizaciones a cambiar, y se incrementa la velocidad con la que tienen que reaccionar con el fin de seguir en el juego

del cambio. En otras palabras muchas empresas parecen encontrarse en un estado de cambio continuo, y las pausas entre un proceso y otro tienden a desaparecer.

Hussey (1997) opina que el cambio tecnológico continúa acelerándose, de modo que la rapidez con que todo se vuelve obsoleto también aumenta. Las organizaciones no pueden dejar de tener en cuenta los progresos que podrían colocar a sus competidores en situación de ventaja. Es decir, es muy poco frecuente que un nuevo avance pueda ser sustituido por uno antiguo sin que llegue a provocar cambios en lo que se refiere a las habilidades, empleos, estructura y puede llegar a afectar hasta la cultura de los individuos.

Hussey (1997) comenta que las fuerzas que obligan a las empresas a permanecer en un estado de cambio casi continuo son:

- “La competencia se intensifica y se vuelve más global. Más organizaciones se ven obligadas a adjudicarse los niveles de calidad y costo logrados por los líderes de la industria.
- Los clientes son más exigentes y ya no aceptan un servicio deficiente ni una calidad baja. Para que las empresas sean competitivas, tienen que satisfacer con mayor rapidez las necesidades de los clientes, las cuales cambian con el transcurso del tiempo.
- El perfil demográfico del país está evolucionando. En muchos países europeos y en Estados Unidos está aumentando la población mayor de edad y disminuyendo la joven.
- Continúa la privatización de empresas de propiedad pública y desaparece la protección contra los monopolios. En este caso se trata de una tendencia mundial, que se da cuando el régimen de propiedad no se transforma, entonces se establecen nuevos sistemas para crear competencia y fuerzas de mercado, como es el caso de la seguridad social.
- Los accionistas exigen más utilidades. La influencia de los mercados de valores sobre las demandas de resultados de las empresas, con un gran porcentaje de las acciones en manos de inversionistas institucionales, ejerce una presión para que se incrementen de manera continua las ganancias de los accionistas” (Hussey, 1997, p.12).

Hussey (1997) establece entre las situaciones características de cambios que causan estas fuerzas:

- “Reducción o adaptación del tamaño, lo cuál significa que las organizaciones empequeñecen y las estructuras se vuelven más planas
- Enfoques que conducen a volver a idear maneras de hacer las cosas, como la fabricación de primer nivel, el rediseño de procesos y el mejoramiento continuo
- Aumentos en la subcontratación de tareas a otras empresas, actividades que anteriormente manejaban dentro de la organización
- Métodos que disminuyen el tiempo de desarrollo de nuevos productos o de las actividades
- Más organizaciones que participan en alianzas estratégicas y en empresas conjuntas” (Hussey, 1997, p. 13).

#### 4.5.2 Tipo de cambio

En cualquier situación de cambio el primer paso consiste en reflexionar sobre la naturaleza de éste y de las condiciones que imperan dentro de la organización. Aunque en ocasiones los enfoques tienen puntos en común, existen diferencias entre lo que podría llamarse cambio incremental y cambio fundamental.

El cambio incremental comprende los cientos de situaciones que los administradores enfrentan a lo largo de toda su carrera. Esto incluye cambios en cuanto a: métodos y procesos de trabajo, distribución de fábrica; lanzamiento de nuevos productos, así como otras situaciones en las que la mayoría de gente vería la continuidad del estado nuevo.

Por contraste, el cambio fundamental es una realidad. Se ha empleado para definir esta clase de cambio, palabras como: “estratégico”, “con visión de futuro” y “transformacional”. Juntos estos términos, transmiten la naturaleza del cambio. Por definición, éste tiene un impacto evidente sobre la organización.

### 4.5.3 Resistencia al cambio

Hussey (1997) explica que si todo el mundo desea el cambio, los métodos para realizarlo pueden ser muy distintos de los que se eligieron cuando existe una fuerte oposición. También es importante dónde se da la resistencia. Cuando más elevado sea el nivel en que esto suceda, más difícil puede resultar vencerla. Las causas de la resistencia pueden ser personales o es posible que se deba a que no todos se dan cuenta de la necesidad del cambio. Se reconoce una organización que va bien, cuando los cambios se deben a que los altos ejecutivos reconocen la aparición de algún problema que los demás no han descubierto.

Hussey (1997) comenta que los tipos de estrategia sugeridos para manejar las distintas situaciones en que se efectúan cambios van desde el participativo al dictatorial. Para ello recomienda considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las habilidades y capacidades que poseen quienes se ven afectados por el cambio?
- ¿Se siente la gente motivada a participar?
- ¿Se adecua el enfoque propuesto a la cultura de la organización?
- ¿Qué tan confidencial es el cambio?
- ¿Qué tan importante es conservar la lealtad y mantener la motivación de las personas afectadas?

Para reducir la resistencia, en cualquier situación de cambio debe pensarse en la posible resistencia a éstos y en cómo reducir el efecto que esa oposición al cambio puede tener en su eficaz puesta en práctica.

Una buena práctica es aumentar la participación de los integrantes, puesto que la participación puede ayudar a disminuir la oposición en muchas situaciones. La participación puede originar la probabilidad del cambio propuesto, y cómo se adquiere una mayor conciencia de éste, así como los motivos pueden disipar dudas y permitir que todos los afectados reconozcan los beneficios.

Si el individuo es tomado en cuenta para ser parte en las modificaciones, puede convencerse de que las medidas que se toman son las correctas. El cambio resultará mejor planeado pues quienes conocen la situación participan en su realización.

Cuando se trata de participación Hussey (1997) sugiere considerar los siguientes puntos:

- ¿Es conveniente la participación, dadas las circunstancias?
- ¿Por qué?, ¿Por qué no?
- ¿Las circunstancias impiden la participación?, ¿Pueden eliminarse?
- ¿Quién debe de participar: la gente clave, las personas que trabajan directamente bajo sus órdenes, todos los afectados?
- ¿Cuáles son las posibilidades de participación: la toma de decisiones, la puesta en práctica?
- ¿Cómo debe lograrse la participación: discusiones con cada persona, reuniones de grupo de trabajo?

En toda la situación de cambio una comunicación eficiente puede ayudar a disminuir la resistencia, al asegurar que las razones del cambio sean claras, que se entienda el grado de apremio y que todas las personas afectadas sepan que significa el proceso de transformación. De ahí que es muy importante mencionar los puntos que deben de tomarse en cuenta al elaborar un plan de comunicación.

- ¿Cuáles son los grupos objetivo que deben recibir la comunicación?
- ¿Qué debe comunicarse?
- ¿Qué combinación de comunicación unilateral y bilateral deben de planearse?
- ¿El mensaje debe comunicar las preocupaciones que es probablemente aflijan a los afectados por el cambio?

#### 4.6. Estrategia competitiva

Un aspecto que se observa es que en las organizaciones automotrices se encuentran formadas por cotos de poder, algunas veces los líderes no comparten

información, esto genera que la toma de decisiones no se dé en el tiempo adecuado y por tanto se refleje en el incumplimiento de las actividades entre departamentos incurriendo en entregas a destiempo y en costos de oportunidad.

#### 4.6.1 Estructuras organizacionales

Reyes y Munch (2002) exponen que en la práctica diaria se exigen a las organizaciones ser eficientes, flexibles y competitivas, esto lleva a las organizaciones a un nivel superior a lo esperado, aunque en la vida real el mundo sigue mostrando empresas con grandes desajuste de estructuras:

- Pesadas.
- Rígidas.
- Con muchos niveles jerárquicos.
- Individualistas.
- Muy poco creativas e innovadoras.
- Altamente costosas.
- Improductivas.

Si se analiza la situación actual y se toma en cuenta los comportamientos que se mencionan arriba, se encuentra que estas estructuras organizacionales son inconvenientes y costosas. Los gerentes deben reaccionar y encontrar una respuesta rápida en las reducciones de la estructura, aunque se tomen decisiones en forma arbitraria, en lugar de hacer equipo y juntos diseñar la repuesta a través de administrar los procesos para eliminar las ineficiencias y realizar un modelo de funcionamiento por medio de grupos abiertos, y con esto determinar cuál es la estructura y la forma más adecuada.

Reyes y Munch (2002) manifiestan como un error muy frecuente pensar y decidir que la solución está en disminuir o hacer más pequeña la estructura. Esto se refiere a que una reducción de costos caracterizada por ser muy pesada y por altos costes financieros, donde se incluyen precios sociales y humanos, ya que a medida que pase el tiempo llevará

a otra reducción invariablemente. La eficiencia podría lograrse ocupando administradores de rangos intermedios y reingeniería de los procesos y luego diseñar la estructura.

#### 4.6.2 Estrategias del negocio

Rapp y Collins (1989) establecen que para comprender el rediseño efectivo y eficiente de una estrategia de negocio es importante contemplar lo siguiente:

- Revisar y validar las estrategias del negocio y de cada área de la empresa o negocio
- Adecuar y mejorar los procesos
- Coordinar los enlaces
- Explicar y hacer comprender el cambio
- Capacitar y re-entrenar personal fuertemente
- Motivar al personal
- Recrear el sentido de pertenencia
- Eliminar los miedos
- Brindar confianza a todos y también a los que asumen nuevas responsabilidades
- Cambiar los enfoques y los modelos mentales y de actitud

Otra manera de encontrar la solución es pensar en la estructura circular interconectada con redes de personas, procesos e información. Estas organizaciones inteligentes que pretenden administrar y ser líderes del cambio continuo, practican dentro de sus organizaciones conceptos como: creatividad, innovación, aprendizaje, productividad, que los lleva a actuar con rapidez y conseguir efectividad de todas las acciones internas y externas, con esto se convierten en empresas generadoras constantes de valor agregado y ganan así la satisfacción para con sus clientes. Estas empresas de éxito han comprendido que se deben adecuar de una manera muy rápida sus estructuras a las nuevas exigencias y retos que ellas mismas se fijan para seguir compitiendo en el mercado.

Para estas empresas la solución estructural es la que debe diseñarse, no en lo que refiere al tamaño sino en la forma, ocupando un valor primordial la disposición de su gente, en el funcionamiento de los departamentos, en la dinámica que los directivos

apliquen a los mandos medios, en el modo de integración de todo el personal en todos los diferentes departamentos y niveles de la organización, en la eficiencia, en la movilidad. Es decir, el personal debe estar convencido de qué y por tanto aplicar el concepto y la metodología en el desarrollo de sus tareas.

Cabe mencionar que las organizaciones competitivas invierten cada día más en la conformación de redes y en los recursos que las integran, es decir alternan en: recursos humanos, procesos, relaciones e información.

Rapp y Collins (1989) implantan que otra de las estrategias de negocio puede ser el uso de una red, dado que la organización es una compleja red de procesos y de relaciones, y como tal:

- Debe funcionar como un todo, como un conjunto integrado.
- Debe estar interconectada e interrelacionada a través de personas que faciliten construir una red de valor agregado, que perciban y reconozcan los clientes objetivos, ya sean internos o externos.

De esta manera, se fundamenta el trabajo circular o en equipo dentro de la organización, regularmente en pequeños grupos relacionados y comunicados por la red que integran; en estos grupos podemos encontrar lo siguiente:

- Mayor y mejor dinámica de trabajo
- Mejor relación entre sí
- Aumento de la comunicación y acceso a ella; a través de la formulación de consultas e información necesaria
- Mayor aprendizaje
- Aumento del sentido de pertenencia
- Mayor servicio y atención a los clientes internos y externos
- Trabajo asociado en pequeños grupos
- Rápida movilidad
- Mejor conocimiento y adaptación a las necesidades de sus clientes internos y externos

- Disminución de la posibilidad de modificar la estructura
- Más y mejor flexibilidad para construir rápidas y nuevas configuraciones
- Conformación de redes fluidas que dependen unas de otras
- Utilización de circuitos de información cortos y rápidos
- Establecimientos de vínculos, relaciones y enlaces de comunicación e información entre sí, en todos los sentidos
- Dado que todos están cerca de la acción, se generan muchas ideas, aunque a veces en los modelos mentales y operativos actuales no se las utilice convenientemente
- Se comparten los valores de la organización, del equipo y de la red
- Los integrantes tienen actitudes manifiestas en cada instante para aprender y actuar rápidamente
- Se impulsa a pensar en pequeño, sin perder la visión global, para que todos aporten sugerencias de mejoramientos
- Los mismos integrantes de los equipos circulares relevan a aquellos que constituyen un verdadero obstáculo para el trabajo asociado y lo hacen antes que lo decida el departamento de recursos humanos

#### 4.6.3 Organización Circular

Otro tipo de organización que también contribuye a la estrategia del negocio es la organización circular, Rapp y Collins (1989) muestran que se debe considerar lo siguiente:

- Los ejes centrales conforman la satisfacción en las necesidades y expectativas de los clientes de la organización y también la satisfacción de los clientes finales. Dado que así como no puede la organización descuidar el grado de satisfacción alcanzado con sus clientes, no puede omitir cómo sus clientes (por ejemplo, los distribuidores) satisfacen o no a sus otros clientes; si así no lo hiciera para el distribuidor para el cliente final, la insatisfacción tendrá como responsable principal al fabricante del bien o al prestador del servicio.

- Se desvanece la línea y el staff.
- La dirección general es el líder de todos los grupos.
- Cada departamento construirá tantos pequeños grupos de trabajo como necesite para crear valor, conectados a la red de procesos, relaciones e información.
- Cada pequeño grupo debe tener un líder, que es parte del sistema de liderazgo.
- La red de procesos, relaciones e información une las distintas unidades integrantes entre sí.
- Existe también una red de proveedores externos, donde interviene no sólo el trabajador asociado con proveedores, sino también con proveedores de proveedores.

#### 4.7 Benchmarking

Actualmente las empresas se apoyan en el proceso de benchmarking para darse cuenta y conocer cómo otras organizaciones satisfacen a sus clientes internos y externos, esto con la finalidad de lograr aprendizaje y competir continuamente en un proceso de mejora continua.

##### 4.7.1 Definición de benchmarking

Reyes y Munch (2002) describen el concepto de benchmarking como:

“El proceso de comparar continuamente el desempeño de una organización en cuanto a la satisfacción de los requerimientos de sus clientes en relación con los competidores más reconocidos, con la finalidad de determinar áreas de mejora” (Reyes y Munch, 2002, p. 40).

O bien, “El benchmarking es una poderosa herramienta que sirve para diseñar estrategias y planes de trabajo que superen las deficiencias internas y aprovechen las oportunidades tanto internas como externas”(Reyes y Munch, 2002, p. 40).

#### 4.7.2 Beneficios del benchmarking

Los mismos actores consideran que los beneficios del benchmarking son:

- La creación de una cultura de mejora continua.
- El incremento de la innovación y de la creatividad.
- La difusión de áreas prioritarias de mejora.
- El logro de mayor competitividad.

Para procurar estos beneficios el benchmarking se apoya de las siguientes etapas:

- La determinación de las áreas que se van a comparar.
- La identificación de los resultados más importantes del proceso para con los clientes.
- La definición de las características de calidad.

#### 4.7.3 Aspectos clave a considerar en el benchmarking

Reyes y Munch (2002) determinaron que los aspectos clave por considerar en el benchmarking son:

“Determinar el objetivo o meta del área, listar los clientes, identificar las características de calidad, establecer la misión de la organización, definir la misión del departamento, definir a los clientes internos y la característica clave de calidad y determinar elementos críticos de éxito” (Reyes y Munch, 2002, p.40).

Lo anterior, se visualiza en la figura 4.7.3 Proceso de benchmarking.

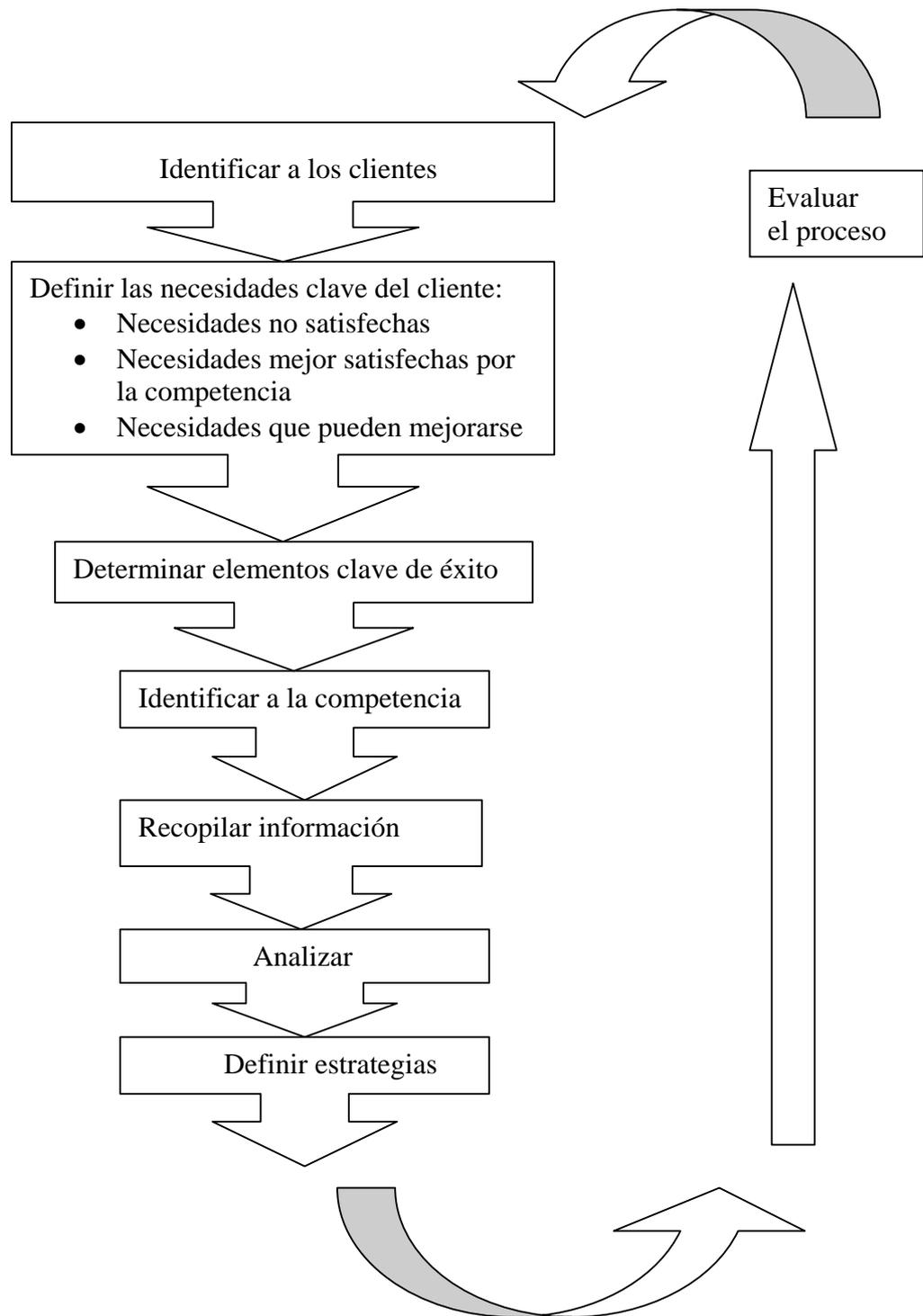


Figura 4.7.3 Proceso de benchmarking

Fuente: Reyes y Munch, 2002, p.41

## 4.8. Reingeniería

Otro de los aspectos de cambio organizacional es el uso del concepto reingeniería, del cual a continuación se define y se explican beneficios, usos y aplicaciones.

### 4.8.1 Definición

Rico (1997) conceptualiza el término de reingeniería como:

“Una poderosa y revolucionaria herramienta cooperativa del negocio que a través del rediseño de procesos y sistemas de todo tipo de actividades logra hacer “impensadamente” más productiva y eficiente la gestión del negocio y más flexibles, veloces y competitivas a las organizaciones” (Rico, 1997, p.100).

La reingeniería como herramienta cooperativa se vale entre otras ciencias de: Inteligencia artificial, informática, robótica, telecomunicaciones, conceptos tales como: redes, sistemas de procesos cooperativos, que en conjunto y bien utilizados, logran mejoras en el negocio.

Rico (1997) establece que la reingeniería alcanza un cambio eficiente y efectivo en:

- El funcionamiento de toda la organización en lo que refiere a cambios organizativos que impactan a la estructura, recursos humanos, procesos y sistemas.
- En el management: En la visión, planificación, acción y seguimiento de la dirección y en el manejo de cambio con ventaja.
- En las habilidades para redefinir: estrategias, tácticas, productos, servicios, necesidades, mercados, competidores.

La reingeniería es ingeniería de apoyo, es decir fortalece:

- Equipos de desarrollo de procesos y productos reestructurados.
- Sistemas computados integrados en serie.

La reingeniería tiene como finalidades: mejorar la eficiencia, efectividad, rentabilidad, ventajas competitivas.

La manera de alcanzar las finalidades no sólo compete al director o gerente de sistemas, sino a todas las áreas, es decir, si todas las áreas conocen los mercados, comprenden el negocio y se involucran con todo el negocio; se puede optimizar los procesos, a través de su administración y mejora continua, y de esta manera se puede alcanzar los objetivos de la reingeniería citados arriba.

#### 4.8.2 Beneficios de la nueva tecnología de información

Rico (1997) declara que los beneficios de la nueva tecnología de información pueden ser muchos, por mencionar algunos:

- Mejora y reduce el esfuerzo al controlar la complejidad
- Optimiza los sistemas
- Mejora la precisión de las operaciones
- Evita los costos de no calidad y minimiza los costos de calidad (desperdicios de insumos, esfuerzos inútiles, tiempos improductivos, economiza la información)
- Reduce significativamente el tiempo: mejora la capacidad y velocidad de respuesta y entrega
- Disponibilidad continua de información relacional
- Mejora el proceso de toma de decisiones programadas
- Incrementa la creatividad y la innovación de toda la organización
- Evita procesar más rápido las ineficiencias del día a día, porque exige eficiencia previa
- Acentúa las diferencias entre las empresas eficientes y las menos aptas

En otras palabras el uso de la nueva tecnología de información y el uso y aplicación del concepto de reingeniería, conduce a los siguientes logros:

- Crea y garantiza ventajas competitivas muy provechosas para quienes lo implementan en su empresa o negocio en cualquiera que fuera su ramo. Al

tener ventajas competitivas se logran beneficios y satisfacción, reconocidos por los clientes.

- Con la aplicación de reingeniería se aumenta la calidad, la satisfacción de los procesos a los que les fue aplicada, además de que trae consigo un sin número de mejoras en diferentes actividades y departamentos.

#### 4.8.3 Uso y aplicación practica de reingeniería de procesos

Rico (1997) explica que con la aplicación de reingeniería de procesos los cambios en la estructura, en los procesos mismos, en los sistemas y en el management se han hecho más efectivos cuando se incorpora un gerente de distribución, quien debe transformar las habilidades de su equipo, redefinir el mercado y los competidores.

Si se aplica reingeniería de procesos, se observa que mediante la aplicación de tecnología de información, la empresa logra un cambio radical a favor de satisfacer completamente al cliente.

#### 4.9 Maximarketing

Rapp y Collins (1989) muestran que la mercadotecnia de base-de-datos ofrece la posibilidad de acercarse más a los clientes y de obtener ganancias adicionales después de haber cerrado la venta. Es una nueva realidad donde la interacción directa con los prospectos y los clientes individuales está a punto de reemplazar la mentalidad “mercado de masas” del pasado. Todo esto es posible si el proceso de ventas se enfoca desde un nuevo punto de vista y con esa nueva forma de pensar llamada maximarketing.

Rapp y Collins (1989) definen maximarketing como:

“Un modelo que puede servir de guía a la planeación estratégica de su propia empresa” (Rapp y Collins, 1989, p.17).

El maximarketing es un concepto universal que puede aplicarse a los problemas que las empresas enfrentan en determinado momento, de esta manera se puede seguir la ruta de maximarketing sin importar si vende productos o servicios, si es fabricante o

detallista, o si su producto se vende en las tiendas, por correo directo o en forma personal por medio de representantes de ventas.

El maximarketing ofrece un cambio de pensamiento acerca de la forma en que se venden los bienes y los servicios. Para desarrollar el plan maestro se cambia la forma tradicional de hacer negocios a los términos más sencillos, con enfoque a sus tres denominadores comunes:

- Toda mercadotecnia debe tratar de satisfacer las necesidades y deseos de los prospectos, ya sea consciente o inconscientemente.
- Toda mercadotecnia debe completar la venta: convertir el interés del prospecto en una intención de compra y en una compra real.
- Y casi toda mercadotecnia debe buscar el desarrollo de una relación interrumpida con el cliente a partir de la primera venta, motivándolo para que realice compras adicionales y nos brinde su fidelidad.

Rapp y Collins (1989) estructuraron un modelo de maximarketing en una secuencia que es fácil seguir para maximizar las oportunidades de negocios de las compañías, la secuencia consiste en:

- “Maximización de la fijación de objetivos(búsqueda de los clientes más codiciados)
- Maximización de los medios(nuevas formas de llegar a los clientes)
- Maximización de la confiabilidad(comprobando que sí sirve)
- Maximización de la concientización (llamando la atención de todo el cerebro)
- Maximización de la activación(preguntas y promoción de ventas)
- Maximización de la sinergia(con publicidad de dos propósitos)
- Maximización de la vinculación(motivando los prospectos interesados)
- Maximización de las ventas(mediante la penetración de las mentes y la base de datos de los clientes)
- Maximización de la distribución (agregando canales nuevos)” (Rapp y Collins, 1989, p.25).

Rapp y Collins (1989) refieren que para entender como funciona en conjunto los pasos de Maximarketing, es importante conocer el enfoque del maximarketing en la mercadotecnia:

“ Es la forma en que sus distintas partes encajan entre sí y funcionan juntas”  
(Rapp y Collins, 1989, p.29).

Rapp y Collins (1989) comentan que el lazo de unión es una respuesta medible por parte del cliente individual al que deseamos vender o a quién ya hemos vendido:

- Las respuestas nos informan si el objetivo de nuestra publicidad fue el correcto.
- Las respuestas pueden brindarnos una medida de comparación entre la efectividad de los distintos medios, de los diferentes conceptos y beneficios de nuestros productos, de las diferentes ofertas.
- La técnica de asignar una partida adicional del presupuesto publicitario a ciertos intereses identificados por los propios prospectos depende, ante todo, de lograr que éstos nos envíen sus respuestas.
- Las respuestas son el fundamento de una base de datos interna de los prospectos-clientes.

De lo anterior se hace notar que las respuestas son importantes para el mejoramiento del desempeño, esto en lo que refiere a las nuevas realidades de los mercados.

## V. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO

En la actualidad las empresas tienen la necesidad de cumplir con normativas de sistemas de administración de la calidad, para lo cual realizan procedimientos. En esta ocasión se aborda el procedimiento que sigue la empresa RM para medir el grado de satisfacción al cliente, además se realiza un análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) de la situación actual de la empresa.

### 5.1 Encuestas de satisfacción al cliente

El procedimiento que emplea la empresa RM para medir el grado de satisfacción al cliente tiene como objetivo: Evaluar el grado de cumplimiento de las expectativas del cliente en cuanto a precios, calidad, servicio y entregas del producto. Como alcance, aplica para todos los clientes de la compañía RM y sus partes correlacionadas. La responsabilidad de la administración y aplicación de este procedimiento de manera correcta es de quien ocupa el puesto de Jefe de Administración Comercial.

La empresa RM define como satisfacción del cliente: El cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a precio, calidad, servicio y entrega del producto.

Desarrollo del procedimiento. La satisfacción del cliente se mide a través de un monitoreo mensual que se explica enseguida:

- El Jefe de Administración Comercial recopila la información que permite monitorear la satisfacción del cliente en base a los siguientes indicadores: Entrega a tiempo, incidencias con clientes y partes por millón (PPM's) clientes
- Entrega a tiempo: El Gerente de Materiales elabora los indicadores de entrega a tiempo mensualmente de la siguiente manera:  $E$  (Entrega) = cantidad requerida / cantidad embarcada y entrega los resultados al Jefe de Administración Comercial

- Incidencias con cliente: El Gerente de Calidad elabora los indicadores de incidencias con el cliente mensualmente. Una vez teniendo los resultados la información se entrega al Jefe de Administración Comercial
- El Gerente de Calidad calcula los PPM's con el cliente mensualmente de la siguiente manera:  $PPM = (\text{piezas rechazadas} / \text{piezas producidas}) \times 1,000,000$  y entrega los resultados al Jefe de Administración Comercial

Como complemento para medir la satisfacción del cliente se realiza una encuesta que es aplicada a todos los clientes semestralmente en las áreas de Calidad del Cliente, Compras del Cliente y Recibo de material del cliente.

Para conocer el grado de satisfacción del área de Compras del Cliente: El Jefe de Administración Comercial debe contar con la lista actualizada de los contactos cliente de los Gerentes de Ventas. En este caso el Jefe de Administración Comercial, envía cada 6 meses vía correo electrónico la encuesta (anexo 2) a los contactos Cliente de Ventas.

Para obtener el grado de satisfacción en el área de Calidad del Cliente: El Jefe de Administración Comercial debe contar con la lista actualizada de los contactos cliente del Gerente de Calidad. Luego el Jefe de Administración de Comercial, envía cada 6 meses vía correo electrónico la encuesta (anexo 3) a los contactos Cliente de Calidad.

Con el fin de conocer el grado de satisfacción del área de Recibo de materiales del Cliente: El Jefe de Administración Comercial debe contar con la lista actualizada de los contactos cliente del Gerente de Materiales. Entonces el Jefe de Administración Comercial envía cada 6 meses vía correo electrónico la encuesta (anexo 4) a los contactos cliente de materiales.

Revisión mensual:

La revisión mensual se realiza en base a un procedimiento de indicadores. Los indicadores anteriormente mencionados son entregados por los responsables a inicio de cada mes al Jefe de Administración Comercial para su documentación adecuada.

En caso que éstos indicadores no cumplan con su objetivo se procede con un plan de acción donde se describen las actividades a realizar, se establecen fechas y responsables para alcanzar el objetivo.

#### Revisión semestral sobre los cuestionarios

Una vez que el Jefe de Administración Comercial obtiene los cuestionarios contestados por los diferentes áreas del cliente y estos son evaluados (anexos 2, 3, 4) por el departamento comercial, remite la información a la empresa RM y a sus partes correlacionadas para preparar un plan de acción interno, corregir las deficiencias y lograr la satisfacción del cliente si el cuestionario es calificado con un promedio menor a 4.

Se usa la siguiente escala de evaluación interna para los cuestionarios:

Excelente=5	Muy bueno=4	Bueno=3	Regular=2	Malo=1	Muy malo=0
-------------	-------------	---------	-----------	--------	------------

## 5.2 Análisis FODA de la situación actual de la empresa

Para resaltar las variables que tiene la empresa RM, se realizó un análisis FODA obteniendo como resultado:

#### Fortalezas:

- Buena atención a clientes.
- Buena relación con proveedores.
- Buena calidad del producto.
- Baja rotación del personal.
- Precios competitivos dentro del mercado.
- Mayor variedad de procesos con enfoque terminado.
- Se cuenta con el desarrollo de tecnología de procesos de rolado.

#### Oportunidades:

- El promedio del personal que labora en la empresa es de 30 años.
- La empresa tiene trabajando 6 años en el estado de Querétaro.
- Al producto se le puede orientar con un enfoque integrado.

- Dar atención a varios clientes a la vez.
- Buscar combinar varios procesos, maquila o producto integral.

Debilidades:

- Los procesos de rolado son poco explotados en el mercado.
- Poca publicidad del producto en el mercado.
- Falta de información hacia el comprador sobre las propiedades y atributos de los procesos.
- Poca capacidad de vistas personales a cliente.
- Renta de edificio.

Amenazas:

- La capacidad de visita a clientes de la competencia es mayor que la propia.
- Competencia desleal por ganarse la venta del proyecto.
- Que se extingan las oportunidades de negocio por no ser altamente competitivos.
- Exclusividad que ofrecen las empresas de la competencia.

Ahora con el análisis FODA, la empresa tiene la tarea de participar en grupo para generar ideas y establecer un proceso de integración que oriente a los trabajadores de todos los departamentos a realizar cada una de sus actividades con un enfoque hacia el cliente.

## VI. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la descripción técnica de la investigación realizada la cuál incluye el diseño del instrumento, procesamiento de información y limitaciones que se presentaron en el desarrollo de este trabajo.

### 6.1 Planteamiento de la investigación

El tipo de investigación es: cualitativa, no probabilística, con sujetos voluntarios y sujetos tipo. Se aplicó entrevista.

### 6.2 Definición del problema

El problema a resolver en la presente investigación es ¿Cómo aplicar marketing integrado para beneficiar la venta de proyectos? Esto aplicado a la empresa de ramo automotriz seleccionada ubicada en el parque industrial Querétaro.

Hipótesis de trabajo (Hi): La aplicación del marketing integrado en las compañías automotrices beneficia a la venta de proyectos.

### 6.3 Objetivo de la investigación

El objetivo general es proponer una estrategia de mercadotecnia para aplicar marketing integrado en el departamento de ventas. El objetivo específico es facilitar la venta de proyectos en la empresa RM ubicada en el parque industrial Querétaro.

### 6.4 Definición de la población

El caso de estudio en concreto es la organización RM y la muestra de estudio son todos los individuos de esta empresa dedicados a la mercadotecnia en este caso corresponde a la población que son las personas que ocupan los siguientes puestos: 1 gerente de ventas y 3 ejecutivos de ventas.

## 6.5 Diseño del instrumento

Para el estudio mencionado se seleccionó la entrevista como técnica de recolección de la información que constó de 13 preguntas por las dimensiones y variables de la investigación y fue aplicada a 1 gerente de ventas y 3 ejecutivos de ventas que trabajan en la empresa RM en el Parque industrial Querétaro, realizándose dicha investigación en 5 semanas. La información fue recabada por quien expone la tesis en los meses de Marzo y Mayo del 2006. Las preguntas guía de la entrevista se presentan en el anexo 1. Se realizaron las preguntas como entrevistador. Ventaja adicional mediante la observación apreciada.

## 6.6 Procesamiento de la información

En primera instancia se elaboraron las preguntas de la entrevista, se revisaron los procedimientos para su aplicación, se analizaron los objetivos y propósito de la investigación, descripción del método por el cual se seleccionaron los gerentes de venta y ejecutivos de venta, así como las técnicas para realizar la entrevista. Posteriormente se realizaron las entrevistas a las personas que ocupan los puestos mencionados arriba.

## 6.7 Limitaciones

Cabe mencionar que este trabajo se encontró limitado por las Normas de confidencialidad de los departamentos entrevistados. Así como por las políticas establecidas por la compañía en cuanto a la información que puedan decir y /o mostrar por los entrevistados dejando con ello limitadas las respuestas requeridas por respetar los aspectos de confidencialidad de esta compañía. Para sensibilizar al entrevistado del uso de sus respuestas se explicó el objetivo de la entrevista mostrando el anexo 1 que refiere a la guía de entrevista.

Se encontró limitado también por la accesibilidad y disponibilidad del tiempo que proporcionaron los gerentes y ejecutivos de ventas y de los departamentos relacionados

con ventas al ser entrevistados. Este punto fue resuelto a través de agendar nuevamente pero ahora en horarios accesibles a los ejecutivos de venta, como fueron horarios de comedor y posteriores a su jornada de trabajo.

## VII. RESULTADOS Y DISCUSION

Con la información recopilada por medio de las entrevistas realizadas al gerente y a los ejecutivos de ventas, se inició el proceso de presentación del resultado a cada pregunta. Los resultados de la investigación de acuerdo a lo expuesto en el marco teórico demostraron lo siguiente:

### Aspecto evaluado: Satisfacción del Cliente

La mercadotecnia es: “El conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor” (Mercado, 1998, p.32), y se valida en el estudio con la pregunta 1 ¿Cómo contribuye su departamento en la satisfacción de su cliente final? Donde el 100 % de los entrevistados respondieron a la que con el desarrollo de sus actividades que son orientadas a la búsqueda constante de la satisfacción del cliente, lo cual refleja la función principal de su puesto, y es indicativo de que el departamento de ventas persigue el mismo objetivo.

El logro de las metas de una organización depende de: “Determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores” (Kotler, 2001, p.14), y se comprueba en el estudio ya que a la pregunta 2 ¿Cuáles son las políticas que debiese aplicar su departamento para satisfacer al cliente?, se encontró que el 100% de los entrevistados coincidieron que la política debe ser respuesta a tiempo a todas sus solicitudes.

A juzgar por Cobra (2000) el éxito de las empresas de servicios y sus marcas depende: “Directamente de las relaciones que esta empresa tenga con la satisfacción del cliente” (Cobra, 2000, p.17), y se demuestra en el estudio a la pregunta 3 ¿De que cree Usted que dependa el éxito de las empresas para lograr la satisfacción de su cliente?, ya que el 75% de las respuestas refieren a que debe estar basado en las relaciones y confianza con la que la empresa transmita la satisfacción del cliente. Otro punto de vista es el considerado por Cobra (2000) que refiere a la satisfacción del cliente:

“Es lo que lleva al éxito y entonces hay que valorizar a los clientes ofreciéndoles servicios que atiendan sus necesidades explícitas y lograr solventarlas. Se tienen que

investigar las necesidades y deseos de los consumidores para buscar soluciones nuevas e innovadoras que la competencia no pueda brindar de inmediato, esto nos lleva a tener ventajas competitivas que si se aplican en corto plazo lleva a mejores resultados sobre la competencia” (Cobra, 2000, p.87).

Esto es evidencia la respuesta del 25% de los entrevistados que opino a que es necesario escuchar al cliente y ofrecerle servicios que atiendan sus necesidades y resolver estas exigencias en un corto plazo.

#### Aspecto evaluado: Integración y participación

McKenna citado por Cobra (2000) sugiere: “Emplear un marketing que integre el cliente a la empresa mediante una estrecha relación constante” (Cobra, 2000, p.17), y se prueba en el estudio con la pregunta 4 ¿Cómo deben integrarse los departamentos para que estén enfocados al cliente?, ya que el 75% de las respuestas fueron que piensan que la sensibilización de los empleados es la manera de lograr integrar los departamentos, mientras el 25% de los entrevistados creen que la motivación y la concientización es lo importante, por lo que esto indica que la sensibilización es la clave de la integración de departamentos.

Kotler (2002) define marketing integrado como: “Al hecho de que todos los departamentos de una empresa colaboren para servir al interés o intereses del cliente” (Kotler, 2002, p.4), y se justifica con la pregunta 5 ¿Cómo lograr que todos los demás departamentos participen con enfoque al cliente final?, ya que el 75 % de los entrevistados respondió que se puede lograr con eventos de información a nivel Dirección–Empleados mientras que el 25% opinó que con programas de difusión internos.

De la entrevista, los resultados a la pregunta 6 ¿Cómo es la comunicación con los departamentos que intervienen en el desarrollo de su trabajo? Se encontró que el 75 % de los entrevistados piensan que son de beneficio mutuo la base para la comunicación y la relación laboral con los departamentos que intervienen en el desarrollo del trabajo de ventas, mientras que el 25% de los entrevistados menciona que se da por medio de acuerdos.

Aspecto evaluado: Comunicación

Kotler (1997) define las comunicaciones integradas de marketing como tener:

“Valores agregados de un plan comprensivo que evalúa los roles estratégicos y la variedad de disciplinas de comunicación. Por ejemplo, publicidad, respuesta directa, promoción de ventas, y relaciones públicas y la combinación de estas disciplinas para proveer claramente, consistentemente, y maximizar las comunicaciones impactando a través de la integración de mensajes” (Kotler, 1997, p.630).

Con lo anterior, se acredita el estudio a la pregunta 7 ¿Cómo debiera de ser la comunicación y la relación laboral con los departamentos que intervienen en el desarrollo de su trabajo? A la que el 75 % de los entrevistados respondió que la comunicación tiene que ser efectiva a todos los niveles, mientras el 25 % opinó que debe ser llevada por medio de capacitación, con metas reales y alcanzables que sean difundidas en toda la organización.

De la entrevista, los resultados a la pregunta 8 ¿Cómo fluye la información entre departamentos? El 100% de los entrevistados comentaron que por medio de juntas de participación es como fluye la información en esta organización.

Aspecto evaluado: Cómo obtener resultados

Dalrymple y Parsons (2000) señalan que los organigramas dicen cómo está dividido el trabajo y sus relaciones entre departamentos: “Los departamentos se valen de elementos, para que estructuralmente sirvan al negocio al optimizar la divulgación de la información, la toma de decisiones y el flujo de trabajo” (Dalrymple y Parsons, 2000, p.16), esto se explica con los resultados de la pregunta 9 ¿Cómo se deben de asegurar los departamentos para que las actividades interdepartamentales se realicen en tiempo? Donde el 50 % de los entrevistados respondió que se asegura con el seguimiento de tareas a través de programas de medición como listado de pendientes, mientras que el 50% restante mencionó que con las cargas de trabajo establecidas en las descripciones de puesto y que la toma de decisiones se da en base a las funciones de puesto por organigrama de la empresa.

Egan (1994) refiere que el valor agregado de los empleados en las organizaciones:

“Muestra a los gerentes la forma en que pueden desarrollar un conjunto de habilidades y de estrategias tanto para apoyar una cultura preferida como para enfrentar y cambiar una disfuncional; para tratar en forma interesada y constructiva las idiosincrasias de las personas, con miras a ayudarlas a dar lo mejor de sí mismas; para comprender y explorar el valor del sistema social de la compañía; para desarrollar una cultura de política positiva” (Egan, 1994, p.vii).

Otro punto de vista es el considerado por Stern et al.,(2002) quienes señalaron que para crear el máximo valor posible para los accionistas, los directivos de una empresa e idealmente todos los empleados de la misma deben dedicarse a la creación de valor en las distintas relaciones que se dan en la empresa con los empleados, clientes, proveedores y las comunidades implicadas, esto se refuerza con la pregunta 10 ¿Cómo agregar valor a la fuerza de ventas, publicidad, gerencia de productos, investigación de mercados para que tengan el enfoque del cliente?, donde el 50 % de los entrevistados respondió que con el uso del benchmarking, redefiniendo políticas internas, creando estrategias competitivas, estrategias de cambio, simplificando procesos, a través de redefinir el valor agregado; mientras que el 50% restante opina que con encuestas de satisfacción al cliente, con la medición continua de las metas de la compañía a través de la observación de tendencias.

Kotler (1997) manifiesta que en el marketing integrado en un primer nivel: “Las funciones del marketing como son: Ventas, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas deben de trabajar juntas” (Kotler, 1997, p.23), esto se comprueba con los resultados a la pregunta 11 ¿Cuáles serán los impactos en una venta de proyecto, si las áreas de marketing (publicidad, fuerza de ventas, servicio a clientes, relaciones públicas, promoción de ventas, investigación de mercados) son direccionadas con un enfoque hacia el cliente? Se encontró que el 100% de los entrevistados comentó que con el trabajo en grupo con orientación al consumidor, se pueden obtener reducciones en los aspectos de tiempo y costo, y que se aumenta la aceptación del cliente.

Kotler (2002) opina que en el segundo nivel en el marketing integrado: “Todos los departamentos deben dedicarse en cuerpo y alma al marketing puesto que el marketing no es un departamento como orientación de toda la empresa” (Kotler, 2002, p.13) y se

verifica con la pregunta 12 ¿Cuáles serán los impactos en una venta de proyecto, si el resto de los departamentos en la organización realiza sus actividades con un enfoque direccionado hacia el cliente? Donde el 100% de los entrevistados mencionaron que se pueden obtener reducciones en los aspectos de tiempo y costo, y que se aumenta la aceptación del cliente.

De la entrevista, los resultados a la pregunta 13 ¿Cuales son los objetivos compartidos que nos ayudaran a la venta de proyectos? El 100% de los entrevistados comentaron que los objetivos se cumplen con el involucramiento y seguimiento de la dirección y mandos medios, así como con la medición de los avances a través de juntas de seguimientos programadas.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones a los aspectos de satisfacción, integración y participación comunicación, cómo obtener resultados fueron:

### Aspecto evaluado: Satisfacción del cliente

En los resultados se valora que el departamento de ventas contribuye en la satisfacción de su cliente final por medio de la búsqueda constante de la satisfacción del mismo.

El 100% de los entrevistados coinciden que la política a implementarse para satisfacer al cliente debe ser “respuesta a tiempo a todas sus solicitudes”.

El 75% de los entrevistados, señalan que el éxito de las empresas para lograr la satisfacción de su cliente debe estar basada en las relaciones y confianza con que la empresa transmita la satisfacción del cliente, el 25% opino a que es necesario escuchar al cliente y ofrecerle servicios que atiendan sus necesidades y resolver estas exigencias en un corto plazo, además de ocupar políticas cliente proveedor.

### Aspecto evaluado: Integración y participación

El 75 % de los entrevistados creen que los departamentos deben integrarse por medio de un proceso de sensibilización, mientras el 25 % piensan que debe ser por medio de concientización para que estén enfocados al cliente.

El 75 % de los entrevistados opina que se puede lograr que todos los demás departamentos participen con enfoque al cliente final, con eventos de información a nivel dirección–empleados mientras que el 25% opina que esto se puede dar con programas de difusión internos.

#### Aspecto evaluado: Comunicación

Se encontró que el 75 % de los entrevistados piensan que son de beneficio mutuo la base para la comunicación y la relación laboral con los departamentos que intervienen en el desarrollo del trabajo de ventas, mientras que el 25% de los entrevistados menciona que se da por medio de acuerdos.

El 75 % de los entrevistados consideran que la comunicación tiene que ser efectiva a todos los niveles, mientras el 25 % opina que debe ser llevada por medio de capacitación, con metas reales y alcanzables que sean difundidas en toda la organización.

El 100% de los entrevistados comentaron que por medio de juntas de participación es como debe fluir la información entre departamentos.

#### Aspecto evaluado: Cómo obtener resultados

El 50 % de los entrevistados respondió que los departamentos se aseguran que las actividades interdepartamentales se realicen en tiempo con el seguimiento de tareas a través de programas de medición como listado de pendientes, mientras que el 50% restante mencionó que con las cargas de trabajo establecidas en las descripciones de puesto y que la toma de decisiones se da en base a las funciones de puesto por organigrama de la empresa.

El 50% de los entrevistados mencionan que se puede agregar valor a la fuerza de ventas, publicidad, gerencia de productos, investigación de mercados para que tengan el enfoque del cliente con el uso del benchmarking, creando estrategias competitivas, estrategias de cambio, simplificando procesos, a través de redefinir el valor agregado; mientras que el 50% restante opina que con encuestas de satisfacción al cliente, con la medición continua de las metas de la compañía a través de la observación de tendencias.

El 100% de los entrevistados opinó si las áreas de marketing (publicidad, fuerza de ventas, servicio a clientes, relaciones públicas, promoción de ventas, investigación de mercados) son direccionadas con un enfoque hacia el cliente se obtienen reducciones en los aspectos de tiempo y costo, y que se aumenta la aceptación del cliente impactando directamente en la venta de proyecto.

El 100% de los entrevistados opino que si el resto de los departamentos en la organización realiza sus actividades con un enfoque direccionado hacia el cliente se obtiene reducciones en los aspectos de tiempo y costo, y que se aumenta la aceptación del cliente con impacto favorable a la venta de proyecto.

El 100% de los entrevistados comentaron que con el involucramiento, seguimiento de la dirección y mandos medios, y con la medición de los avances a través de juntas de seguimientos programadas debe ayudar a objetivos compartidos que fortalezcan y faciliten la venta de proyectos.

La necesidad de satisfacer a los clientes, ya sea clientes internos o clientes externos, y debido a que los clientes externos son en sentido figurado “el motor” de entrada de dinero a la compañía, institución o negocio, involucra que debe haber una excelente comunicación.

En más de las situaciones las organizaciones tienen islas de comunicación, los jefes no comparten información en su totalidad, esto genera que la toma de decisiones se retarde, o no se de en el tiempo adecuado y por tanto se refleje en el incumplimiento de las actividades ínter departamentales incurriendo en entregas a destiempo y en costos de oportunidad. Si no son elaboradas las actividades en tiempo, éstas retrasarán el proyecto, en consecuencia se tendrán repercusiones en la empresa en cuanto a la entrega de sus propuestas de venta de proyecto hacia el cliente, esto generará en el cliente la percepción de una mala imagen e idea de incumplimiento de fechas, por ende la propuesta de venta hacia el cliente no será satisfactoria. De ahí que siempre será mejor que los jefes compartan toda la información con sus subordinados y que los jefes creen un esquema de comunicación a todos los niveles de la organización. Esto ahorrará tiempo y tendrá como beneficios el dar la misma dirección a la organización para tomar mejores decisiones en tiempo oportuno.

Entonces la importancia de la función que desarrollan los administradores del proyecto quienes deben coordinar cada una de las tareas de cada departamento y la interrelación de estas tareas con los otros departamentos, así como la repercusión de las mismas si es que éstas tareas no se ejecutan en tiempo y forma.

En el presente trabajo se atribuye que al aplicar marketing integrado en el proceso de generar valor agregado, se beneficia la venta del proyecto. Esto al considerar estrategias al cambio, como son: valor agregado, estrategias competitivas, benchmarking, reingeniería y uso de tendencias en las cuales se enfoca en encuestas de satisfacción del cliente, comunicación a todos los niveles, cómo obtener resultados. Estas tácticas al ser aplicadas en las tareas diarias de la organización y el establecimiento de una relación directa con el cliente que permita una buena comunicación ayudan a que los tiempos de las actividades se vean notablemente reducidos y se obtiene una mejora sustancial en tiempo, en consecuencia en costo, por tanto facilita la venta del proyecto.

En cuanto a la hipótesis planteada para este trabajo: la aplicación del marketing integrado en las compañías automotrices beneficia a la venta de proyectos; con base en lo mencionado en el párrafo anterior, se puede decir que la hipótesis de trabajo es aceptada.

## RECOMENDACIONES

La empresa RM en la cual se realizó la investigación es una empresa mediana de giro automotriz que por los resultados que se obtuvieron de la investigación, tiene que tomar en cuenta los recursos con que cuenta: su capacidad de ventas, el desarrollo de su personal, la capacitación de los empleados en el proceso de integración al buscar un enfoque de sus actividades hacia el cliente.

Con el fin de que la información recabada en el presente trabajo pueda utilizarse para determinar la aplicación del marketing integrado, a continuación se presentan las recomendaciones:

- Redefinir la misión con un enfoque hacia el cliente: Propuesta - Misión de la empresa: Somos una empresa dedicada a la fabricación de autopartes que agreguen valor a sus clientes, orientados a la mejora continua, nuestro enfoque de integración al personal nos permite brindar calidad en el servicio y atención personalizada satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.
- Capacitación: Debe darse a todo el personal incluyendo a los sindicalizados y a todos los niveles, buscando crear una cultura de enfoque al cliente. Es necesario capacitar en cuestión de trato y cortesía con el cliente y la importancia de llevar implícito en sus decisiones la aplicación de políticas de bien común, políticas de cliente proveedor, de esta manera todos los departamentos implícitamente pueden apoyar los esfuerzos de venta de su empresa.
- Planeación: Es necesario realizar las actividades de manera ordenada, revisando cargas de trabajo, descripción de tareas detalladas y tiempos de ejecución que permitan cubrir las actividades diarias que solicitan los clientes internos y externos, con esto se propone dar soluciones confiables para lograr cumplir las exigencias de los clientes actuales, así como de los clientes potenciales a quienes se busca cautivar con respuestas acertadas en tiempo.

- **Comunicación:** Se proponen juntas informativas breves donde se traten temas que refieren a las necesidades del cliente, con esto se creará sensibilidad y compromiso de las demandas del cliente.
- **Atención del personal:** Para facilitar contactar al personal de ventas, calidad y materiales, es necesario establecer líneas telefónicas para atención a clientes y uso de radios nextel portátiles.
- **Estrategias:** Aplicar benchmarking, simplificación de procesos, para ofrecer menores tiempos de respuesta en actividades como cotizaciones, respuesta a sus solicitudes de venta para que el cliente pueda la integración de la compañía para brindarle servicio.
- **Servicio postventa:** Mejorar las actividades de apoyo al desarrollo y optimización de nuevos productos, rapidez en cuanto a solicitudes de asesoría, seguimiento y solución de problemas (con involucramiento de las áreas de venta y calidad), a través de metodología de mapeo de procesos y aplicar valor agregado.
- **Precio:** Integración de las actividades interdepartamentales para definir que es lo que agrega valor en los procesos, con la finalidad de buscar mejora en la competitividad de precios, calidad vs precios, precios vs mercado.
- **Relaciones públicas:** Establecer relaciones con dueños de otras empresas al ocupar el benchmarking; establecer patrocinios en eventos, tales como inauguraciones y aniversarios de negocios, para que el producto tenga más presencia en el mercado.
- **Fijar ventas personales a candidatos calificados,** sin dejar de mencionar y tomar en cuenta que el gerente de ventas de la empresa debe poseer habilidades analíticas al mismo tiempo que asume el papel de motivador de los vendedores para obtener sus objetivos y un liderazgo efectivo.

- Implementación: Puede consistir en los siguientes pasos: Primer mes: contactar las compañías con quien se pueda realizar la alianza, para poder negociar sobre el tema. Promocionar la estrategia de marketing integrado en los departamentos de la empresa a través de capacitación a los diferentes niveles de la organización, para que el personal empleado empiece a conocer el enfoque integrado que se busca hacia el cliente. Segundo mes: organizar programas bien definidos con la estructura de participación de cada puesto de trabajo en lo que se refiere a las actividades de rutina y como lograr que estas sean direccionadas con el enfoque hacia el cliente. Tercer mes: contratación de líneas telefónicas directas para atención a clientes; adquisición de vehículos; establecer estrategia pre-venta. Cuarto mes: establecer relaciones públicas con la Cámara de la Industria y asociación de inversionista, asistir a eventos con el cliente.
- Enfocar la imagen corporativa hacia el mercado potencial, que brinde oportunidades de desarrollo. Oportunidades que con la habilidad, los conocimientos y recursos necesarios, puede implementarse estrategias que ayuden a minimizar los efectos negativos que puedan acarrear los puntos débiles identificados en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R. E., Hair, J. F., y Bush, A. J. 1999. Administración de ventas. Segunda edición. Mc-Graw Hill, México.
- Arens, F.W. 2000. Publicidad. 7a edición. Editorial: Mc-Graw Hill, México.
- B. Martín W. 1994. Calidad en el servicio al cliente. Guía para la excelencia en el servicio. Grupo Editorial Iberoamérica.
- Bradley, G. 1994. Traducción Pilar Mascaro Sacristán. Descubra el valor de su cliente. Produzca la calidad y el servicio que el cliente pueda ver. Editorial Prentice Hall, México.
- Clements, P. J., y Gido, J. 1999. Administración exitosa de proyectos. Soluciones empresariales. Internacional Thomson Editores, S.A. de C. V., México.
- Cobra, N. M. 2000. Marketing de servicios. Segunda edición. McGraw Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Cravens, W. D., Hills E.G., y Woodruff, B.R. 1996. Administración en mercadotecnia. 2da Reimpresión. Editorial CECSA, México.
- Dalrymple, J. D. y Parsons, J. L. 2000. Marketing management. Text and cases. 7 th Edition. John Wiley & Sons, USA.
- Egan G. 1994. El valor agregado de los empleados en las organizaciones: Lo que hay detrás de una administración positiva. Editorial: Prentice Hall, México.
- Espíndola, C. 1979. Evaluación de proyectos a valor presente. Editorial ECASA, México.
- Fischer, De la Vega L. 1993. Mercadotecnia. Segunda edición. Mc Graw Hill Interamericana de México, S. A. de C. V., México.
- Guevara, A. 1995. El modo proyecto. Cómo tomar decisiones estratégicas mediante la informática. Traducción Alfaomega. MARCOBO, S.A., España.
- Hendon, D., y Hendon, R. 2000. Cómo negociar en cualquier parte del mundo. Noriega Editores, México.
- Hill, C. W. y Jones, G. R. 1999. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición. Mc-Graw Hill Interamericana, S.A. Santafè de Bogotá, Colombia.
- Hussey, D. E. 1997. Cómo administrar el cambio en la organización. Editorial Panorama, México.
- Katzenbach, R. J. Compilador. 2000. El trabajo en equipo, ventajas y dificultades. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.

- Kotler, P. 1997. Marketing management. Analysis, planning, implementation and control. Ninth Edition. Editorial Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kotler, P. 2002. Dirección de marketing. Conceptos esenciales. Prentice Hall, México.
- Kotler, P., y Armstrong, G. 2001. Marketing. Octava edición. Pearson educación, México.
- Lamb, W. C., Hair, F. J., y McDaniel, C. 2002. Marketing. 4ª. Edición. International Thomson, México.
- Loudon, L. D., y Della Bitta, J. A. 1995. Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones. Cuarta edición. McGraw Hill, México.
- M. Christensen, C. M. y Raynor, E. M. 2003. The innovator's solution. Creating and sustaining successful growth. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Mercado, S. 1998. Marketing programado. Principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado. Segunda edición. Noriega Editores, México.
- Mirón, S. H. y Blankenship, B. A. 1980. Mercadotecnia. 3a. Reimpresión. CECSA, México.
- O'Shaughnessy, J. 1991. Marketing competitivo: Un enfoque estratégico. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
- Porter, E. M. 1987. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Séptima impresión. Editorial CECSA, México.
- Rees, F. 1998. Equipos de trabajo. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- Reyes, A. R. y Munch, L. 2002. Comunicación y mercadotecnia política. Noriega Editores, México.
- Rico, R. 1997. Total Customer Satisfaction. Séptima edición. Ediciones Machi, México.
- Schewe, D. C., y Smith, M. R. 1982. Mercadotecnia. Conceptos y aplicaciones. Mc. Graw Hill, México.
- Schiffman, L. G., y Lazar, K. L. 2001. Traducción González R. A., Comportamiento del consumidor. Séptima edición. Editorial: Pearson Educación, México.
- Solomon, R. M. 1997. Comportamiento del consumidor. Tercera edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C. V., México.
- Stan, R., y Collins, L. T. 1989. Maximarketing. El nuevo rumbo de las estrategias de promoción, publicidad y mercadotecnia. Mac Graw Hill, México.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. 1998. Fundamentos de Marketing. Décima edición. McGraw Hill, México.

Stern, J. M., y Shieley, J. S. Traducción: García, B. A. 2002. El desafío del EVA. Cómo implementar el cambio del valor agregado en la organización. Grupo editorial Norma, México.

Treviño, R. 2000. Publicidad: Comunicación integral en el marketing. McGraw Hill, México.

[Http://www.intermanagers.com.mx](http://www.intermanagers.com.mx) consultada el 27 de Enero de 2006.

# APÉNDICE

## Anexo 1. Guía de entrevista

El objetivo de esta entrevista es una investigación que está llevando el alumno del posgrado de la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro como uno de los requisitos para obtener el grado de Maestro en la Maestría de Administración.

Aspecto a evaluar: Satisfacción del Cliente

1. ¿Cómo contribuye su departamento en la satisfacción de su cliente final?
2. ¿Cuáles son las políticas que debiese aplicar su departamento para satisfacer al cliente?
3. ¿De que cree Usted que dependa el éxito de las empresas para lograr la satisfacción de su cliente?

Aspecto a evaluar: Integración y participación

4. ¿Cómo deben integrarse los departamentos para que estén enfocados al cliente?
5. ¿Cómo lograr que todos los demás departamentos participen con enfoque al cliente final?

Aspecto a evaluar: Comunicación

6. ¿Cómo es la comunicación con los departamentos que intervienen en el desarrollo de su trabajo?
7. ¿Cómo debiera ser la comunicación con los departamentos que intervienen en el desarrollo de su trabajo?
8. ¿Cómo fluye la información entre los departamentos?

Aspecto a evaluar: Cómo obtener resultados

9. ¿Cómo se deben de asegurar los departamentos para que las actividades inter.-departamentales se realicen en tiempo?

10;Cómo agregar valor a la fuerza de ventas, publicidad, gerencia de productos, investigación de mercados para que tengan el enfoque del cliente? Marque en el siguiente listado con una “x” su opinión. Puede marcar tantas veces como considere necesario.

- Estrategias competitivas
- Estrategias de cambio
- Simplificación de procesos
- Benchmarking
- Otros

(especifique)\_\_\_\_\_

11;Cuáles serán los impactos en una venta de proyecto, si las áreas de marketing (publicidad, fuerza de ventas, servicio a clientes, relaciones públicas, promoción de ventas, investigación de mercados) son direccionados con un enfoque hacia el cliente? Evalué en la siguiente tabla su opinión para cada aspecto, marcando con una sola “x” por renglón.

Aspecto a evaluar:	Reduce	Se mantiene igual	Aumenta
Tiempo			
Aceptación			
Costos			
Otros(especifique)_____			

12;Cuáles serán los impactos en una venta de proyecto, si el resto de los departamentos en la organización realiza sus actividades con un enfoque direccionado hacia el cliente? Evalué en la siguiente tabla su opinión para cada aspecto, marcando con una sola “x” por renglón.

Aspecto a evaluar:	Reduce	Se mantiene igual	Aumenta
Tiempo			
Aceptación			
Costos			
Otros(especifique)			

13;Cuales son los objetivos compartidos que ayudarán a la venta de proyectos?

¡Muchas gracias por su información!

Anexo 2. Cuestionario de satisfacción al cliente/ ventas

**Estimado cliente:**

Uno de los objetivos más importantes para la empresa RM es la mejora continua. Con el propósito de ofrecerle un mejor servicio y una mayor calidad en nuestros productos, le pedimos que marque con una “x” el adjetivo que, a su consideración, responda mejor a las siguientes preguntas:

**¡De antemano muchas gracias por su apoyo!**

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
<b>Atención del personal de la empresa RM</b>						
1. Facilidad para contactar al personal de Ventas						
2. Cortesía del personal						
3. Confiabilidad de sus respuestas						
4. Tiempo de respuesta de cotización						
5. Tiempo de respuesta a sus solicitudes						
6. Habilidad para resolver problemas						
7. Entendimiento de las necesidades de su negocio						
8. Seguimiento y solución a problemas.						
<b>Atención técnica</b>						
9. Apoyo al desarrollo de nuevos productos						
10. Apoyo a la optimización de los productos						
11. Rapidez en cuanto a solicitudes de asesoría						
<b>Precio</b>						
12. Competitividad de nuestros precios						
13. Nuestros precios en relación con la calidad de los productos						
14. Nuestros precios en relación con el mercado						

**Comentarios que desee agregar:**

---



---



---



---

### Anexo 3. Cuestionario de satisfacción al cliente /calidad

**Estimado cliente:**

Uno de los objetivos más importantes para RM es la mejora continua. Con el propósito de ofrecerle un mejor servicio y una mayor calidad en nuestros productos, le pedimos que marque con una “x” el adjetivo que, a su consideración, responda mejor a las siguientes preguntas:

**¡De antemano muchas gracias por su apoyo!**

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
<b>Atención del personal de RM</b>						
1. Facilidad para contactar al personal de Calidad						
2. Cortesía del personal						
3. Confiabilidad de sus respuestas						
4.Exactitud en sus respuestas						
5. Tiempo de respuesta a sus solicitudes						
6. Habilidad para resolver problemas						
7. Entendimiento de las necesidades de su negocio						
8. Seguimiento y solución a problemas						
<b>Calidad</b>						
9. Entrega de Certificados de Calidad según requerimientos del cliente						
10. Incidencias con el cliente (PPMs)						
<b>Sistema de información</b>						
11.Oportunidad de la información						

**Comentarios que desee agregar:**

---



---



---



---



---

## Anexo 4. Cuestionario de satisfacción al cliente /materiales

**Estimado cliente:**

**Uno de los objetivos más importantes para RM es la mejora continua. Con el propósito de ofrecerle un mejor servicio y una mayor calidad en nuestros productos, le pedimos que marque con una “x” el adjetivo que, a su consideración, responda mejor a las siguientes preguntas:**

**¡De antemano muchas gracias por su apoyo!**

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
<b>Atención del personal de RM</b>						
1. Facilidad para contactar al personal de Materiales						
2. Cortesía del personal						
3. Confiabilidad de sus respuestas						
4. Exactitud en sus respuestas						
5. Tiempo de respuesta a sus solicitudes						
6. Habilidad para resolver problemas						
7. Entendimiento de las necesidades de su negocio						
8. Seguimiento y solución a problemas.						
<b>Servicio de Información</b>						
9. Oportunidad de la información						
10. Facilidad para obtener información adicional						
<b>Entregas</b>						
11. Capacidad de respuesta ante contingencias						
12. Servicio de los transportes proporcionados por LP						
13. Identificación del material						
14. Cumplimiento de las normas de empaque y acuerdos logísticos.						
15. Entrega de envíos contra requerimientos						

**Comentarios que desee agregar:**

---



---



---



---



---