

HERRAMIENTAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE
LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN AMERICA LATINA



Mercadotecnia, administración, calidad, emprendimiento,...

Coordinador: Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo

Autores:

Alejandra López Salazar
Maritza Blanco
Graciela Blanco Vidal
Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo
Eduardo Barrera Arias
Cuauhtémoc González Vázquez
Erico Ernesto Wulf Betancourt



México – Chile, 2014

1389

Herramientas para la competitividad de la pequeña empresa en América Latina

Alejandra López Salazar, Maritza Blanco, Graciela Blanco Vidal, Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo, Eduardo Barrera Arias, Cuauhtémoc González Vázquez, Erico Wulf Betancourt

Editado por Servicios Académicos Internacionales para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1389/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

HERRAMIENTAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN AMERICA LATINA.

**Alejandra López Salazar
Maritza Blanco
Graciela Blanco Vidal
Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo
Eduardo Barrera Arias
Cuauhtémoc González Vázquez
Erico Wulf Betamcurt**

LOS AUTORES.

Alejandra López Salazar, Doctora en Negocios y Estudios Económicos. Profesora-Investigadora de la Universidad de Guanajuato. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel 1). Líneas de Investigación: Micro y Pequeñas empresas; Competitividad y Colaboración; Responsabilidad Social y Sustentabilidad. 27 artículos publicados en revistas nacionales e internacionales; 12 libros; 15 capítulos de libros y 30 trabajos publicados en memorias de congresos; 6 proyectos de investigación con financiamiento.

Maritza Blanco, periodista Chilena-Española. Formada como Directora de Comunicaciones por el Máster DCEI de la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y Diplomado en Gestión, entre otros estudios.

Especialista en comunicaciones corporativas y gestión comunicacional, con experiencia nacional e internacional en diseño y desarrollo de Planes de Comunicación y Marketing integral, comunicación corporativa, gestión de medios, gestión y desarrollo de contenidos, comunicación interna y externa, e investigación en el ámbito de la comunicación.

Ha escrito diversos artículos en diversos medios electrónicos e impresos desde el año 2005 a la fecha y, también, ha ejercido labores docentes desde el año 2001 a la fecha, tanto en España como en Chile, en materias de Responsabilidad Social Corporativa, Comunicación Estratégica y Tecnologías de la Comunicación.

Dra. Graciela Vidal Carvajal, master en Marketing y Gestión Comercial, maestría en Educación y Gestión de Empresas, pos título en Educación de Adultos, ha desarrollado su quehacer profesional en Empresas y entidades de Educación Superior en las áreas de Gestión Comercial, Administración, Marketing, Recursos Humanos, Turismo, Emprendimiento y Alianzas Estratégicas con (y para) diferentes Universidades nacionales y extranjeras. Premiada nacional e internacionalmente en numerosas instancias por sus logros, tiene una destacada trayectoria profesional con más de 30 años como Gerente, Asesor, Consultor, Docente, Diseñador y Gestor de diversos proyectos y programas. Ha sido conferencista y relatora en múltiples seminarios nacionales e internacionales.

Actualmente, está a cargo de la Universidad La República, sede Coquimbo, Chile.

Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo candidato a Doctor en Administración por la Universidad de Celaya, Master en Mercadotecnia por la Universidad de Santiago de Querétaro e Ingeniero Industrial por el Tecnológico de Celaya. 36 años como Profesor de tiempo completo en la Universidad de Guanajuato, México. Investigador en el campo de la Ecología Social en las Organizaciones. Profesor y ponente en diferentes Universidades de México y de América Latina. Asesor y consultor empresarial para algunos despachos. Autor de diversos libros y artículos sobre mercadotecnia e investigación de mercados. Apasionado asesor de alumnos.

Eduardo Barrera Arias Candidato a Doctor en Administración por la Universidad de Celaya, Máster en Administración y Licenciado en Administración por la Universidad de Guanajuato, Empresario comercial y en productos del campo, Profesor en diversas Universidades de Licenciatura y Maestría. Amplia experiencia laboral en empresas de logística y transporte, empresas agrícolas y de transformación. Autor y coautor de libros y artículos especializados en calidad y administración. Coautor en ponencias internacionales.

Cuauhtémoc González Vázquez es Doctor en Administración con maestría en Comercio Electrónico, cuenta con 18 años de experiencia profesional dirigiendo proyectos de informática empresarial y negocios electrónicos. Docente de diversas universidades en México y ponente en diversos foros y universidades internacionales.

Aprendiz de por vida, orgulloso padre de familia, apasionado de la innovación y la gestión del cambio en las organizaciones así como el impacto positivo de las Tecnologías de la Información en el bienestar de las personas.

Erico Wulf Betancourt Master en Economía e Ingeniero Comercial. Profesor Asociado, y Director de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de La Serena. Expositor en seminarios académicos nacionales e internacionales. Integrante de comités Científicos y editorial, de revistas internacionales (México y EEUU). Autor y coautor de libros de la especialidad. Profesor de post grado en Universidades latinoamericanas. Articulista de Diario Digital(Celaya, México) articulo7.net

INDICE.

Capítulo 1	10
La realidad de la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina.....	10
Importancia económica de la Mipyme	14
Características de la Mipyme	19
<i>Condiciones de trabajo en la Mipyme Latinoamericana</i>	23
<i>El capital social en el emprendimiento de la Mipyme</i>	23
Ventajas y desventajas de la Mipyme.....	25
Conclusiones.....	28
Bibliografía	30
Capítulo 2	32
Concepto de Organización.....	34
Del Diagnóstico Organizacional al Desarrollo Organizacional (D.O).	35
Identidad Corporativa, la médula de toda organización.....	38
El valor de la Imagen y su Reputación.	39
La Comunicación en las Organizaciones.	41
La figura del Director de Comunicaciones	45
La Responsabilidad Social.....	47
Bibliografía	51
Capítulo 3	53
Margen de ineficiencia de las mypes:.....	53
rol de la capacitación del rrhh y	53
marketing estratégico.	53
Resumen.....	54
Presentación.	54
Introducción.....	55
Al rescate del Espíritu Empresarial, que todos llevamos dentro.	57
Datos y Cifras alarmantes a nivel internacional.....	60
La actividad emprendedora.....	61
Análisis de la Actividad Emprendedora en Sectores de Comercio en América Latina.	62
Desafíos para emprender exitosamente.....	64
Y... ¿Qué se entiende por emprendedor?	65

Competencias requeridas para enfrentar este desafío: Capacitación, Marketing y aprender del fracaso.	71
Algunas causas por la que los emprendimientos fracasan y no son sostenibles en el tiempo.	73
En forma general, las faltas y traspiés más recurrentes.	74
Capacitación y adiestramiento previos al inicio del nuevo negocio.	76
Capacitación para optimizar la capacidad de emprender y la gestión emprendedora.	80
Nace la Idea y la MYPE.	81
<i>El Análisis Estratégico en el proyecto</i>	82
El Plan de Marketing	84
Definición del grupo objetivo al que deseamos llegar.	86
Diseño de un programa de Marketing Estratégico para promocionar y vender el producto deseado ¿Cómo definir su grupo objetivo?	88
Conclusiones.	91
Bibliografía.	93
Capítulo 4	95
Introducción.	¡Error! Marcador no definido.
Reconocimiento del mercado.	98
Estructura de la oferta.	98
Estructura de la demanda.	100
Otra herramienta de gran valor y mucha confiabilidad para el reconocimiento del mercado lo representa la labor de la investigación de los mercados.	107
Secuencia para la realización de una investigación de mercados cuantitativa.	108
Bibliografía.	118
Capítulo 5	120
Herramientas de calidad fuera del proceso.	122
<i>Cliente interno y externo.</i>	122
<i>Cliente interno.</i>	124
<i>Cliente externo.</i>	125
Servicio.	125
<i>Características de los servicios</i>	126
<i>Principios del servicio al cliente</i>	127
<i>Cultura y servicios.</i>	128
<i>Generando rentabilidad con el servicio al cliente</i>	129

Ventaja competitiva.....	130
<i>Voz del cliente.</i>	132
<i>Cuestionarios para obtener información.</i>	133
<i>Buzón de sugerencias y comentarios.</i>	133
<i>Experimentar ser cliente.</i>	133
<i>Lealtad del cliente</i>	134
Estrategias para generar lealtad en el cliente.....	136
<i>Histograma</i>	137
<i>Diagrama de Pareto.</i>	138
<i>Diagrama causa-efecto (también conocido como diagrama de Ishikawa).</i>	139
<i>Hojas de comprobación o de chequeo.</i>	140
<i>Gráficas de control.</i>	140
<i>Diagramas de dispersión.</i>	141
<i>Estratificación.</i>	141
Para recordar y considerar	143
Bibliografía.	144
Capítulo 6	146
Introducción	147
Temporalidad de este capítulo.	148
Bases de la mercadotecnia digital.	150
¿Estoy listo para la mercadotecnia digital?.....	151
Atraiga clientes a su página Web.....	152
Herramientas digitales	155
Mercadotecnia Inbound	155
Búsqueda orgánica en Google (Search Engine Optimization)	157
Blogs	159
Google Adwords	160
Palabras Clave	164
Anuncio	164
Medición de resultados	165
Publicidad en Facebook.....	167
Alimente su sitio.....	169
Midiendo el éxito.....	170

Alcance	171
Publicidad en Facebook.....	172
Twitter	173
E-Mailing.....	175
<i>Clasificación de los usuarios para enviar correos</i>	176
<i>Business Contact Manager</i>	177
<i>Atubuzon.com y fromdoppler.com</i>	177
Proceso de la mercadotecnia en línea usando herramientas digitales.....	178
<i>Conciencia</i>	178
<i>Comunicación o información</i>	179
<i>Enganche del usuario</i>	179
<i>Venta del producto o servicio</i>	179
<i>Repita la venta</i>	180
<i>Mida el éxito</i>	181
<i>Community manager</i>	183
Conclusiones.....	184
Referencias	185
Capítulo 7	187
Erico Wulf Betamcurt.....	188
“En una Negociación exitosa todos ganan”	188
Negociación como un proceso cooperativo	188
A propósito de necesidades, necesitamos definir, entonces ¿Que es Negociación? ..	192
Preparación de la negociación.....	193
.....	194
La discusión sobre los intereses	194
<i>Intereses:</i>	195
Los 10 pasos de una negociación.....	196
El proceso de la negociación	196
<i>Rol de las preguntas</i>	196
<i>Éxito de la negociación</i>	197
<i>Información</i>	198
<i>Tiempo</i>	198
<i>Poder</i>	198

<i>Estrategias</i>	199
Conclusión	199
Bibliografía	200
Curso: técnicas de negociaciones comerciales	¡Error! Marcador no definido.

Capítulo 1

**La realidad de la micro, pequeña y mediana
empresa en América Latina.**

**Dra. Alejandra López Salazar
Universidad de Guanajuato
México**

La contribución de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (Mipyme) al crecimiento económico y a la generación de empleo es de gran valor para el desarrollo de un país. Se estima que en promedio las Mipymes aportan el 65.9% de los empleos de un país (Tueros, 2009) y el 75% del PIB. Estos datos muestran, además, que las Mipymes en Latinoamérica son “un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos, semi o escasamente cualificados” (Saavedra y Hernández, 2008: 133).

Las Mipymes ayudan a producir bienes que para la gran empresa no es costeable fabricar o que se requieren en pequeñas cantidades y deben adaptarse a determinadas especificaciones; así mismo, crean y fortalecen la formación empresarial al adquirir experiencia en diversas funciones de la organización, además de su impacto en la generación de empleos y aportación a los ingresos públicos.

El continuo desarrollo de políticas que fomentan la creación y facilitan la supervivencia de las PYMES, se debe a las creencias generales que se tienen sobre las ventajas de éstas respecto a las grandes empresas, entre las que resaltan: a) mayor eficiencia en la creación de empleos, b) mayor potencial de innovación, c) mayor flexibilidad y capacidad de adaptación estructural, d) mayor capacidad de adaptar sus productos y servicios a las necesidades de los consumidores, e) representa el contrapeso respecto a los monopolios, y f) constituyen un amortiguador para las fuertes variaciones del empleo (Rothwell, 1989 y Wadley, 1988, citado en Estudios COTEC No.7)

Los estudios sobre Mipyme son necesarios para la generación de estrategias nacionales, empresariales y la definición de políticas públicas. Para ello es preciso comprender profundamente sus necesidades, problemas, características, lógicas de emprendimiento y su funcionamiento para formular estrategias que impacten directamente en su desempeño. Y aunque existen espacios como el Observatorio Latinoamericano Pyme, Observatorio Europeo de la Pyme y el Observatorio Pyme México, que buscan generar información sobre el desempeño e impacto de las Mipymes, de manera sistematizada, confiable,

útil y comparable entre regiones o países, ha sido difícil debido a sus distintas formas de clasificación, dinamismo de apertura y mortandad.

El objetivo de este capítulo es ofrecer un panorama sobre la realidad que viven las Mipymes en los países de América Latina que sirva como base para el desarrollo de estrategias empresariales y de política pública. Para ello, se inicia comparando las distintas definiciones que existen sobre la Mipyme en base a organismos internacionales. Posteriormente se examina su importancia en el ámbito económico, así como las características que describen su forma de operar. Finaliza con la presentación de las ventajas y desventajas de la Mipyme.

Definición de Mipyme

A nivel mundial existen diversas formas de definir a la Mipyme en función de las necesidades de cada país, a la conformación específica de las empresas y a la facilidad de clasificación y obtención de información. Entre las variables más utilizadas se encuentra el número de empleados, el nivel de ventas y la inversión en activos. Sin embargo, el tamaño del mercado, valor agregado, volumen de ventas o producción, separación de funciones básicas y el valor del capital invertido también son variables que determinados países utilizan para caracterizar a las Mipymes (Saavedra y Hernández, 2008).

La tabla 1 muestra la clasificación de las empresas de acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Comunidad Europea (CE), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia (INSEE). El criterio principal de clasificación es el número de trabajadores.

Tabla 1. Clasificación de empresas de acuerdo a Organismos Internacionales

	OCDE	CEPAL	INSEE	CE		
Tamaño / Criterios	Empleados	Empleados	Empleados	Empleados	Ventas	Activo
Microempresa	0-19	1-4	1-49	1-9	Hasta 2 millones de €	Hasta 2 millones de €
Pequeña	20-99	5- 49	50-250	10-49	Hasta 10 millones de €	Hasta 10 millones de €
Mediana	100-499	50-250	250 - 1000	50 -249	Hasta 50 millones de €	Hasta 43 millones de €

Fuente: Saavedra y Hernández (2008).

Al considerar la clasificación de las Mipymes en Latinoamérica resalta que la mayoría de los países utiliza más de un criterio para definirlas (tabla 2). Al respecto, sólo Argentina y Panamá no emplean el número de trabajadores como criterio de clasificación, en su lugar manejan el nivel de ventas, ya que el giro empresarial y el grado de adopción de Tecnologías de Información y Comunicaciones influyen en la capacidad de generar ingresos de la empresa con un menor número de empleados.

Tabla 2. Criterios para definir la MIPYME

País/ Criterio	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Argentina		X		
Bolivia	X	X	x	
Brasil	X	X		
Chile	X	X		
Colombia	X		x	
Costa Rica	X	X	x	x
El Salvador	X		x	
Guatemala	X			
México	X	X		
Panamá		X		
Perú	X			
Uruguay	X	X	x	
Venezuela	X	X		x

Fuente: Saavedra y Hernández (2008).

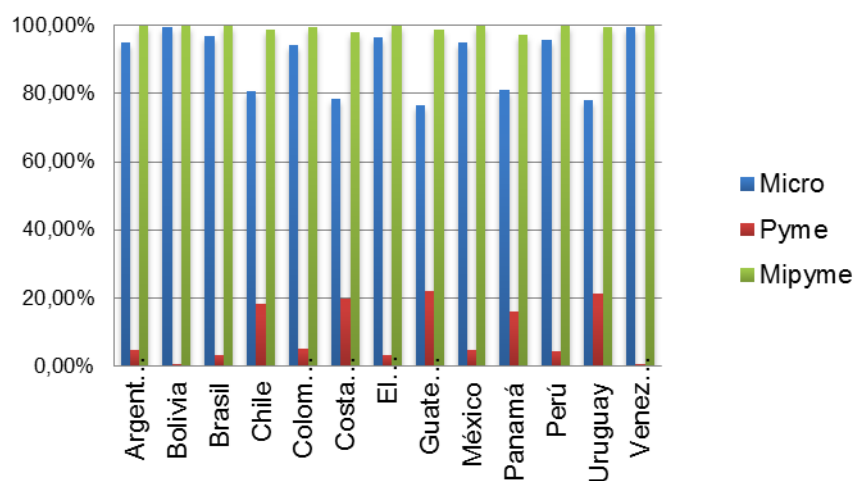
En el caso de México, a partir de junio de 2009 se incluye el nivel de ventas como un criterio adicional de clasificación por sector empresarial. Países como el Salvador y Colombia también combinan dos criterios pero utilizan el valor de los activos y empleados. En el caso de Bolivia, Cota Rica, Uruguay y Venezuela consideran al menos tres criterios de clasificación, incluyendo en algunos casos, la inversión en maquinaria, equipo y herramienta.

Importancia económica de la Mipyme

Aunque existen diversas definiciones de Mipyme es necesario resaltar la importancia de estas empresas en los países de Latinoamérica con la información disponible. Al respecto, la Mipyme representa al menos el 97% de las unidades económicas, como lo muestra la gráfica 1. Panamá y Perú son los países con menor y mayor proporción de Mipymes, respectivamente. En el caso de la microempresa, Bolivia y Venezuela tienen el mayor número de microempresas con un 99.69% y 99.58%, respectivamente. Uruguay, Guatemala y Costa Rica

resaltan por tener el mayor número de pymes de América Latina con proporciones entre 21 y 19%.

Gráfica 1. Porcentaje de Microempresas, Pymes y Mipymes

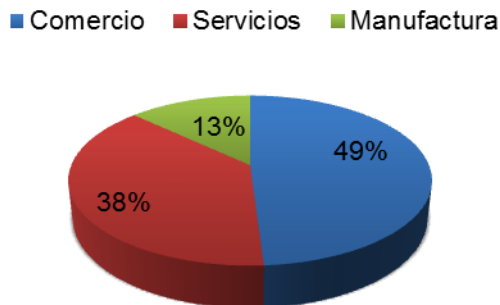


Fuente: elaboración propia con base en Saavedra y Hernández (2008).

Estos datos muestran que dada la configuración de empresas en América Latina, no se puede hablar de Mipymes y Pymes como si se tratara del mismo conjunto de empresas. Las microempresas son quienes tienen la principal representación de organizaciones con un promedio de 90%, mientras que la pyme representa, en promedio, el 9.5% del universo de empresas en los países estudiados. En este sentido, dado que las características de las microempresas y pymes son distintas, las estrategias de apoyo también deberían serlo; sin embargo, en la mayoría de los países de Latinoamérica se generan programas de apoyo en conjunto.

En lo referente a la composición sectorial, el 49% de las Mipymes se desempeñan en el sector comercial, el 38% en el sector servicios y sólo el 13% en la industria (ver gráfica 2). Esto datos muestran la dificultad que experimentan las Mipymes para desarrollarse en actividades industriales que requieren conocimientos más específicos, experiencia en el giro, mayor inversión de capital y mano de obra calificada (sobre todo en determinadas ramas económicas).

Gráfica 2. Distribución sectorial de Mipymes



Fuente: Saavedra y Hernández (2008).

En un estudio específico que se realizó en México, en la ciudad de Celaya, sobre las Mipymes manufactureras, se encontró que las principales problemáticas a las que se enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa se relacionan con el área de producción, específicamente en:

- a) adquisición de maquinaria y equipo y/o modernización del proceso productivo
- b) dificultad para adquirir insumos de calidad, a precios accesibles y con las especificaciones necesarias
- c) existencia de instalaciones improvisadas, no aptas para hacer eficiente la logística interna de la empresa, tener una mejor imagen y servicio al cliente (Contreras y López, 2009).

La distribución del empleo por tamaño de empresa y por país, se muestra en la tabla 3, en donde resalta la contribución de las Mipymes en el empleo. Existe un segmento de trabajadores independientes (autoempleo) que representan el 29.6% de la Población Económicamente Activa (PEA) en el cual están considerados los trabajadores profesionales y no profesionales y el autoempleo con trabajadores familiares. Considerando el trabajo independiente, microempresas y micronegocios, en promedio en América Latina el 50.5% del empleo son generados por empresas con menos de 11 empleados. Sin embargo,

existen países cuya proporción es mayor como Bolivia y Paraguay con más del 70%; Colombia, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Ecuador con proporciones entre el 60 y 70%.

Tabla 3. Distribución de trabajadores del sector privado a nivel nacional por tamaño de empresas en América Latina, 2007 (Porcentajes respecto a la PEA ocupada total)

PAÍS	Sector privado								
	Independientes			Micro- empresa (2 a 5 trabajadores)	Micro- negocio (6 a 10 trabajadores)	Pequeña empresa (11 a 50 trabajadores)	Mediana empresa (51 a 100 trabajadores)	Gran empresa (más de 100 trabajadores)	Ocupados en el sector privado
	No profesionales, técnicos y administrativos	Profesionales, técnicos y administrativos	Empresas unipersonales						
América Latina (promedio ponderado)	23.0	2.4	4.2	14.3	6.6	11.2	4.2	10.3	81.8
Argentina	14.1	4.3	0.7	17.4	7.9	9.9	4.2	7.3	76.8
Bolivia	35.2	2.0	0.4	31.4	8.7	6.2	1.9	2.7	88.5
Brasil	23.1	2.6	4.9	11.6	6.6	-	-	-	81.1
Chile	16.2	4.2	-	10.4	5.0	14.0	10.6	17.0	84.6
Colombia	32.9	3.6	1.8	18.5	5.5	9.5	3.0	13.6	88.5
Costa Rica	15.9	2.0	-	21.5	4.6	-	-	-	80.7
Ecuador	26.6	1.7	1.0	24.4	8.1	11.2	1.8	10.8	85.6
El Salvador	27.3	0.8	-	28.4	6.4	8.4	2.2	13.0	86.6
Honduras	38.6	1.6	-	24.7	1.5	0.7	0.1	0.1	90.3
México	21.2	1.6	2.0	25.1	6.4	11.5	4.3	10.0	83.6
Nicaragua	32.9	1.4	-	24.7	7.2	9.3	2.5	8.2	86.3
Panamá	25.0	1.4	-	14.9	7.4	8.4	-	-	79.4
Paraguay	35.4	2.0	0.0	26.4	7.0	7.9	2.3	1.7	83.7
Perú	30.4	1.9	-	19.4	6.3	13.6	3.8	11.2	86.5
Venezuela	27.6	1.2	-	18.3	12.1	-	-	-	81.0
República Dominicana	37.9	1.6	-	11.8	6.5	8.5	-	-	82.9
Uruguay	15.9	6.5	-	18.0	8.4	11.8	-	16.1	76.6

Fuente: Tueros (2009).

La pequeña empresa aporta el 11.2% de la PEA en promedio en América Latina y cuenta con mejores niveles de capitalización y recursos sociales que el trabajo independiente, microempresas y micronegocios (Tueros, 2009). La mediana empresa contribuye, en promedio, con el 4.2% de empleos pero tiene una

“mayor contribución al crecimiento económico debido a su superior integración con mercados dinámicos, nacionales e internacionales, y su más alta productividad” (Tueros, 2009: 5).

También es importante resaltar que las Mipymes en el área rural “son un componente importante del tejido empresarial de América Latina, ya que en conjunto absorben el 73.6% de los ocupados en el sector privado” (Tueros, 2009: 6). Al respecto, el trabajo independiente representa la base del empleo con un 57.3% dada la escasez de empresas que demandan mano de obra en esas regiones (Tueros, 2009).

Guaipatín (2003) condensó información que destaca la importancia económica de la Mipyme en Latinoamérica. Entre las variables utilizadas se encuentra el volumen de ventas, el valor de la producción, la participación de las Mipymes en las ventas de un país, en la producción, en el PIB y en el valor agregado, principalmente. De acuerdo a este autor, las Mipymes en Brasil generan una cuarta parte del total de salarios pagados; en Chile generan el 17% del total de ventas registradas las que a su vez representan un 30% del PIB; en Honduras las ventas de Mipymes constituyen el 80% del PIB, y en Panamá las ventas representan el 33% del PIB.

Tabla 4. Importancia económica de Mipyme en América Latina.

País	Indicador	Micro	Pyme	Grande
Argentina	Participación en la producción (%)	24,8%	42,7%	32,5%
Brasil	Salarios (millones US\$)	7.84	19.86	102.959
Chile	Ventas (millones US\$)	3.37	19.647	89.988
Colombia	Participación en valor agregado (%)	1,4%	30,9%	67,7%
Costa Rica	Participación en las ventas (%)	n.d.	12,6%	n.d.
Guatemala	Participación en el PIB (millones US\$)	7.449	n.d.	n.d.
Honduras	Ventas (millones US\$)	n.d.	4.884	n.d.
México	Participación en el valor agregado (%)	30%	32%	38%
Nicaragua	Participación en la producción (%)	2,1%	36,3%	61,6%
Panamá	Producción (millones US\$)	3.4		n.d.
Rep. Dominicana	Producción (millones US\$)	2.328	n.d.	n.d.
Venezuela	Participación en la producción (%)	n.d.	13,8%	n.d.

Fuente: Guaipatín (2003).

Además, como lo muestran los datos de la tabla 4, en Argentina, más de dos terceras partes de la producción de este país las generan Mipymes, aunque en Nicaragua esta misma proporción la aporta la gran empresa. Y en México, el 62% del valor agregado es creado por las Mipymes.

Características de la Mipyme

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) caracteriza a la pequeña empresa como “una entidad en la cual, tanto la producción como la gestión están concentradas en manos de una o dos personas, responsables asimismo de las

decisiones que se toman en la empresa” (OIT, 1982, citado en Lemes y Machado, 2007).

De acuerdo a Jacques, Cisneros y Mejía (2011) y Méndez (1996), las características generales de las Mipymes son: a) sociedad establecida por una o dos personas quienes aportan el capital; b) la administración es empírica en muchos casos, debido al capital cultural del empresario¹; c) el dueño realiza las funciones de “hombre orquesta”; d) generalmente el mercado que atienden es local; e) su crecimiento se basa principalmente en la reinversión de utilidades; y, f) tienen ventajas fiscales al ser causantes menores.

Si se analiza la Mipyme en base a sus funciones administrativas, apoyos financieros y técnicos, así como a su estructura legal y operativa, resalta que la *planeación* de las Mipymes está centrada en el dueño de la empresa, es operativa más que estratégica por lo que tiene un horizonte de corto plazo y se basa en la experiencia más que en el análisis. En cuanto a su *estructura y organización*, la toma de decisiones está centralizada en el dueño quien desarrolla una gran cantidad de funciones en las diversas áreas de la empresa y se apoya principalmente de familiares, y conforme experimenta un crecimiento va contratando personal externo; la distribución de trabajo se basa en la intuición del empresario y no en el diseño analítico de una estructura organizacional ni descripción de puestos. La *función de ventas* está a cargo del dueño, quien establece una relación directa con el cliente y es quien conoce las necesidades de su mercado, lo que permite adaptarse rápidamente a las exigencias de los clientes. El área de *recursos humanos* es la que menor atención adquiere por parte del empresario, en donde el reclutamiento de personal se basa en conocidos de empleados, la capacitación es de inducción y básica para desarrollar las funciones y la motivación se basa en el salario. La *estructura productiva* se caracteriza por el poco uso de tecnología sofisticada, siendo intensiva en mano de obra poco especializada, donde la producción es a pequeña

¹ En México, de cada diez empresarios, ocho tienen estudios de secundaria como nivel máximo (INEGI, 2009). En Argentina, el 31.2% tienen estudios de secundaria y 55.4% estudios de primaria (Guaipatín, 2003). El 75% de los ocupados en las MIPYMES tiene como máximo la escuela secundaria incompleta (Tueros, 2009)

escala, especializada y con una baja diversificación productiva. La *función contable* está a cargo de un contador externo y en algunos casos se contrata a un auxiliar para apoyar la administración del capital de trabajo (OCDE, 1993; Aláez, 1992; Camisón, 1992; Rucabado, 1992; Martínez, 1990; Salamán, 1989; citados en Estudios COTEC No.7; Jacques, Cisneros y Mejía, 2011). La planeación financiera es una actividad poco común² a pesar de las grandes problemáticas que enfrentan, como son: alto nivel de endeudamiento, cartera vencida excesiva, continuos incrementos en el costo de la materia prima, bajo nivel de ventas y utilidades, falta de capital para invertir y para capital de trabajo, dificultad para adquirir préstamos, ausencia de personal especializado en la toma de decisiones financieras y ausencia de control financiero en la organización (López, 2008). En el *ámbito jurídico*, solo el 50% de los empresarios se registran como personas jurídicas evidenciando la predisposición a asociar los asuntos de la empresa como personales. Conforme la empresa crece, se tiene la tendencia a separar la figura del dueño con la del negocio; de hecho un mayor número de medianas empresas están registradas como personas jurídicas y, por ende, administran sus finanzas de manera independiente (Nielsen Company y Visa, 2007).

Otra característica importante está relacionada con el volumen de ventas que generan las Mipymes en Latinoamérica. Un estudio desarrollado por Nielsen Company y Visa en 2007³, muestra que las ventas anuales de las Mipymes tienen una mediana de 35 mil dólares, pero existen diferencias por tamaño de empresa. En la gráfica 3, se observa que las pequeñas y medianas empresas tienen marcadas diferencias en las ventas que generan en relación a las microempresas; al respecto, sólo el 5% de las microempresas registran ventas entre 200 mil y 1 millón de dólares, cuando el 29% de las pequeñas empresas y el 34% de las medianas logran este rango de ventas.

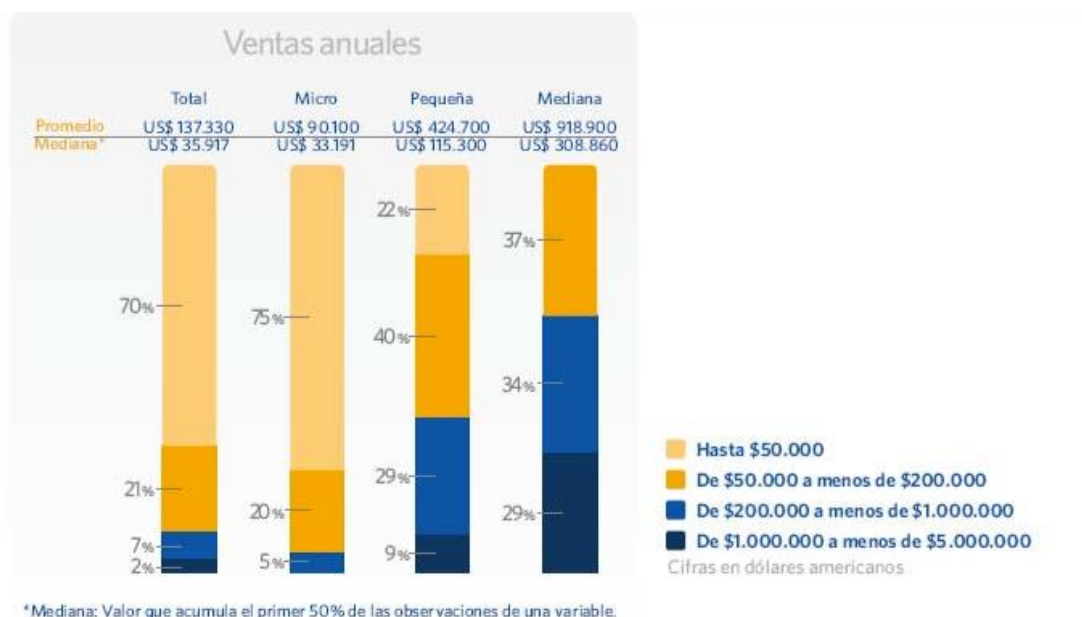
En cuanto a los gastos anuales de las Mipymes, la mediana es de 31 mil 200 dólares anuales y aunque también existen diferencias por tamaño de

² En un estudio realizado por López (2008) sobre los problemas financieros en la Mipyme celayense, el 9.5% utiliza la planeación financiera como estrategia.

³ Se estudiaron 1220 pymes en ocho países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y República Dominicana) de los sectores comercial, manufacturero y de servicios

empresa, queda claro que no tienen grandes márgenes de utilidades, ya que la mayoría de sus ingresos se destinan a cubrir pagos. La materia prima, los insumos e inventario (56%) y el pago de empleados y servicios (renta, luz, agua, impuestos y telecomunicaciones) (32%) son sus principales gastos (Nielsen Company y Visa, 2007).

Gráfica 3. Distribución sectorial de Mipymes



Fuente: Nielsen Company y Visa (2007).

En el mismo estudio, encontraron que el 90% de los dueños de Mipymes utilizan productos bancarios pero sólo el 51% cuenta con productos financieros empresariales. Y aunque el 73% de las Mipymes tienen la intención de separar sus gastos personales de los gastos del negocio, solo el 17% ha logrado implementarlo. El 76% de las Mipymes expresaron que es complicado obtener créditos formales, especialmente las microempresas. Su principal fuente de financiamiento son los proveedores.

Condiciones de trabajo en la Mipyme Latinoamericana

Las mujeres trabajadoras y empresarias tienen menos oportunidades en las Mipymes que en la gran empresa en lo que se refiere al cumplimiento de la legislación laboral y generación de ingresos. En el trabajo independiente existe una brecha ocupacional por género, con un diferencial de diez puntos porcentuales menor al hombre, y en el rubro de trabajo independiente no profesional, en 13 de los 15 países analizados existen diferencias en ingresos que van del 4% al 42.4% (Tueros, et al., 2009).

La protección social es un aspecto primordial en las condiciones que ofrece la Mipyme. Sólo el 18.1% de los trabajadores independientes cuenta con cobertura en salud y/o pensiones en América Latina, el 33.7% en la microempresa y el 62% en micro negocios, existiendo una tendencia de mayor cobertura social conforme la empresa crece (Tueros, et al., 2009).

El capital social en el emprendimiento de la Mipyme

Aunque una gran mayoría de estudios sobre Mipymes se centran en analizar las causas de mortandad, pocos investigadores se han centrado en examinar por qué subsisten las Mipymes a pesar de las desventajas que poseen. Se ha encontrado que las dimensiones sociales ayudan a explicar la creación y subsistencia de las Mipymes, es decir, las relaciones sociales que se entretienen en las estructuras, procesos y actividades de la organización.

El capital social se define como “el conjunto de recursos que están ligados a la posesión de una red sostenible de relaciones más o menos institucionalizadas, de intercomunicaciones; en otras palabras, que estén ligadas a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no están dotados con propiedades comunes, pero están unidos por vínculos permanentes y útiles” (Bourdieu, 1980: 2). Es decir, el capital social es un proceso social que no surge de manera espontánea, sino de las relaciones, confianza y conocimiento de las

personas. De acuerdo a Julien (2006), el capital social es un lubricante para acelerar las interrelaciones, basándose en la confianza, reglas y la probidad. El capital social abre las puertas, disminuye los costos de información y de recursos y ofrece diversas formas de seguro. Es una reserva de saberes, tanto para ofrecer oportunidades de crear empresas, como para producir de manera colectiva (Contreras, López y Molina, 2011).

En un estudio realizado por Contreras, et al. (2011), encontraron como formas de capital social en la Mipyme la colaboración familiar en la elaboración de productos, sobre todo en la micro y pequeña empresa, seguida de la herencia familiar como una forma de transferir la propiedad del negocio, así como el apoyo de conocidos y el apoyo económico de la familia (ver tabla 5).

Tabla 5. Capital Social por tamaño de empresa (número de empresas)

Capital social	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Colaboración familiar	88	45	4	0	137
Herencia familiar	37	16	5	0	58
Apoyo de conocidos	13	9	1	0	23
Apoyo económico familiar	12	7	1	0	20
Ganar confianza con sus clientes	8	2	2	0	12
Colaboración de familia política	5	0	1	0	6
Tener articulación con otras empresas	2	1	1	1	5
Fusión entre empresas o varios accionistas	0	1	1	3	5
Inversión de familia migrante	4	1	0	0	5
Apoyo y orientación de gobierno	3	1	0	0	4
Actividades paralelas	3	0	0	0	3
Nc	90	31	16	5	142
Total	265	114	32	9	420

Fuente: Contreras, López y Molina (2011)

La amistad o la familiaridad de los agentes pueden ayudar a tener mejores precios y mercancía, descuentos, rebajas de situación, información privilegiada, tratamiento especial, crédito preferencial, entre otros, que se dan como resultado concreto del capital social.

Así mismo, el capital social impacta en las formas de aprendizaje de la Mipyme toda vez que el aprendizaje se genera en las relaciones sociales de las

personas y cuya calidad depende de los agentes involucrados que pueden ser desde quienes construyen el conocimiento (centros de investigación) hasta conocimiento empírico compartido por un empresario. Por lo tanto, “para establecer una relación de aprendizaje primeramente debe existir una relación social entre agentes que quieren aprender y que pueden enseñar y de ello depende la concreción social de la transferencia del conocimiento o de la información. En este sentido, la transferencia del aprendizaje se da primeramente por medio de las relaciones sociales entre las personas” (Contreras, Arroyo y López, 2012).

Ventajas y desventajas de la Mipyme

Dadas las características y el contexto en el que se desenvuelven las Mipymes se pueden definir las ventajas que poseen en relación a la gran empresa:

- ◆ Gran aportación al PIB y al empleo
- ◆ Atienden el mercado local que no interesa a las grandes, apoyando el desarrollo regional.
- ◆ Flexibilidad para expandir o contraer sus actividades en función a estacionalidades.
- ◆ Mayor flexibilidad para amoldarse a los cambios del entorno o de las exigencias de los clientes, debido a su estructura.
- ◆ Mayor agilidad para dar rápida respuesta a los cambios a partir de la delegación de responsabilidades.
- ◆ Facilidad para resolver problemas por su estructura más plana.
- ◆ Mayor capacidad de innovación porque es más fácil adaptarse a las necesidades de las empresas cuando se comprende rápidamente los requerimientos de los usuarios (“cercanía” con el cliente para el desarrollo de nuevos productos o tecnologías).

- ◆ Mayor capacidad para atender segmentos de demanda, mediante la optimización de los recursos para el alcance de los nichos de mercado.
- ◆ Contacto fluido con los clientes, lo que permite una cabal comprensión de sus deseos, necesidades y expectativas.
- ◆ Mayor facilidad para establecer óptimas relaciones en el seno de la organización, a partir de la mayor facilidad para compartir la misión, la visión, los valores y las metas empresariales.
- ◆ Aptitud para desarrollar y utilizar el capital social y simbólico como elementos clave para su sobrevivencia y crecimiento.

De acuerdo a Lemes y Machado (2007), las medianas empresas tienen ventajas distintas como son:

- ◆ Su buena organización le otorga mayor capacidad de adaptarse al entorno lo que incrementa sus posibilidades de crecimiento.
- ◆ Su flexibilidad le permite realizar cambios en los procesos técnicos de acuerdo a las necesidades.
- ◆ Facilidad para asimilar y adaptar nuevas tecnologías.
- ◆ Tienen presencia nacional lo cual contribuye al desarrollo local y regional.
- ◆ Tienen una buena administración aunque todavía la opinión del dueño es la de mayor peso.
- ◆ Son proveedores eficientes de las grandes empresas.

De igual forma, las Mipymes cuentan con una serie de debilidades en comparación con la empresa grande, entre las que sobresalen:

- ◆ Dirección de la empresa con visión de corto plazo, donde la falta de planeación conduce a una gestión de carácter reactivo.
- ◆ Viven al día y es difícil sostenerse por períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.

- ◆ Escasa atención al tema de calidad por el énfasis en producir y vender.
- ◆ Dificultad para adquirir tecnología adecuada para el proceso productivo.
- ◆ Ausencia de sistemas de información que permitan obtener decisiones rápidas y basadas en datos reales.
- ◆ Dificultad para acceder a distintas fuentes de financiamiento formales. Sin embargo, utiliza su capital social para financiarse a través de otros entes como familia, amigos o proveedores.
- ◆ El recurso humano no está capacitado para desempeñar el puesto provocando con esto un incremento en los costos de la entidad por las malas decisiones y por la realización de trabajos por debajo del estándar establecido en las políticas y expectativas organizacionales.
- ◆ Pocas Mipymes logran la internacionalización.

Conclusiones

El éxito de las PYMES tiene un gran impacto en el crecimiento económico, en la generación de empleos y en el bienestar de la población. Sin embargo, en el entorno mexicano las PYMES no han podido alcanzar un nivel de competitividad adecuado que les permita, en primer instancia, consolidarse en mercados regionales para posteriormente lograr la entrada a mercados nacionales e internacionales. Las crisis económicas y las recuperaciones posteriores tienen efectos muy grandes sobre la creación y destrucción de entidades empresariales, siendo las empresas jóvenes y pequeñas las más vulnerables a los vaivenes de la economía.

A pesar de la gran importancia que tienen las pequeñas y medianas empresa dentro de las economías de los países, es poco lo que se conoce sobre ellas. Existen definiciones que varían entre países e incluso entre sectores económicos, por lo que es difícil realizar comparaciones. Así mismo, la información no se actualiza con frecuencia, lo cual es aún más grave cuando se trata de un sector tan dinámico dentro del cual continuamente muchas empresas nacen y mueren. Este problema se ha planteado también en países de mayor nivel de desarrollo económico y con mejor información estadística.

La Mipyme debe mejorar el conocimiento técnico de los trabajadores porque de la calidad del capital humano depende la productividad de la empresa; debe actualizar sus procesos productivos, mejorar la gestión de su empresa, definir una estructura flexible que le permita atender las necesidades del mercado rápidamente pero de manera más formal; la intuición ya no debe ser la única forma de tomar decisiones debe apoyarse en la información real de su empresa; debe apoyarse de su capital social para impulsar su asociatividad y cooperación interempresarial para tener acceso a mejores fuentes de financiamiento, menores costos en materias primas, abastecimiento a grandes empresas, entre otros. En este sentido, los retos más próximos para las Mipymes latinoamericanas son ampliar su negocio, expandir su operación, incrementar

ventas, ampliar la base de clientes, adquirir inventario y comprar equipos y maquinarias.

Por lo tanto, las políticas públicas debe estar orientadas a mejorar la gestión empresarial; establecer canales de información permanentes sobre el entorno, especialmente para obtener y utilizar tecnología de punta; generar plataformas de aprendizaje, apoyo, orientación y capacitación a Mipymes; buscar proveedurías de materias primas y maquinaria para reducir costos de producción; establecer convenios con gobiernos locales en donde éstos tengan el rol de catalizadores para mejorar la calidad de la producción.

Bibliografía

- Bourdieu, P. (1980). El capital social. Notas provisionales. *Actas de investigaciones en ciencias sociales*, vol. 31, París, Centro de sociología europeo.
- Contreras, R. Arroyo, B. Y López, A. (2012). *Formas de Aprendizaje en las Mipymes. Una perspectiva socio-cultural*. México: Ed. Universidad de Guanajuato.
- Contreras, R. y López, A. (2009). *Diagnóstico de las necesidades de las empresas manufactureras en Celaya*, México: Ed. Universidad de Guanajuato.
- Contreras, R., López, A. y Molina, R. (2011). *Emprendimiento: dimensiones sociales y culturales en las Mipymes*. México: Ed. Pearson.
- Estudios COTEC N° 7, *Innovación en las PYMES: Factores de éxito y relación con su supervivencia. Estudio bibliográfico 1987-1995*. Grupo de Investigación en Análisis y Gestión de la Ciencia y la Tecnología. Universidad Carlos III de Madrid.
- Guaipatín, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*, Informe de Trabajo, Banco Interamericano de Desarrollo- División de Micro, Pequeña y Mediana empresa.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI. (2009). *Encuesta Nacional de Micronegocios*. ENAMIN 2008. México
- Jacques, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). *Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Ed. Pearson.
- Julien, P. A. (2006). "Emprendimiento Regional y Economía del Conocimiento; una metáfora de las novelas policíacas". Colombia: Ed: Pontificia Universidad Javeriana.

- Lemes, A. y Machado, T. (2007). Las Mipymes y su espacio en la economía latinoamericana, *Encuentros Académicos Internacionales* en <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm> (vi: 18 de mayo de 2012).
- López, A. (2008). Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya, *Ide@s CONCYTEG*, año 3, núm. 35, pp. 4-34.
- Méndez, J. (1996). *Economía y Empresa*. México: McGraw-Hill.
- Nielsen Company y Visa (2007). *Perspectivas de las Pymes en América Latina*, en http://bligoo.com/media/users/o/45940/files/VISA_Presentacion.pdf (vi: 20 de mayo de 2012)
- Saavedra, M. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, no. 17, julio-diciembre, pp. 122-134.
- Tueros, Mario (2009). Relevancia de las Mipymes en América Latina, en *Crisis Internacional y Políticas para las Mipymes*, EUROsocialAL-Empleo, Organización Internacional

Capítulo 2

La Comunicación: una herramienta de Gestión

Estratégica para la competitividad en las
Organizaciones.

Maritza Blanco
Universidad Andrés Bello (AIEP)
La Serena Chile.

Si entendemos a las organizaciones como un sistema creado para lograr determinados objetivos a través de la gestión y la planificación, tendremos claro que las organizaciones bien pueden estar compuestas por cientos de personas o sólo, un grupo reducido de éstas. Independiente del número de sus integrantes, las organizaciones se crean con una razón de ser (misión), tienen objetivos, tienen una cultura organizacional que las hace únicas y también, se fundamentan en lo que desean llegar a ser (visión).

Lo primero que debemos tener claro es que una organización interactúa con el entorno y son, siempre, parte de un sistema mayor. Una organización, jamás la entenderemos como un ente único y aislado, sino que necesariamente pertenece a un lugar, interactúa con la sociedad y otras organizaciones que le rodean constantemente. Lo segundo, es que todas las organizaciones están compuesta por personas y son éstas las que hacen organización. En este sentido, la comunicación como herramienta intrínseca del ser humano y estratégica de las organizaciones, toma un rol fundamental en el buen ejercicio de las metas que éstas se proponen.

Cabe señalar que en el desarrollo del capítulo me referiré a las organizaciones como concepto y que éstas consideran a las instituciones públicas, gubernamentales, académicas, corporaciones o empresas, ya sean éstas grandes multinacionales, PYMES⁴ y MYPES⁵. Todas son organizaciones y en base a este concepto, se irán desarrollando los demás elementos.

En el capítulo he buscado generar una relación y conocimiento global de diferentes temas que intervienen en el proceso, es así como adquiriremos el conocimiento acerca del concepto “organización” y cómo diversos elementos, procesos y valores intangibles se cruzan en la comunicación de los mismos, hasta llegar a su quehacer responsable. La comunicación se transforma en la principal herramienta de gestión para influir en valores intangibles como la credibilidad ó

⁴ Acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa

⁵ Acrónimo de Micro y Pequeña Empresa

la reputación corporativa, logrando con ello, ventajas competitivas y mejoras en el clima interno que repercutirán en su rentabilidad y posicionamiento.

Concepto de Organización.

Si bien las organizaciones han existido desde épocas prehistóricas, sólo en el siglo XX se desarrollaron y difundieron las teorías formales asociadas a ellas. Fernández⁶ (2001) define a las organizaciones como actores sociales fundamentales para el desarrollo de las comunidades, generando bienes y servicios que los usuarios demandan.

El objetivo de toda organización es alcanzar un nivel de eficiencia, donde el resultado sea mayor que la suma de las partes. Son unidades sociales construidas para obtener un fin específico, requieren de un sistema coordinado de actividades e, independiente de su tamaño, de su naturaleza pública o privada, y de su carácter formal o informal, necesitan ser administradas.

Las organizaciones están constituidas por personas que, simultáneamente, son miembros de otros grupos que compiten entre sí o mantienen una lealtad complementaria. Su posición de poder dentro de las organizaciones depende mucho de sus relaciones con tales grupos. Por lo tanto, existe una interdependencia de las partes, pues un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las demás. Ante tal situación, la organización necesita conciliar dos procesos opuestos pero imprescindibles para su supervivencia:

- a) Homeóstasis.- Tendencia del sistema a permanecer en equilibrio.
- b) Adaptabilidad.- Cambio en la organización del sistema para lograr un nuevo y diferente estado de equilibrio con el ambiente externo.

Ojeda y Fecci (2005) definen a la organización como un sistema en la medida que tiene un objetivo y es integrada por individuos, pero también es un sistema

⁶ Carlos Fernández Collado es un reconocido investigador mexicano del campo de la comunicación. Doctor en Sociología por la Michigan State University, con estudios posdoctorales en la Annenberg School de Pennsylvania, ha sido autor de diversos artículos en las más prestigiosas publicaciones científicas, así como de Libros, Cuadernos de Comunicación e Investigación.

en la medida que ésta interactúa con grupos externos, internos y un entorno social, cultural, gubernamental y económico. Todas tienen como principal elemento al recurso humano y una estructura que responde al entorno que la organización debe afrontar y sobre como se diferencia y coordina el trabajo en ella.

La estructura, se manifiesta en el organigrama institucional que representa las relaciones de autoridad, los canales de comunicación, los equipos de trabajo y los departamentos y/o áreas presentes en ella. En cuanto al diseño, se incluye además, los sistemas de planificación y control, normativas y políticas de conducta y la centralización-descentralización en la toma de decisiones. (Hodge et al., 1999).

Las organizaciones entonces, tienen una estructura definida y en ellas, se establecen diferentes tipos de relaciones jerárquicas y humanas, se determinan roles para cada individuo y por cierto, son intrínsecas de ella, el clima de trabajo que allí ocurre, la cultura e identidad de la misma y cómo se manifiestan las estrategias enfocadas al desarrollo de la organización, en las áreas de gestión y comunicación especialmente.

El que una organización esté conformada por personas no es algo obvio, es su naturaleza y esto responde a la importancia que tiene el recurso humano dentro de ella. Es justamente esta variable, la que hace a la organización el sistema más complejo de todos.

Del Diagnóstico Organizacional al Desarrollo Organizacional (D.O).

Para crear cualquier estrategia en una organización, lo primero que debe hacerse es un diagnóstico que permita identificar el perfil de imagen de la misma, definir las fortalezas y debilidades, detectar oportunidades y amenazas, jerarquizando los atributos. De lo contrario, cualquier cambio realizado no tendrá el sustento

requerido para resolver el problema de fondo y será sólo una táctica, explica Paul Capriotti⁷ (2007).

Para Rodríguez⁸ (1992), el diagnóstico es un proceso en el cual un determinado observador, analiza y explica las experiencias de la organización y con ello, logra determinar los subsistemas, departamentos y ver el comportamiento de la organización en relación a su entorno. En este sentido, para Rodríguez el diagnóstico constituye una investigación donde co-existen los resultados del agente investigador y el autodiagnóstico que toda organización tiene.

Una vez entendido entonces, el concepto de organización y la necesidad que toda Institución o Empresa (ya sea ésta, una Multinacional, una PYME o una MYPE) debe realizar un diagnóstico para mejorar sus falencias y fortalecerse, se requerirá de la implementación de una serie de cambios necesarios para ello. Este proceso de implementación es lo que se conoce como Desarrollo Organizacional (D.O).

Como estrategia para mejorar la organización, el D.O se basa en tres elementos: la gestión, la cultura organizacional y la comunicación. La cultura de la organización implica los valores, la identidad, políticas, misión, visión, y todo lo que es y hace ser a una organización determinada. La gestión, en palabras simples, es acción; y en cuanto a la comunicación, este punto será abordado con más profundidad, en este mismo capítulo.

⁷ Paul Capriotti es Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario (Argentina). También es PDD en Dirección de Marketing por ESADE. Es Profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona, España); director de Bidireccional, SCP, consultora de estrategia de comunicación e imagen corporativa. Anteriormente, ha sido profesor y coordinador de la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, y Director del Departamento de Comunicación Corporativa en la Universidad de Vic (España). Ha publicado diversos capítulos de libros y 4 libros: Imagen de Empresa (1992), Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa (1999), La Marca Corporativa/Gestión de la Marca Corporativa (2005/2007) y Branding Corporativo (2009). Es autor de diversos artículos en revistas de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional y es Profesor Invitado en diferentes universidades españolas y latinoamericanas.

⁸ Darío Rodríguez es sociólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (1971). Entre los años 1978 y 1981 hace sus estudios de postgrado en la Universidad de Bielefeld, Alemania, bajo la dirección académica de Niklas Luhmann. Obtiene su doctorado en 1981 con la distinción máxima. Actualmente es profesor titular del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y profesor de las Escuelas de Ingeniería, Periodismo y Psicología de la misma universidad. Es autor de: *Formación de oligarquías en procesos de autogestión* (1982); *Gestión organizacional* (1991); *Diagnóstico organizacional* (1992); *Organizaciones para la modernización* (2004); y coautor de *Sociedad y teoría de sistemas* (1991).

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Fig. 1
Fuente: www.gestiopolis.com

El D.O tiene un fuerte sustento en la Teoría de Sistemas, creada por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy⁹ y traspasada a nivel de la organización en el año 1966 por Daniel Katz y Robert Kahn. Si bien la Teoría de Sistemas para Bertalanffy no es más que el conjunto de elementos que se mantienen en interacción, es justamente este sustento el que ha convertido a la Teoría de Sistemas en un instrumento efectivo para estudiar el cambio y la conducta en las organizaciones, entendiéndola como un sistema que requiere de otros elementos para promover su desarrollo y autorregulación.

En síntesis, el D.O es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca de los problemas, oportunidades y efectos de las acciones enfocadas a lograr objetivos propuestos, mejorar la gestión, fortalecer la cultura organizacional, la comunicación y otros beneficios (Fig.1)

⁹ Ludwig Von Bertalanffy fue un [biólogo](#) y [filósofo](#) austriaco, reconocido fundamentalmente por su [Teoría de Sistemas](#), y bajo la que se conceptualizaba al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones.

Identidad Corporativa, la médula de toda organización.

Paul Capriotti (2007) explica que es necesario diferenciar entre los conceptos de Identidad y la Imagen-Reputación. Si bien están relacionados, son dos conceptos diferentes. La identidad, para Capriotti, debe ser entendida como algo que pertenece a la organización y lo que ésta proyecta: *“Por identidad corporativa entendemos la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, su ética, su filosofía de trabajo, también de sus comportamientos cotidianos y normas establecidas por la dirección. La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto-identifica y auto-diferencia de las otras organizaciones presentes en el mercado”*. (Capriotti, 1999).

Pero la Imagen, en cambio, se relaciona con la percepción que el receptor tiene de una organización. Es decir, las personas crean en su propia mente, una imagen acerca de una organización, de una marca, de una persona, actividad u objeto. Esta imagen tendrá una valorización positiva o negativa, que se traduce en la reputación (Fig.2).

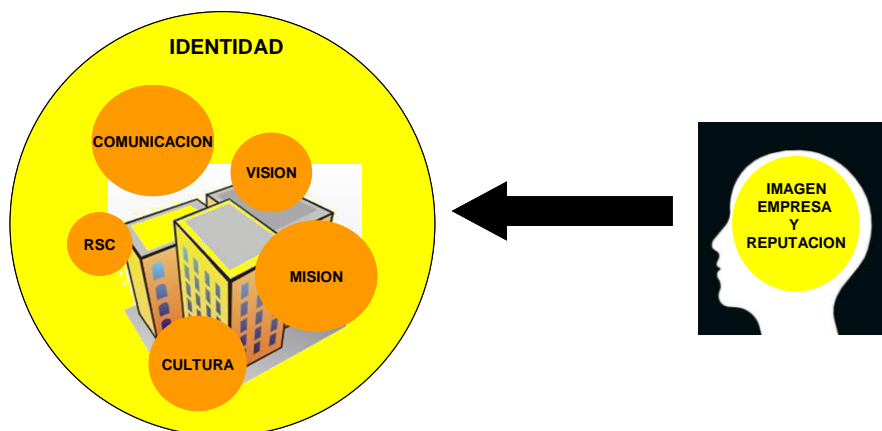


Fig.2

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, Francisco Garrido¹⁰ (2007) explica que la identidad es el resultado de la cultura organizacional manifestada en acciones que originan una imagen pública.

En palabras simples, una organización siempre ha de tener una identidad propia que proyecta en la comunidad en la que está inmersa y con la cual se interrelaciona. Esta comunidad está conformada por personas que se harán una imagen respecto de esta organización y sus acciones, la que ha de ser positiva o negativa (reputación).

Si entendemos esto, nos daremos cuenta que una organización debe considerar ciertos aspectos en su naturaleza corporativa, en su identidad a objeto de construir una buena imagen. Si actuamos sobre la identidad corporativa, entonces tendremos efectos en la imagen-reputación, y ésta tiene la capacidad de otorgar un valor estratégico y diferenciador a las organizaciones, además de generar credibilidad. Ante esto, cabe decir que es un hecho que las personas prefieren productos y servicios de las empresas bien reputadas, lo que evidentemente, marca una ventaja competitiva respecto de la competencia.

El valor de la Imagen y su Reputación.

Capriotti (1992) explica que la imagen es un producto del receptor, una idea, un concepto o actitud que se forma una persona como consecuencia de la interpretación de todas las informaciones que llegan sobre algo o de alguien. En las organizaciones, se manifiestan tres tipos de Imagen: de producto, de marca y de empresa.

La Imagen de Empresa es la representación mental de un estereotipo de la organización que los *stakeholders*¹¹ se forman como consecuencia de la

¹⁰ PhD en Management, Master en Dirección General (Universidad de Barcelona, España), Master of Business Administration-International MBA (Queens University Business School, UK), Master of Applied Communication (Michigan State University, EE.UU.), entre otros. Es profesor Honorífico de las Universidades de Barcelona, Girona, Tarragona, Veracruz, Vic y Zheijiang. Fundador y Miembro del Primer Harvard Business School Corporate Level Strategy Group en Boston (MA, EE.UU.). Recientemente ha sido reconocido por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, por sus aportes al conocimiento y difusión del pensamiento estratégico. Es autor de una docena de libros en Latinoamérica, Europa y los Estados Unidos. Su actual área de interés es la Estrategia y el Pensamiento Estratégico.

interpretación de la información sobre la organización. A diferencia de ella, la Imagen Corporativa se relaciona con lo que la organización quiere proyectar y que no necesariamente es la imagen que recibe el público (que siempre está asociada a una reputación positiva o negativa).

Por lo mismo, es necesario generar un Plan Estratégico de Imagen Corporativa que, según lo expuesto por Capriotti (1999) deberá basarse en la relación que se establece entre la organización (que define la estrategia), los públicos (quienes se forman la imagen y a quienes va dirigido el esfuerzo para gestionar la buena reputación), y la competencia (que actuará como referencia comparativa tanto para la organización como para los públicos).

En síntesis, la importancia de la Imagen Corporativa radica en que ésta es un valor estratégico de diferenciación competitiva que permite:

- ◆ Existir en los públicos, ocupando un espacio en la mente de los mismos.
- ◆ Facilitar la diferenciación de la competencia (si es que la hay)
- ◆ Generar mayor poder en la relación con los distribuidores.
- ◆ “Vender mejor”, al generar plus a una marca

Así también, el catedrático Justo Villafañe¹², explica la relación existente entre la reputación corporativa y los valores intangibles que tiene una organización. La reputación refuerza y revaloriza los intangibles y, al mismo tiempo, la marca, la cultura corporativa y la responsabilidad social de una empresa consolidan su reputación. En otras palabras, sólo una organización creíble y bien reputada,

¹¹ Llamados también grupos de interés. Se entiende por persona o entidad que tenga relación directa o indirecta por las actividades y acciones que realiza una organización de terminada, como trabajadores, inversionistas, vecinos, sindicatos, otras organizaciones, etc.

¹² Justo Villafañe es Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid (UCM), Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad y profesor de Imagen Corporativa en la Facultad de Ciencias de la Información de la misma Universidad. Ha escrito una decena de libros y es socio de la firma de consultoría Villafañe & Asociados, especializada en la gestión de los recursos intangibles de las empresas. También dirige el Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco) y es miembro de numerosas asociaciones profesionales y de investigación como el Instituto Español de Analistas Financieros, Instituto de Análisis de Intangibles Dircom o el Club Internacional de Prensa.

tendrá una marca¹³ igualmente bien reputada y creíble porque la organización respalda y garantiza estos valores, explica Villafañe (2004).

En el caso de una marca, Villafañe explica que ésta debe ser creíble para asegurar a sus públicos la garantía de la calidad y consolida la reputación de la empresa. Una marca bien reputada, sostiene el autor, no es sólo la marca de una empresa, sino también es la expresión de la coherencia entre la promesa que la empresa hace a sus públicos y su comportamiento corporativo, su forma de hacer. En síntesis, Villafañe explica que más allá de los valores que generan la reputación de marca y la reputación corporativa, hay una gran influencia del entorno y la filosofía organizacional.

La Comunicación en las Organizaciones.

Con lo anteriormente expresado, hemos conocido conceptos y entendido como los diversos eslabones van conformando una sola cadena. Sintetizamos: tenemos claro que una organización está conformada por personas, que se interrelaciona con un entorno, que tiene una cultura e identidad organizacional propia y que, dependiendo de los valores y efectos que producen sus acciones, su credibilidad y como es en sí misma, repercuten en la imagen-reputación que los *stakeholders* se hacen de ella, de sus productos-servicios y de su marca. Así también, hemos visto que la identidad de la organización y su esencia, es posible mejorarla a través de la implementación de un plan de Desarrollo Organizacional que actuará en la gestión, la cultura y la comunicación que la organización ejerce, tanto a nivel interno como externo.

Hemos abordado diferentes temas y todos se interrelacionan. Todo es parte de la organización que, independiente del tamaño de quienes y cuántos la conforman y donde sea que esté emplazada o su naturaleza, pública o privada, es una estructura conformada por personas que se relaciona con un sistema mayor, interactuando constantemente y que tiene una cultura propia y única.

¹³ Justo Villafañe define la reputación de marca como la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en ésta, sus valores funcionales, sociales, de autoexpresión de su personalidad, proporcionándole una experiencia positiva en su relación con ella. Esto deriva en la experiencia de marca.

La comunicación es una de las aristas más importantes que toda organización debiese considerar y que paradójicamente, no todas lo consideran. A veces sucede que una empresa determinada, tiene como único objetivo producir, obtener ganancias y aminorar costos de producción. Sin embargo, a veces sucede que esta misma empresa desconoce la importancia que tiene la comunicación en su rentabilidad y beneficios a mediano y largo plazo.

Los efectos en un buen manejo en la comunicación interna, influirán en un clima laboral positivo, en la motivación y en la eficacia del trabajo. Francisca Morales¹⁴ lo sintetiza claramente: *“la comunicación interna es la llave que permite a las organizaciones crear una cultura organizacional fuerte y participativa. Hace posible que los públicos internos conozcan, entiendan y se sientan próximos e involucrados en el proyecto empresarial, lo que repercute en la eficiencia de los procesos de trabajo y gestión. Este proceso es imprescindible para conseguir una auto-imagen positiva y la reputación interna que harán posible que los públicos internos se conviertan en los primeros prescriptores de nuestra organización. Todo ello forma parte de un salario emocional necesario para generar un sentido de pertenencia que hace que las mentes más privilegiadas y trabajadores con más talento, se identifiquen con el proyecto empresarial, se sientan parte de él y continúen en la organización, permitiendo así, rentabilizar el capital intelectual que hace posible una gestión de calidad”*.

Fernández (2001) hace hincapié en la capacidad que tengan los directivos de una organización para detectar la calidad y potencial del recurso humano, y cómo esto es la clave para el logro de los objetivos. Es en este punto donde radica la importancia de que en una organización determinada, haya un liderazgo que considere a la comunicación como un elemento estratégico, que sepa comunicar (y lo haga bien). De no ser así, considerar la posibilidad de un asesor externo experto en comunicaciones o bien, un encargado a nivel interno si los recursos económicos lo permiten.

¹⁴ Francisca Morales Serrano es Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (2007); Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (1997). Actualmente se desempeña como Coordinadora y Docente del Master DCEI. Sus áreas de especialidad son Gestión Integral de la Comunicación Empresarial/Institucional, Comunicación Interna y Comunicación Corporativa.

Este experto, suele llamarse Encargado, Responsable, Jefe o Director de Comunicaciones; y más adelante, explicaré cómo esta figura debe ser capaz de crear, desarrollar, gestionar y auditar estrategias comunicacionales, y cómo este profesional, debiese tener y desarrollar las competencias adecuadas para ello.

La máxima de la comunicación está referida a que ésta es intrínseca del ser humano y es imposible no comunicar. De la interacción social que sostiene la práctica de la comunicación en las organizaciones, se permite organizar estratégicamente, tanto las relaciones de producción como las relaciones con el entorno social. Tironi & Cavallo (2004), consideran que la comunicación es estratégica en la medida que está enfocada a *“convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva”*, transformando esos vínculos en ventajas competitivas para la organización.

Cuando la comunicación está basada en la espontaneidad y no en la jerarquía, se habla de comunicación informal, la que puede beneficiar o perjudicar a la organización, según se emplee positivamente (ayuda a la cohesión del grupo) o negativamente (rumores). Ante esto, en toda organización debe evitarse el rumor y para ello, los canales de comunicación y el flujo¹⁵ adecuado de la información son elementos importantes a considerar pues, en la medida que la información fluye de la forma más directa posible, se disminuye el rumor y también, las barreras en la comunicación.

Actualmente, la comunicación interna representa un factor clave para la rentabilidad y es un aliado para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa en situaciones de cambio. Francisca Morales entiende la comunicación interna como una herramienta estratégica de gestión para las empresas en la medida que ésta considera al equipo humano que sustenta la organización y que considera el primer cómplice para lograr los objetivos de la compañía. Los objetivos principales de la comunicación interna son contar a sus públicos

¹⁵ Flujo Descendente de la Dirección hacia los empleados; Ascendente es de los empleados hacia la Dirección; Horizontal es entre empleados de igual jerarquía; y diagonal es el cruce de los diversos niveles.

internos lo que la propia organización hace, lograr un clima de implicación e integración de las personas, incrementar la motivación y la productividad. De esta manera, se persigue la máxima optimización de recursos de la empresa, haciendo las cosas cada vez mejor.

Costa (2007) plantea, en relación a esto, que la comunicación ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma y debe obedecer a una cultura y a una identidad, estar orientada a la calidad en función del cliente.

Es importante para el comunicador, entonces, conocer que una adecuada y eficiente gestión de la Comunicación interna es la clave para que las organizaciones fomenten una cultura corporativa potente y participativa. Y si los públicos internos se sienten parte del proyecto los resultados serán eficaces en los procesos de trabajo pero también en la motivación, en el clima laboral y la reputación corporativa porque, ha de tenerse claro que el primer cliente que hablará bien o mal de una organización en el exterior es el cliente interno: es decir, los propios individuos que conforman el recurso humano.

Un importante aliado de la comunicación interna a la hora de gestionarla correctamente es la investigación y la observación, ya que si se plantean correctamente las preguntas se descubren situaciones y las soluciones se facilitan. La planificación estratégica de comunicación interna, entonces, supone establecer unos objetivos, estrategias y acciones para cumplirlos, presupuesto y plazo para conseguirlo.

Entre las herramientas de comunicación interna más utilizadas están las TIC¹⁶, boletines, manuales de acogida, tableros de anuncio, reuniones, convenciones, reuniones y desayunos de trabajo, buzones de sugerencias, celebraciones, monitores de TV, jornadas de puertas abiertas, audiovisuales corporativos, etc.

¹⁶ Tecnologías de la Información y Comunicación. Éstas agrupan los elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.

En relación a la Comunicación Externa, un buen Plan de Comunicaciones también debiese considerarla como elemento clave para lograr posicionar y gestionar los intangibles. Gary Kreps¹⁷ (1995) describe: *“la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante”*.

Es importante considerar que la comunicación externa busca comunicar las diversas actividades y mensajes, con el claro objetivo de crear, mantener y mejorar la relación con los diferentes *stakeholders*. Así también, la comunicación externa se transforma en una herramienta estratégica en la medida que es bien utilizada. Cuando la comunicación es efectiva, permitirá a la organización posicionarse, elevar los índices de notoriedad, comunicar eficazmente acciones de RSE, por ejemplo, que repercutirán en la buena reputación de su imagen, así como de eliminar barreras comunicacionales, ser una organización cercana, creíble y bien posicionada.

La comunicación externa se ejerce a través de aliados como los medios de comunicación y el periodismo, a través de actividades y eventos, utilizando las herramientas de las Relaciones Públicas y el Lobby, o también, de la Publicidad y el Marketing, en la medida que los recursos económicos permitan esto último.

La figura del Director de Comunicaciones

Como se ha podido apreciar, la comunicación es imprescindible para que una organización pueda gestionar eficazmente su reputación, imagen y posicionamiento, así como de mejorar el clima laboral interno, fortalecer sus vínculos con los públicos externos, crear un programa de Responsabilidad Social Corporativa como parte del plan estratégico de la organización, elevar su nivel de

¹⁷ Citado por Javier Vasquez Aguilar en <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>

notoriedad, establecer relaciones con los medios de comunicación o hacer relaciones públicas, entre otros.

Por lo mismo, la comunicación está considerada como un área muy relevante y estratégica en las instituciones más importantes y las grandes empresas. De la Dirección de Comunicaciones debieran emanar la política comunicacional y las estrategias comunicacionales de la organización y para cada uno de los públicos con los cuales ésta se relaciona, así como las Relaciones Públicas, la Comunicación Institucional, la Comunicación Externa e Interna, la Comunicación de Productos. Sin embargo, esto no ocurre en las medianas y pequeñas empresas u organizaciones por un tema de recursos y prioridades, principalmente. Pero las PYMES y MYPES debieran considerar al menos la posibilidad de tener a una persona capacitada que pudiera asesorarles en estos temas.

Pero ¿Quién debe ejercer las comunicaciones de una empresa, más allá del tamaño o naturaleza de ésta? ¿Cuál es el perfil idóneo de este profesional que definirá la política comunicacional de la organización, y diseñará las estrategias adecuadas para los diversos públicos implicados, dirigiendo y controlando actividades de comunicación interna y externa, relativas a la organización?

Madroñero et al. (2008) define Director de Comunicaciones, ahora en adelante DIRCOM, como un profesional capaz de planificar, coordinar y dirigir todas las actividades de comunicación, las herramientas de comunicación y los intangibles. Para ello, diseña un Plan de Comunicaciones basado en la política organizacional y creado para afiatar la imagen de la organización y fortalecer la buena reputación. Este plan está en directa concordancia con el plan estratégico de la propia organización y se basa en su cultura corporativa.

El DIRCOM, debido a su enorme responsabilidad y capacidad ejecutiva, pasa a tener un rol fundamental y ser un asesor directo de la máxima autoridad de la organización en materias de comunicación. Idealmente, el DIRCOM debiera trabajar con el Director(a) de Marketing para temas como el Branding¹⁸, Ventas o el Marketing de Productos; así como con el Director(a) de Recursos

¹⁸ Construcción y gestión de una marca en el mercado.

Humanos, en temas relacionados con el clima laboral, motivación y la comunicación interna.

Ante esto, es evidente que el perfil de los profesionales capaces de desempeñar esta labor, va más allá de una formación en ciencias de la comunicación y/o información.

Madroñero et al. (2008) cita a diversos autores que coinciden en señalar que hoy se requiere de expertos en gestión y administración de la comunicación, del marketing y las relaciones con los medios. En su aspecto actitudinal, el DIRCOM debe ser un planificador, un estratega, un impulsor del trabajo en equipo, un líder capaz de negociar, de persuadir, crear y tener altas habilidades socio-comunicacionales, debe ser un profesional capaz de resolver conflictos y ser proactivo. Idealmente, debe manejar a la perfección las herramientas de las tecnologías de la información y, al menos, ser capaz de desenvolverse en un segundo idioma, porque el mundo actual exige movilidad internacional.

Joan Costa (2004) agrega que el DIRCOM tiene un rol diverso y que se sintetiza en ocho elementos claves:

- ◆ Ser un estratega capaz de concebir y planificar estrategias de comunicación
- ◆ Ser un asesor en materia de comunicaciones e imagen
- ◆ Ser un político por su condición de portavoz institucional
- ◆ Ser un planificador de políticas, modelos y acciones
- ◆ Ser un defensor de las conductas éticas, ser un animador de grupos
- ◆ Ser alguien capaz de trasladar las demandas sociales ante la organización
- ◆ Ser un ingeniero de emociones porque crea y promueve la imagen de la organización.

La Responsabilidad Social.

Una organización que se diga “socialmente responsable” debiese por ejemplo, contribuir al bienestar de la comunidad donde ejerce su influencia, que sus altos mandos tengan un comportamiento ético y exista un buen manejo ambiental

resultante de las actividades realizadas. Para esto, la Responsabilidad Social Empresarial y/o Corporativa (RSE - RSC) debe ser considerada como parte de la cultura e identidad organizacional.

La Responsabilidad Social es definida por la AECA¹⁹ (2003), citado por Peleakis & Aguirre (2007), como el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad, la preservación del medio ambiente desde su composición social, un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los cuales interactúa. Además tiene dos dimensiones donde ejerce influencia: La RSE al interior de la organización y al exterior de la misma.

Las diversas formas de RSE, los resume la Guía de Responsabilidad Social Interna y RRHH de la Junta de Andalucía:

- ♦ La Responsabilidad Económica, que afecta a la obtención del máximo beneficio posible así como el logro del mayor valor que se pueda generar para el accionista o propietario.
- ♦ La Responsabilidad Sociocultural, concretada en la realización de obras de interés social o benéfico o en el mantenimiento de una adecuada consideración sobre las mismas.
- ♦ La Responsabilidad Medioambiental, en conexión con el Desarrollo Sostenible y que afecta a la obligación que tienen con el cuidado del medio ambiente y el entorno natural.

La RSE, entonces, debiera centrar su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados, comunicados adecuadamente y suponen un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor a largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas, así como un impacto en la imagen-reputación.

La Responsabilidad Social, además, aporta beneficios tanto para la organización que la ejerce como para la comunidad que le rodea. Cox y Dupret

¹⁹ AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)

(2001), citado por Peleakis & Aguirre (2007) señalan diversas ventajas y desventajas de la RSE.

Para la organización, las mayores ventajas se relacionan con la estimulación de la productividad en los trabajadores, promover el buen clima laboral, asegurar mayor satisfacción en los clientes, reducir costos, retener al personal y aminorar la rotación, así como de mejorar la imagen-reputación de la entidad y de sus marcas, lo que repercute en la solidez de la organización y en su ventaja competitiva. En cuanto a la comunidad, se contribuye al desarrollo, se preserva el medio ambiente, se refuerzan los derechos fundamentales, entre otros aspectos. Estas son algunas de las razones que hacen de la RSE – RSC un elemento fundamental en la competitividad de las organizaciones actuales y su quehacer debiera ser considerado como parte de la cultura e identidad organizacional.

Núñez (2010) coincide con diversos autores en señalar que, para hacer RSE, primero se debe tener el compromiso real de la alta dirección: involucrar y convencer a los dueños de que es necesario hacer RSE y que ésta es una inversión rentable y razonable. Para ello, lo primero es incorporarla al plan estratégico de la organización, estableciendo la comunicación fluida con los *stakeholders* (Fig.3) y analizando cuáles son las mejores prácticas que se pueden realizar desde el área que compete a la organización y sus posibilidades.

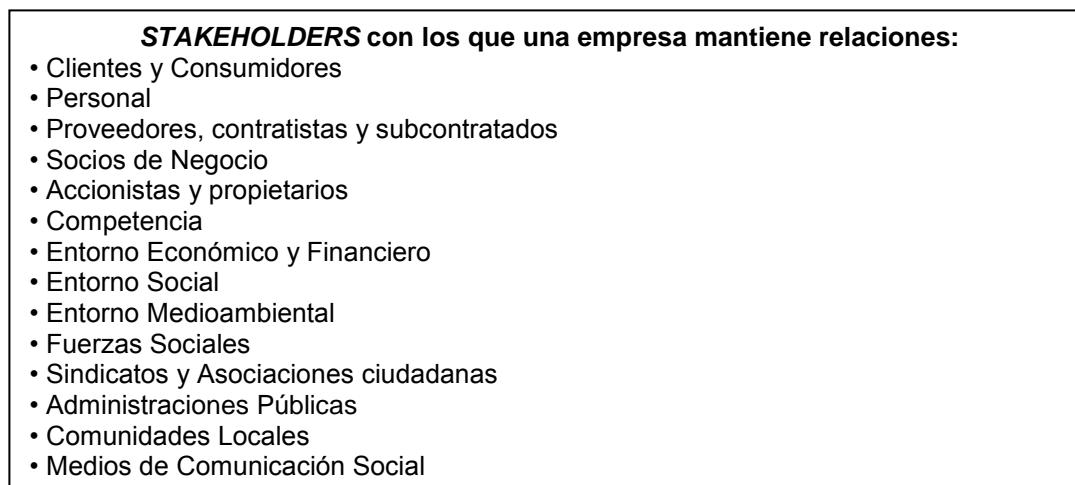


Fig. 3

Fuente: Guía de Responsabilidad Social Interna y RRHH

Si bien es cierto que las grandes empresas son las que, generalmente, realizan acciones de RSE a nivel externo como por ejemplo, construir y equipar laboratorios computacionales en alguna comunidad cercana, promover actividades de índole cultural gratuitas para la comunidad, crear espacio de recreación en comunidades o bien, hacer donaciones, proteger espacios ambientales como humedales o reservas ecológicas, las PYMES y MYPES también pueden ejercer acciones de RSE al interior de las organizaciones.

La RSE interna tiene una perspectiva de interés social y no sólo busca la rentabilidad empresarial y los efectos que trae consigo. Hacer RSE en el Recurso Humano implica considerar aspectos como la gestión empresarial, la salud, seguridad laboral, formación o capacitación, participación de los trabajadores y gestión de la calidad. De esta manera, el público interno de una organización se motivará y será más productivo en la medida que se le haga partícipe y reconozca su aporte.

Por lo que acciones como el trabajador destacado del mes, realizar paseos y actividades extraordinarias para que el trabajador pueda compartir con su familia o con sus compañeros en un ambiente agradable, el apoyo en el pago de los estudios de algún hijo(a) de trabajadores que tengan mayores problemas económicos, serán acciones de Responsabilidad Social al interior de la organización las que pueden ser comunicadas externamente y que sin duda, fortalecerán al Recurso Humano.

Bibliografía

Capriotti, Paul. 1992. *La Imagen de Empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Versión on line 2006 en <http://www.bidireccional.net>. Editorial el Ateneo, Barcelona. España.

Capriotti, Paul. 2007. Imagen y Responsabilidad Social Empresarial. *Programa de Comunicación Estratégica e Imagen de Empresa*. Universidad Mayor, Escuela de Postgrado, La Serena. Chile.

Capriotti, Paul. 1999. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial Ariel Comunicación, Barcelona. España.

Carneiro, Manuel (2009) *Guía de Responsabilidad Social Interna y Recursos Humanos. Junta de Andalucía - Consejo Andaluz de Relaciones Laborales* [Documento WWW]. URL www.juntadeandalucia.es/

Costa, Joan. 2004. *El Dircom On-line*. Bolivia. Grupo Editorial Desig.

Costa, Joan. 2007. Comunicación Estratégica: competir con nuevas herramientas. *Máster en Educación y Comunicación*. Universidad Autónoma de Barcelona, Escuela de Postgrado, 2007.

Fernández Collado, Carlos. 2001. *La Comunicación Humana el mundo contemporáneo*. Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F., México.

Garrido, Francisco Javier. 2007. Comunicación, Estrategia y Empresa. *Programa de Comunicación Estratégica e Imagen de Empresa*. Universidad Mayor, Escuela de Postgrado, La Serena. Chile.

Hodge, B.J; Anthony, W.P & Gales, L.M. 1998. *Teoría de la Organización: un enfoque estratégico*. Quinta Edición, Prentice Hall, Madrid., España. 467 pp.

Madroñero G.; Enrique A.; Morales F. & Soler J. 2008. *El Dircom en el nuevo milenio*. Colección Materials Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Morales, Francisca. 2001. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Editorial Gestión 2000, Barcelona. España.

Núñez, Nelson (2010). *Estándares Internacionales e Implementación de la Responsabilidad Social en una Organización*. En Universidad de La Serena:

Catedrá Raúl Bitrán Nachary 2010, Ciclo de Conferencias Responsabilidad Social, un imperativo ético de una sociedad global (pp. 69 - 82). La Serena, Chile.

Ojeda, Wilfried & Fecci, Ester. Centro de Excelencia Ciges, Universidad de La Frontera. 2005. *“Elementos para el Desarrollo Organizacional de una Institución: bases para una planificación estratégica”* en www.ciges.cl/docentes

Peleakis, Cira & Aguirre, Rene. 2008. *Hacia una Cultura de la Responsabilidad Social*. Pearson Educación de Mexico, S.A de C.V. México, 192 pp.

Rodríguez, Darío. 1992. *Diagnóstico Organizacional*. Sexta Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, Chile. 220 pp.

Tironi, Eugenio & Cavallo, Ascanio. 2004. *Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales*. Primera Edición, Taurus Ediciones, Santiago de Chile, Chile. 286 pp.

Villafañe, Justo. 2004. *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Editorial Pirámide, Madrid; España.

<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista10/perfis%2010-2.htm#I>.
ACERCA DE SU VIDA Y SU OBRA

http://www.cacocu.es/static/CacocuAuthorManagement/*/paul-capriotti-profesor-y-escritor/ver

<http://www.franciscojaviergarrido.com/inicio.php?lnk=ctnd&id=8>

<http://www.uji.es/bin/serveis/sauji/encuentro/pcong/jvilla-e.pdf>

<http://www.uab.es/servlet/BlobServer?blobcol=urldocument&blobtable=Document&blobkey=id&blobwhere=1329118403798&blobheader=application%2Fpdf&blobnocache=true>

Capítulo 3

**Margen de ineficiencia de las mypes:
rol de la capacitación del rrhh y
marketing estratégico.**

**Graciela Blanco Vidal
Universidad La Republica
La Serena Chile**

Resumen.

En el presente trabajo, se ha realizado un estudio sobre el porqué fracasan las MYPES, una vez que alcanzan uno a cinco años de haberse establecido en el mercado. Fueron consultados 60 microempresarios, en una conversación cara a cara, donde estos expusieron sus inquietudes y señalaron el poco apoyo gubernamental recibido. El deseo de superación y desarrollo personal, se vio reflejado en cada uno de los emprendedores, una vez que se fue analizando y explicando que las causas de fracaso, no son responsabilidad sólo gubernamentales, sino de múltiples factores internos, externos y de otras muchas razones.

El trabajo se presenta con una metodología didáctica que sin lugar a dudas, estará al alcance de cada una de las personas que desee tener algunas directrices de enseñanza aprendizaje funcional, en relación a cómo desarrollar una MYPE exitosa y no fracasar en el intento.

Presentación.

El emprendimiento ha despertado un interés creciente en múltiples países y sectores; Chile, no está ajeno a ello y a través de los nuevos negocios, hay un crecimiento económico con un rol protagónico de los procesos innovadores y la generación de nuevos empleos. Las MYPES por ejemplo, generan de 3 a 5 empleos cada una. Sin embargo, muchos de los nuevos emprendimientos fracasan.

Cabe preguntarse si ¿Es suficiente tener sólo buenas ideas para emprender? ¿Se articulan las unidades Gubernamentales respectivas para darles celeridad y apoyo a estos nuevos negocios? ¿Existe un espacio para la formación

de los emprendedores? ¿Cualquier persona puede ser capacitada para desarrollar un nuevo negocio?

Las respuestas a estas interrogantes, deberían estar en las políticas gubernamentales y en los programas de capacitación para emprendedores, los que deben considerar contenidos específicos, saberes cuantificables y las competencias necesarias para orientar a los nuevos microempresarios.

Por otro lado, es necesario considerar el diseño e implementación de estos programas, desarrollando diferentes estrategias cuyo diseño sea un modelo de capacitación funcional que sirva para aumentar las capacidades, desarrollar competencias y las habilidades de los emprendedores que iniciarán su emprendimiento.

Una vez capacitados y considerando, además, las características personales, la formación para el trabajo y la capacidad de gestión de estos empresarios ¿Es posible apostar y determinar si habrá éxito o fracaso en el nuevo negocio?

Introducción.

El presente trabajo ha sido realizado, pensando en aquellas personas que por necesidad y gran ilusión, enfrentan el desafío de crear sus propios negocios y, lamentablemente, fracasan en el intento al poco tiempo de iniciado su emprendimiento.

Se tratará de contribuir con algunas directrices orientadoras sobre el tema, las que deben ser consideradas y estudiadas antes de iniciar el emprendimiento y hacer la inversión y no, cuando el emprendedor/a haya perdido el interés, su negocio no haya resultado y por ende se desilusione y desmotive.

Muchos de los nuevos negocios fracasan al primer año y algunos logran sostenerse, apenas con un escaso margen de ganancias; sin embargo, también hay algo que distingue a aquellos que triunfan y tienen las habilidades de emprender con éxito.

Saben las y los emprendedores que al crear un emprendimiento en forma seria y duradera, supone un gran desafío el estar dispuesto al cambio y con la disposición constante en el ámbito personal, por lo que resulta conveniente hacerse una auto evaluación para saber si se tiene la capacidad de adaptarse positivamente al cambio, determinar realmente si se está en condiciones de asumir la responsabilidad correspondiente y el riesgo inminente para afrontar los innumerables obstáculos que, constantemente, surgen durante el proceso de creación y puesta en marcha del emprendimiento.

Es lógico pensar que de acuerdo a las facultades, capacidades y características propias de cada persona, podrían éstas, determinar el éxito o fracaso de un emprendimiento o nuevo negocio. Más aún, si a ello le agregamos las herramientas técnicas pertinentes, la posibilidad de éxito debería aumentar.

Es importante además, que la iniciativa y buena idea sea traspasada, primeramente, al papel con el fin de diseñar la empresa y productos a comercializar. Al diseñar y planificar su propio proyecto de negocio, el emprendedor transmitirá su motivación, su auto convencimiento de querer desarrollar un proyecto viable y que además, demuestra que es capaz de ponerlo en marcha. Este ejercicio, dará confianza, fortalecerá y potenciará las habilidades y características de este nuevo emprendedor.

Según la información obtenida del estudio realizado por SERCOTEC (2010), los ingresos promedio de los ocupados por la microempresa son significativamente menores que los ingreso promedio del total de la fuerza laboral. Los dueños de las Microempresas, a quienes corresponden al 13,9% de los ocupados, tienen ingresos superiores a cuatro salarios mínimos. Sin embargo, los trabajadores de las microempresas tienen niveles de ingresos bastante más bajos; sobre el 50% tiene ingresos inferiores a dos salarios mínimos y un 13,1%, gana menos que éste. Una posible causa que se plantea sobre estos sueldos, da a entender que a mayor educación crecen los niveles de ingresos de los ocupados por la microempresa, sin embargo, esta información tiende a ser aparentemente, menos reveladora en el caso de las mujeres micro empresarias.

En lo que respecta al nivel educativo, el porcentaje de educación media que tienen los micro y pequeños empresarios creció desde un 25,8% en 1996 a un 29,7% el año 2003. No obstante, datos entregados ese mismo año demuestran que sobre el 50% de los ocupados por la microempresa tiene educación media incompleta, un tercio tiene educación media completa, mientras que sólo el 12,3%, tiene estudios superiores.

El dinamismo o la alta tasa de creación de empresas es otro aspecto que caracteriza a las MYPES. Entre los años 1999-2006 la tasa de creación en microempresas fue de 15% en promedio; en la pequeña empresa, de 4,5%; y en la grande, de 1,3%. Por su parte, la tasa de salida fue de 12%, 2% y 1%, respectivamente, lo que claramente deja un saldo bastante positivo para la MYPE.

En resumen, la MYPE tiene gran importancia desde la perspectiva del empleo, de la proporción de empresas que representa, de la dinámica de creación de empresas y cada vez más, cobra relevancia por su presencia en el sector terciario.

Constituyen desafíos para este segmento de empresas, la calidad del empleo y la informalidad, su baja productividad y participación cada vez menor en las ventas totales.

Especialmente esto último está señalando claramente desafíos en materia de competitividad y de inserción en los mercados, al mejoramiento de la calidad del empleo.

Al rescate del Espíritu Empresarial, que todos llevamos dentro.

Existen variadas razones por las cuales las personas desean iniciar una actividad empresarial. Realizando una investigación de campo, conversando y consultando a diferentes microempresarios sobre qué les motivó a emprender,

fue posible apreciar que la mayoría opinaba que deseaban tener opciones de mayor rentabilidad y con ello, mejorar su calidad de vida. Otros, por haber heredado una empresa familiar, estar cesantes, o por estar sus padres jubilados, entre otras causas.

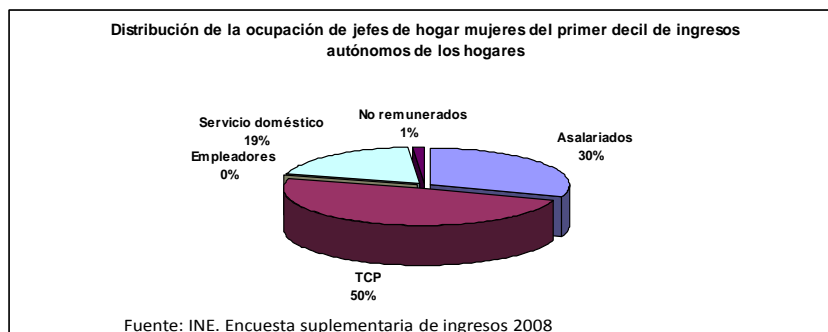
Cualquiera sea el motivo que tuvieron para realizar su emprendimiento, está clarísimo que estos emprendedores buscaron satisfacer una necesidad personal, aprovechar una oportunidad comercial que surgió o bien, de llenar algún nicho de mercado.

Comentaban que ya en la etapa de idear y crear, comenzaron a pensar qué hacer, a tener ideas de qué comercializar y expectativas respecto de los planes que con ilusión en su mente fueron forjando. Las personas se autoconvencieron de que era el momento para iniciar el negocio que ellos tenían en mente, que eran capaces de crear una pequeña empresa y empezaron a convertir estos deseos en una realidad, arrastrando en este proyecto a las familias y los ahorros propios. Pero, tener la idea de negocio, ilusionarse con ello y realizarlo, no lo es todo.

Algunas de estas personas, en su entusiasmo, sólo vieron la oportunidad de crecer económicamente, no analizaron si realmente estaban preparados para comenzar su negocio, no reflexionaron como debían o si tenían los conocimientos necesarios de administración de empresas, marketing, finanzas, contabilidad, gestión, comercialización, manejo de personal, informática, conocimientos tecnológicos (dependiendo de qué rubro emprendieron), producción, servicios y si tenían realmente el perfil para ello. Si eran capaces además, de elaborar un buen Plan Empresarial que les ayudara a disminuir riesgos, las posibilidades de fracaso o aumentar las probabilidades de éxito.

Figura 1: La ocupación en los sectores de menores ingresos.

LA OCUPACIÓN EN LOS SECTORES DE MENORES INGRESOS



• En el caso de las mujeres jefas de hogar del primer decil, el TCP* alcanza a un 50% y supera al trabajo asalariado que asciende a un 30% de la ocupación.

* Trabajo por cuenta propia

Según datos otorgados por Claudio Soriano²⁰ (2005), las cifras de fracaso de las MYPES²¹ son abrumadoras en cualquier país en que éstas se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las micro, pequeñas y PYMES, fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años de existencia en el mercado. De acuerdo con la CEPAL²² “en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% de nuevos negocios dejan de existir durante los primeros tres años de trabajo en el emprendimiento”.

Los dueños/as de las Micro y Pequeñas Empresas se defienden y aducen que “las razones del fracaso están fuera de los emprendimientos realizados”. Se refieren, entre otros, al escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las MYPES, las casi inexistentes fuentes de financiación, los excesivos controles gubernamentales, las altas tasas impositivas, etc.

²⁰ Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Internacional de Estudios Sociales de Roma, Italia: Università Luiss (1961). Master en Marketing en la misma Universidad (1962).

²¹ MICRO EMPRESA: Se define como MYPE a la unidad económica, sea natural o jurídica, cualquiera sea su forma de organización, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Considera desde 1 trabajador hasta 10 trabajadores. En Chile, el Ministerio de Economía clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas. Considera como Empresas Pequeñas a las que venden entre UF2.400 y UF25.000 al año. UF: Unidad de Fomento, USD 45 aproximados por 1 UF

²² Comisión Económica para América Latina y El Caribe

Por otra parte, los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias empresas y en particular, en el desconocimiento y poca capacidad de gestión de sus responsables o emprendedores de los nuevos negocios. Aparentemente, no se dan el tiempo y no tienen la capacidad de analizar muy bien si su buena idea es posible de realizar y desarrollar en cualquier lugar, en cualquier momento, bajo qué circunstancias, con quién, dónde, en qué y cómo invertirán sus dineros que, con mucho esfuerzo, han ahorrado o solicitado para iniciar su emprendimiento.

Datos y Cifras alarmantes a nivel internacional.

Para Francisco Yañez²³, al cumplir los 10 años de existencia de las MYPES *“solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen”*. De acuerdo con Cetro-Crece²⁴ *“el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones después de dos años en el mercado”*. Lamentablemente, la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años.

En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus²⁵, *“el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”*. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que *“sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año en el mercado”*. Finalmente, en Chile, también tenemos cifras abrumadoras; según informa Rodrigo Castro²⁶, en un estudio realizado y en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas a partir de 1996, se indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer

²³ Conferencista Mexicano de talla internacional.

²⁴ Centro para el desarrollo de la competitividad empresarial .Es la red de consultoría más grande del país, y está a disposición para resolver los problemas que se presentan en las empresas.

²⁵ Economistas Estadounidenses. Artículo “Emprendedores latinos, nuevos desafíos para el 2012”

²⁶ Doctor en Economía, Universidad de Georgetown, EEUU y Vicedecano de la Facultad de Economía y Negocios, de la U. del Desarrollo. Estudio y Seminario del Programa de Desarrollo de Familias Empresarias, organizado por el Centro de Formación de Ejecutivos, de la Universidad del Desarrollo. El evento se llevó a cabo en el Aula Magna de la Sede Las Condes de la Universidad. (2011)

año y un 11% en el cuarto año. Cabe preguntarse y ¿por qué, un pequeño porcentaje de emprendimientos a pesar de tener que enfrentar la misma problemática sobrevive, progresa y crece, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas? No es factible pensar que este éxito sea sólo cuestión de suerte ¿o sí?

Esta problemática y preocupante resultado, no sólo es en Chile, sino en el mundo entero. Hojeando una revista de negocios días atrás, leí un artículo sobre las decisiones críticas en innovación, se mostraban los resultados de un estudio comparativo de proyectos de innovación. En sus inicios, el estudio presentaba estadísticas que indicaban que cerca del 80% de los proyectos de innovación fracasa dentro de los primeros seis meses de haber sido lanzado al mercado. Esta cifra aumentaba al 90% cuando se consideran los 12 meses iniciales.

La actividad emprendedora.

Se debe considerar que el emprendimiento juega un rol más importante que la simple creación de empleo y desarrollo económico. Su impacto es mucho más profundo y se enmarca en el empoderamiento de las personas, de una comunidad que desarrolla sus capacidades en varios ámbitos, donde, si el potencial del emprendedor es entrenado o capacitado es una ventaja, además del apoyo gubernamental y de la participación ciudadana.

Si bien la educación es la principal proveedora de la capacidad de movilidad social, también lo son las experiencias de vida, y por ello el emprendimiento se muestra como una herramienta potente para lograrlo tanto en hombres como mujeres.

Cabe comentar que el indicador por excelencia del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el Índice TEA, que se refiere a la Actividad Empresarial Emprendedora en sus fases iniciales, y reside este en un grupo de personas entre 18 y 64 años que, actualmente, se encuentran involucrados en un emprendimiento en calidad de emprendedor(a) naciente o como propietario(a) o

director(a) de un nuevo negocio. Por otra parte se observa a nivel general, que el patrón seguido por la mayoría de los países considerados por el GEM para participar de sus estudios y otros, es que el índice TEA tiende a disminuir conforme al país en que se desarrolla la actividad. Esta situación se repite con las diferentes motivaciones para emprender, pues a medida que un país crece económicamente, tiende a disminuir el porcentaje de personas que emprenden motivadas por necesidad, consecuente con ello, los países basados en la innovación tienden a presentar tasas más bajas de emprendimientos basados en necesidades.

En relación a los motivos que impulsan un emprendimiento, existen grandes variaciones en los porcentajes según fase de desarrollo, ya que cada país tiene un conjunto único de condiciones económicas y sociales que repercuten en la actividad emprendedora. En el sector comercio en América Latina y según la actualización de cifras MYPES que recientemente ha hecho FUNDES²⁷, en Latinoamérica existen 18 millones de empresas formales.

Análisis de la Actividad Emprendedora en Sectores de Comercio en América Latina.

La información indica que 5.587.299 de estas empresas pertenecen al sector comercio, es decir, el 46,5%. De este total 97,5% son micro y pequeñas empresas (MYPES). El sector comercial representa una importante fuente de empleos en la economía de la región y genera el 24,8% del empleo formal de América Latina y actualmente, se ha calificado al Perú, como el país más emprendedor a nivel mundial, según el General Entrepreneurship Monitor (GEM) 2007.

La tasa de actividad emprendedora (TAE) del Perú y de la población económicamente activa es del 40,2%, la más alta del mundo.

Ver figuras 2 y 3.

²⁷ Fundación para el Desarrollo: Apoya a las pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica, por medio de consultorías de expertos, cursos de formación, eco-eficiencia y apoyo de entorno.

Figura 2: América Latina: empleo por tamaño de empresa del sector comercio

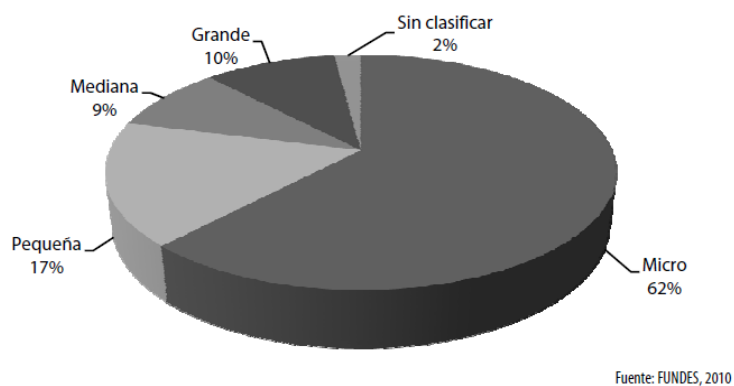
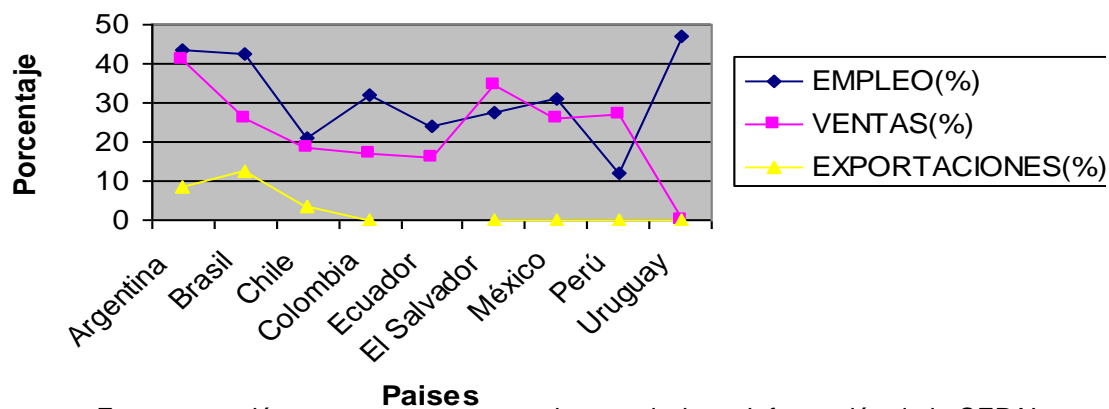


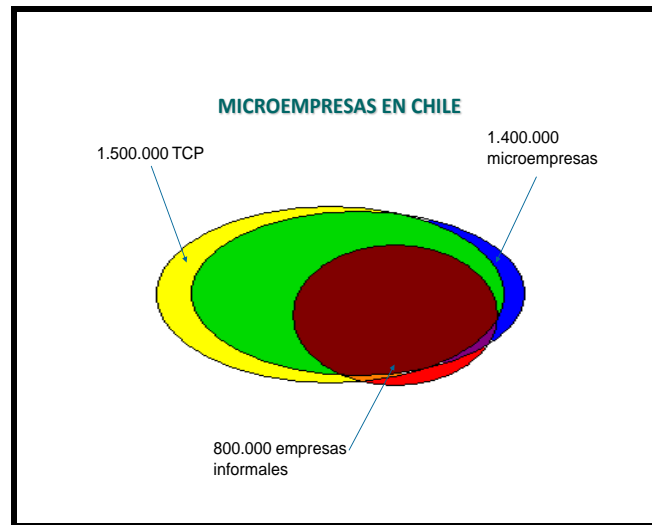
Figura 3: Participación de las MYPES en la economía Latinoamericana



: Fuente creación propia a partir de información de la CEPAL,

2005

Figura 4: Microempresas en Chile



Fuente: INE 2007

Desafíos para emprender exitosamente.

“Profesora (me decía un alumno-trabajador del Curso Taller de Emprendedores que, desde hace años dicto en la Universidad) he iniciado dos veces una pequeña empresa y en las dos he fracasado, razón por la que actualmente, estoy estudiando”. Otro alumno más avezado comentó “Yo tengo dinero y cuando ponga mi empresa, tengo claro que con plata arreglo todo por lo que no dudo que tendré una empresa exitosa...” Una tercera alumna agregó: “yo creo que el dinero no lo es todo, con mi esposo pusimos una empresa hace dos años, partimos bien, pero nuestro personal nunca de motivó, no se comprometió y al final renunció. No supimos qué hacer, por lo que lo único que nos quedó fue cerrar y perder nuestro capital de trabajo”...

Posterior al intercambio de opiniones que se produjo en el aula, y aprovechando tan excelente oportunidad, les invité a que entre todos los participantes, y en forma grupal, investigaran y analizaran las diferentes situaciones y así, presentaran un diagnóstico situacional de los resultados de emprendimientos en Chile y especialmente, en la Región de Coquimbo a fin de buscar tipos de problemas, sus causas, efectos, a proponer soluciones certeras a la evidente problemática, a sugerir un trabajo que ayude y oriente a las personas que inician

sus emprendimientos para aminorar el fracaso o a ver a éste, en caso que ocurra, como una oportunidad y aprender de él.

Y... ¿Qué se entiende por emprendedor?

De acuerdo con www.dictionary.com la definición de emprendedor es una persona que organiza y administra cualquier empresa o negocio, con considerable iniciativa y riesgo. Peter Drucker²⁸, por su parte, dijo que el emprendedor busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. Finalmente, Howard Stevenson²⁹ de Harvard Business School, señala que el emprendimiento es la búsqueda de la oportunidad sin tomar en cuenta los recursos que estén actualmente bajo el control de uno mismo.

Podemos inferir entonces, que ser emprendedor es una competencia y desafío personal de fondo, los casos de éxito repentinos son muy escasos, y como alguno de ustedes ya ha podido apreciar, lo normal es que una empresa se inicie no siendo rentable y que tras un cierto tiempo empiece a tener ganancias y, poco a poco, se establezca económicamente. Eso es lo habitual en las iniciativas que acaban consiguiéndolo, y cuando comento de un cierto tiempo me refiero a muchos meses (años probablemente), si la iniciativa ha requerido de una inversión bastante considerable.

Es un hecho que hay que tomar conciencia de que la formación es un factor estratégico para el desarrollo de la empresa y sus elementos competitivos en el mercado, es de suma importancia desarrollar la inteligencia relacional además de habilidades, competencias y tener un perfil de valores y especialmente, de emprendedor.

²⁸ Peter Ferdinand Drucker ([Viena, 19 de noviembre de 1909](#) – [Claremont, 11 de noviembre de 2005](#)) fue un abogado y tratadista [austríaco](#) autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y [sociedad del conocimiento](#), área de la cual es reconocido como padre y mentor.

²⁹ Howard H. Stevenson is Sarofim-Rock Baker Foundation Professor, Senior Associate Dean, Director of Publishing, and Chair of the Harvard Business

En ocasiones, en los casos de un rápido éxito, la realidad es que detrás de esto ha habido mucho tiempo de trabajo, dedicación y de diferentes estudios, lo que finalmente ha alcanzado una masa crítica suficiente y ha despegado.

Por ello, cuando se es emprendedor, hay que tomarlo como una carrera con muchos obstáculos en el camino, tener una visión de largo alcance, además de saber que habrá un sinfín de barreras. No sólo es una travesía (que no se sabe realmente cuánto va a durar), también se debe tener suficientes recursos económicos y humanos hasta que la empresa muestre señales de crecimiento y se mantenga por sí sola, además exige una enorme fortaleza mental, dedicación y aprendizaje diario. Toda persona en el campo laboral sabe, que la capacidad, tenacidad y perseverancia es una habilidad imprescindible, se puede tener incluso todos los recursos necesarios pero, sin esas capacidades, no es posible avanzar.

Hoy en día, con las ansias de ser parte de los “nuevos ricos” que aparecen de la nada y muchas veces sin tener modelos a seguir, hacen poco atractivo el camino del trabajo y el esfuerzo que estoy comentando. Muchas personas explican lo bien que les va a algunos micro o pequeños empresarios, sin apreciar o considerar las características enunciadas anteriormente y otras, inventan verdaderas historias de mucho ruido que se venden, se consumen y se destruyen. Quizás porque esa es la mentalidad más fácil, cada vez escasea más la capacitación, los aspectos valóricos, el manejo de las competencias requeridas y habilidades imprescindibles de desarrollar, si se desea emprender. El fracaso o éxito de los negocios, depende mucho de la personalidad de quién lo ejecuta. Existe ciertas cualidades que caracterizan a las personas que toman la decisión de ser sus propios jefes, auto emplearse y lanzarse al implacable mundo empresarial.

Para ello, deben tener claro que para triunfar con su emprendimiento, el desafío más grande que tienen por delante, es aprender a crear, innovar, desarrollar un perfil triunfador, una mentalidad, un pensamiento estratégico y aceptar el cambio, entre otras muchas acciones (figura 4)

Figura 4: Pensamiento estratégico y sus diferentes dinámicas



Fuente: diseño propio

No obstante lo anterior, el/la nuevo ejecutivo que enfrenta desafíos para conseguir resultados efectivos en su nueva empresa, también debe tener claro que depende de otras personas para conseguir resultados clave que su organización espera alcanzar. Ahora bien, muchos nuevos empresarios, fracasan en conseguir que “otros hagan lo que hay que hacer”, según las experiencias, hay dos razones principales que explican estos fracasos: que el recurso humano no sepa cómo hacer y/o que estos, no quieran hacer lo que se espera de ellos.

El primer problema se relaciona con la capacitación o entrenamiento. Si una persona no tiene las competencias (conocimientos y habilidades) necesarias para desarrollar una tarea, fracasará. Es responsabilidad del líder del grupo, en este caso del Ejecutivo, proveer las oportunidades de aprendizaje, el entrenamiento necesario, para que su personal “sepa cómo hacer, lo que tiene que hacer”. Hay un sinnúmero de evidencias empíricas de que la capacitación más efectiva, es la que se hace en el lugar del trabajo. Por lo tanto, es deber del emprendedor, activar el entrenamiento, la primera clave en el desempeño.

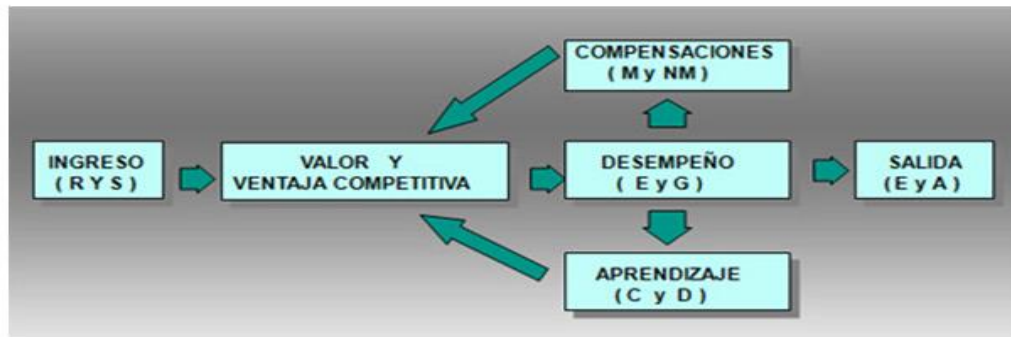
El segundo factor fundamental es la “motivación”. Si las personas no tienen deseos, difícilmente la organización tendrá éxito. Hay muchas teorías sobre como motivar que nacen de distintas vertientes. Cuando las personas están contentas con su labor, se motivan y son más productivas. Consecuentemente, el emprendedor, como responsable de conformar equipos de trabajo exitoso, tendrá que asegurar que su Recurso Humano tenga la capacitación adecuada y la motivación necesaria para el trabajo requerido.

Si el empresario busca preferentemente maximizar el valor de las partes interesadas, es sensato asumir que, a pesar de sus diferencias, la nueva organización buscará asegurar y maximizar resultados significativos en su personal, asumiendo que este es su principal objetivo a inicios de su negocio. Entonces, podríamos decir que la gestión – acción del recurso humano, debería adquirir un carácter estratégico siempre y cuando se den las siguientes condiciones:

- ◆ Cuando se encuentra alineada y guarda coherencia con la plataforma estratégica (visión, misión, estrategia) con los valores, filosofía ejecutiva y con el diseño organizacional existente: estructura, cultura, procesos y tecnología, entre otras. Como ejemplo, podríamos considerar la inversión en capacitación que hace la empresa en el desarrollo de su recurso humano, la que es posible apreciar, en un mediano a largo plazo.
- ◆ Cuando se apoya la generación de una ventaja competitiva sostenible, a través del recurso humano que compone la organización. Hoy en día, parece haber aceptación en que la principal fuente de ventaja competitiva, son las capacidades humanas y organizacionales, las que en conjunto, logran crear valor en todos los aspectos del nuevo emprendimiento. Como ejemplo, podríamos pensar en que una MYPE exitosa, crea la “cultura de orientarse al cliente”, a través de un comportamiento objetivo medible (desempeño del recurso humano). En este ejemplo se aprecia que la ventaja competitiva se origina en las personas, en su desempeño y calidad de la gestión – acción para su logro.

Dave Ulrich, comenta en su libro *Recursos Humanos Champions*, el ciclo de las personas y explica los procesos centrales en la gestión de personas, ya sea desde el rol de la línea o desde el staff de Recursos Humanos. El ciclo se inicia con los procesos de ingreso (reclutamiento y selección), sigue con la gestión del aprendizaje (capacitación y desarrollo) y continúa con la gestión del desempeño (actividades de evaluación y gestión). A su vez, la gestión del desempeño se vincula con la gestión de compensaciones (monetarias y no monetarias) y finaliza con la salida o el egreso del RRHH (bajo una mirada ética y de apoyo). El siguiente cuadro muestra de manera gráfica el concepto de “Ciclo de los Recursos Humanos”, el que da cuenta de los procesos centrales en gestión de personas, ya sea desde el rol de la línea o desde el staff de RRHH.

Figura 5: Ciclo de los Recursos Humanos



Fuente: Diario La Tercera, 8-04-2012 (Chile)

Como se aprecia en la imagen, el ciclo de los RRHH corresponde a la gestión de los procesos críticos organizacionales en diversos estados de interacción empresa-persona:

R y S	reclutamiento y selección
M y NM	motivación remuneraciones, incentivos y beneficios
E y G	evaluación del desempeño y gestión
C y D	capacitación y desarrollo
E y A	evaluación y acción

No hay duda que es primordial que los emprendedores, consideren estos modelos de carácter estratégico para que sean capaces de incluir en su diaria conducción, un trabajo exitoso, sostenible y sustentable en el tiempo. En síntesis, los diez principios básicos que debe desarrollar el/la emprendedor para el logro de su desafío personal y el éxito en su negocio:

- ◆ Confiar en la propia creatividad e idea para emprender
- ◆ Establecer y fomentar el concepto de “Servicio Total al Cliente”
- ◆ Formar un equipo de colaboradores exitosos
- ◆ Desarrollar la iniciativa, habilidades, competencias y usar sus cualidades
- ◆ Tomar decisiones acertadas y convenientes
- ◆ Analizar a fondo el negocio que le interesa desarrollar

- ◆ Prepararse para el éxito: elegir sus desafíos
- ◆ Encontrar su propio negocio, de acuerdo a sus intereses, conocimientos y experiencia
- ◆ Estar atento a las oportunidades que el mercado ofrece
- ◆ Conocer sus capacidades, habilidades, fortalezas y debilidades

Lo anterior, apoyará a aquellas personas que poseen el carisma positivo del espíritu emprendedor y que tienen el valor para decidir y elegir el camino del éxito financiero y estén dispuestas a desplegar el tiempo y esfuerzos necesarios para que su proyecto, se haga realidad.

En consecuencia, hay que comenzar con una actitud mental innovadora y pensamiento estratégico para que en la gestión del negocio se pueda observar y copiar técnicas, experiencias y errores de otras empresas que están prosperando en el mismo campo elegido, o bien, si se encuentra un nicho de mercado se tiene desde el primero momento un excelente punto de partida.

Competencias requeridas para enfrentar este desafío: Capacitación, Marketing y aprender del fracaso.

El emprendimiento debe fomentarse desde pequeños. La educación desde la enseñanza básica, implica desafíos constantes para los profesores, para la organización educativa y un desafío personal e intelectual, para convivir con y en la sociedad.

Las competencias fundamentales que hoy la educación requiere proveer, tiene que ver con dotar a los educandos de capacidades y oportunidades de innovación y esto, desde niños, pasando por la enseñanza media y superior. Se trata de formar personas que desarrollen la capacidad de hacer e innovar diferentes cosas, que sepan adaptarse a los requerimientos que se necesitan hoy en día, para vivir en una sociedad que demanda imperiosamente, egresados y

trabajadores preparados para enfrentarla. Hoy en día, hay un constante cambio en el mundo, lo vemos en la tecnología que pierde vigencia con suma rapidez. Los mercados y las necesidades institucionales empresariales y económicas, no están ajenas a ello. El mundo de las comunicaciones, nos muestra la realidad en segundos, algo que años atrás no sucedía.

Entonces la pregunta es ¿Cómo generar un hombre y una mujer que pasan por la escuela durante todo el proceso enseñanza aprendizaje (12 años), no sólo conociendo y manejando distintos saberes, sino también enfrentando el desafío de aprender a crear y capaces de discernir? ¿Cómo introducirse en el proceso innovador, sin quedarse atrás?

Es racional pensar, entonces, que el fomentar en los/las alumnos desde los inicios de su formación la capacidad de hacer, saber hacer, saber ser y aprender a vivir juntos, les desarrollará habilidades y competencias necesarias para enfrentar y afrontar su vida futura, en mejores condiciones.

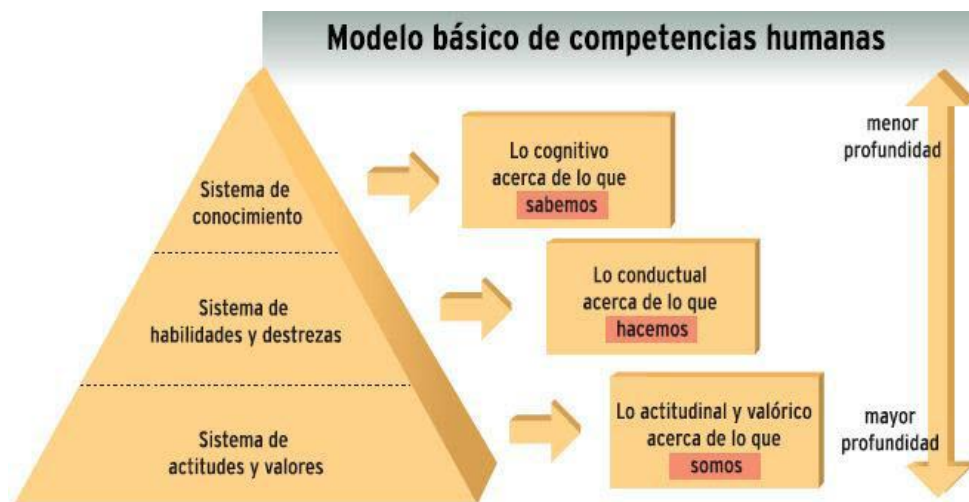
Sugiero crear una asignatura transversal dentro de los planes de estudio, que les oriente y les capacite en emprendimientos, innovación y les desarrolle la creatividad en forma práctica aprovechando los recursos que cada escuela, tanto urbana como rural, tiene.

Que los profesores propongan además, el desarrollo de valores, habilidades y competencias en los directivos a fin de dar direccionalidad, coherencia, participación e integración a las y los alumnos y a los propios proyectos educativos, en el marco de los lineamientos locales comunales y laborales. Por su parte los profesores, deben fomentar el auto empleo en las y los alumnos, la creatividad orientada a los emprendimientos, al perfil de un emprendedor, a los valores que debe desarrollar y a las competencias necesarias, para que paulatinamente vaya sembrando en ellos, una forma diferente de ver su futuro profesional.

Es importante considerar la creación de más liceos y escuelas técnicas, así los y las alumnos tendrán más oportunidades de emprender y desarrollarán las competencias laborales requeridas, en el mundo de hoy. También en la

educación superior y en todos los niveles de ésta, debería haber una asignatura transversal a todas las carreras: “Taller de Emprendimiento”.

Figura 7: El modelo básico de las competencias humanas



Fuente: Diario La Tercera, 25-03-2012

Algunas causas por la que los emprendimientos fracasan y no son sostenibles en el tiempo.

Así como a las y los estudiantes se les debe inculcar y fomentar el auto empleo y las posibilidades de emprender en su futuro laboral, también a las y los emprendedores adultos, se les debería capacitar, adiestrar y preparar antes de iniciar su propio negocio. Esta capacitación debe estar orientada también a desarrollar competencias, habilidades, valores, el perfil requerido, etc. algunas de ellas son: Administración, Planes de negocios, Herramientas de Marketing y Comercialización entre otras varias.

Actualmente en Chile se Capacita, se fomenta y difunde a través de Seminarios, congresos, talleres y cursos, el emprendimiento desde la perspectiva del aprovechamiento de los instrumentos públicos y privados. El tema a la fecha, es tratado desde el punto de vista de cómo generar emprendedores y por ende el

autoempleo como cultura país y ventaja competitivo – económica. En este sentido, si bien el Estado ha creado instrumentos para fomentar los emprendimientos y la innovación, lamentablemente, no se trata otras aristas entorno a la razón del fracaso y consolidación de los negocios. En general, no se comenta de los proyectos que por variadas razones no han llegado a feliz término, perdiendo la oportunidad de aprender de los errores y considerando las nefastas experiencias ocurridas, como lecciones de orientación y planificación de un plan de mejoras para un mejor futuro en las iniciativas emprendedoras.

Si a continuación consideramos los siguientes errores que constantemente, se producen en los emprendimientos, como un factor de apoyo para no reincidir en ellos, es posible planificar la Capacitación orientada a mejorar los Planes de Negocios, Competencias, el Marketing y otros aspectos relevantes para que paulatinamente pueda aplicarse las mejoras correspondientes.

En forma general, las faltas y traspiés más recurrentes.

Uno de los aspectos que más perturban o dificultan el avance de la iniciativa emprendedora, es la burocracia administrativa de parte de las Instituciones encargadas de los temas respectivos. Son extremadamente exigentes en el papeleo, sin dar posibilidades al emprendedor a que forme su proyecto inicial. Las trabas desmotivan a aquellas personas que desean surgir y que no cuentan además, con la capacitación y experiencia que entrega el constante lidiar en el mercado. La justificación del tema, va por evitar o disminuir fraudes o cumplimientos con el Fisco, pero mirando las estadísticas, es posible observar que el número de delitos por esta causa, oscila sólo entre el 2 y 3%. Los costos además, de crear una empresa, es posible agruparlos en cinco ó seis ítems, de los cuales tres son los más relevantes:

- a) Constitución de Sociedad
- b) Autorización Sanitaria correspondiente (si se requiere)
- c) Obtención de la Patente Comercial.

En término de tiempo, a veces esta gestión, tarda de 6 a 7 meses dependiendo del rubro de la iniciativa y los costos se reducen en forma importante cuando se trata de emprendimientos que no están asociados a alimentos perecibles, también en tiempo de tramitación de documentos, se reduce a 3,8 meses

Otro tema de fracaso, es la irresponsabilidad, no cumplimiento o desconocimiento de los nuevos empresarios, para con los acuerdos tomados; este índice de error, alcanza entre un 25 a 35% ; otra dificultad que aparentemente dificulta la gestión empresarial, es que en Chile, las políticas sociales se orientan considerablemente a una capacitación mal orientada o muy generalizada a veces, considerando que es suficiente y no se otorga un mayor respaldo económico a los MYPES.

Es oportuno considerar que además los emprendimientos son limitados de recursos y plazos, precisan de personas con experiencia y distintas competencias, lo que genera muchas veces, conflictos. El emprendedor para desarrollar su proyecto, debe contar con un soporte metodológico que conduzca el quehacer, exitosamente.

Con lo anterior se plantea la relevancia de identificar más a fondo la problemática que hace que un proyecto sea mal desarrollado; una vez analizadas las causas y efectos negativos de estos, es necesario que sirvan estas causas como ejemplos para posteriormente sugerir y realizar las mejoras correspondientes:

- ◆ Falta de generación de múltiples alternativas de solución, a los problemas
- ◆ Falta de capacitación y adiestramiento mediante experimentación y desarrollo de prototipos y casos reales
- ◆ Deficiente manejo e inclusión de la perspectiva del mercado y clientes a lo largo del proceso de desarrollo,
- ◆ Planificación inadecuada
- ◆ Problemas relacionados con el recurso humano
- ◆ Controles inapropiados y otros factores externos

En relación a la mala planificación, la causa típica de fracaso es no definir correctamente los problemas en el plan de trabajo; al no entender la razón de este, se destinan recursos en forma ineficiente, lo que lleva a una incorrecta solución. Los planes de proyectos deben tener el máximo de información y los detalles necesarios para realizar exitosamente cada actividad y tarea a implementar. Es recurrente que, por ahorrar costos, no se contrate al personal experimentado e idóneo, o bien no se adquieran los recursos tecnológicos necesarios, por lo que es muy difícil, cumplir con los objetivos planteados, si es que los hay.

Así también, los problemas con el recurso humano se dan constantemente, no siempre el/la emprendedor o dueño del negocio, son líderes o tienen liderazgo por lo tanto, no es visto este por sus colaboradores como buen jefe/a, además, por la misma razón, se produce una falta de comunicación y coordinación para trabajar en equipo. Es un tema conocido que no siempre es jefe quién realmente sabe, sino que el o la persona de confianza del dueño del emprendimiento, lo que produce conflictos internos. Generalmente por motivos de desconfianza hacia las mismas personas contratadas, el/la jefe les cambia de sus actividades y puestos de trabajo.

Capacitación y adiestramiento previos al inicio del nuevo negocio.

Para solucionar en parte, los absurdos problemas que se suscitan en los fracasos de emprendimientos, deberá hacerse una óptima Planificación de Capacitación que considere el diseño, elaboración, ejecución y evaluación del Plan Estratégico, Plan de Marketing y Plan de Negocios.

Es imprescindible realizar esta Capacitación ANTES del desarrollo del emprendimiento para así fortalecer la formación de los/las emprendedores, incluso se deberá considerar la forma en que esta nueva forma de vida en el o la emprendedor, incidirá en la vida familiar. Se sugiere el diseño de un modelo de capacitación funcional, para el campo de emprendimiento.

En relación a la capacitación, es necesario explicar que en Chile, desde 1973 existe una entidad gubernamental, que apoya la capacitación llamada SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo) que depende directamente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

SENCE entrega un incentivo tributario que se ha convertido en el principal instrumento legal para promover el desarrollo de programas de capacitación al interior de las empresas. Básicamente, esta franquicia permite a las empresas que se encuentren clasificadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII), como contribuyentes en primera categoría de la ley de Impuesto a la Renta, ya sea que tributen por Renta Efectiva o Renta Presunta, o bien, que se encuentren exentas de pago por pérdida del ejercicio, hacer uso de un descuento o rebaja tributaria y obtener la recuperación de la Inversión en Capacitación, al momento de presentar su declaración anual de impuestos a la renta en el SII.

El límite de Franquicia Tributaria que otorga el Estado a las empresas que se acogen a esta modalidad, tiene un tope máximo de 1% de la Planilla de Remuneraciones Imponibles Anuales. En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, cuyo 1% de las remuneraciones imponibles sea inferior a 13 UTM³⁰, pueden descontar, anualmente, hasta esa suma por concepto de capacitación.

Las empresas, cualquiera sea su tamaño, pueden ejecutar acciones de capacitación en forma interna (cursos de empresa y cursos inter-empresa) o bien en forma externa, contratando los servicios de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), autorizados y evaluados por SENCE, o a través de Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC). Según los datos entregados por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, a través de SENCE 2010 se resume lo siguiente:

Nuevas oportunidades de la franquicia SENCE

³⁰ Unidad Tributaria Mensual o UTM: es una unidad definida en Chile que corresponde a un monto de dinero expresado en pesos chilenos (CLP) y determinado por ley, el cual se actualiza en forma permanente por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y se utiliza como medida tributaria. La Unidad Tributaria Mensual (UTM) es ampliamente usada para efectos tributarios y de multas. Fue creada el 31 de diciembre de 1974 (DL 830, artículo 8).

Pre contrato:

- ◆ Capacitación realizada antes del contrato laboral.
- ◆ Se suscribe un contrato de capacitación cuya vigencia no exceda de 2 meses.
- ◆ Solo una vez en un año calendario entre las mismas partes.

Post-Contrato:

- ◆ Hasta 5 meses contados después del término del vínculo laboral.
- ◆ Las acciones deben comunicarse al SENCE antes de comenzar el curso.
- ◆ Deben ser impartidas a trabajadores cuya última renta no supere las 25 UTM.

Franquicia Preferencial para MYPEs

Las empresas cuyo 1% de la masa salarial imponible sea inferior a 13 UTM, podrán descontar anualmente hasta esa suma por concepto de capacitación.

Subsidio directo MYPE (FONCAP)

- ◆ Hasta un máximo de 26 UTM por empresa.
- ◆ Subsidio para Capacitación consistente en el financiamiento directo por parte de SENCE, de las acciones de capacitación.
- ◆ Las empresas que opten a este subsidio deben cumplir los siguientes requisitos:
 - ◆ Tener ventas o servicios anuales que no excedan las 13.000 UTM.
 - ◆ Tener 18 meses de actividad como empresa.
 - ◆ No tener infracciones tributarias o laborales, etc.
 - ◆ Tener como socio sólo a personas naturales, (en caso de ser personas jurídicas).
 - ◆ Acreditar que quien participa en la acción de capacitación es trabajador de la empresa.

Contrato de Aprendizices

Subsidio entregado directamente por SENCE para financiar la contratación y la capacitación de aprendices.

- ◆ Bonificación: 40% de un IMM por aprendiz.
- ◆ Financiamiento de la Enseñanza Relacionada (hasta 10 UTM)
- ◆ Duración máxima del contrato de 2 Años
- ◆ Financiamiento de hasta 1 año

Sin embargo, a veces sucede que estos beneficios – a los cuales los emprendedores son invitados y/o convocados a recibir capacitación y prepararse para el desarrollo de las competencias requeridas para fortalecer los conocimientos y prácticas en esta actividad son vistos por el emprendedor más como una imposición de un modelo particular, que como una inversión que rentará dividendos en el futuro.

¿Por qué sucede esto? La experiencia en el tema indica dos razones: el financiamiento de la capacitación es asistencialista, y el énfasis tiende a enfocarse en la gestión general más que en desarrollar habilidades específicas según reales necesidades de capacitación.

José Leonardo Méndez, en su trabajo “La capacitación como herramienta esencial de la estrategia emprendedora” cita a Good y Graves et al. (1993) y comenta: *“Las investigaciones realizadas por diversos investigadores han sido concluyentes respecto a la necesidad de promover la capacitación específica para aprender a crear empresas a fin de impulsar el crecimiento económico, debido a que se desperdicia un gran número de oportunidades de negocio por falta de emprendedores con los conocimientos y habilidades requeridos”*.

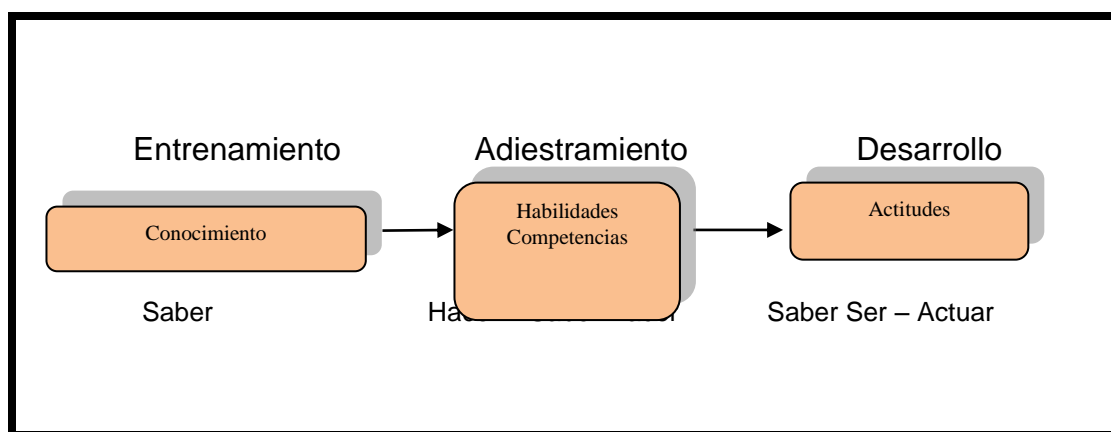
Así también, Méndez se refiere a los postulados de Booth & Snower (1996): *“en conformidad con los resultados de esas investigaciones, la capacitación de nuevos emprendedores favorece una imagen social positiva de*

la actividad empresarial y facilita la adquisición de actitudes, conocimientos y habilidades claves para el desempeño exitoso de las iniciativas empresariales”

Capacitación para optimizar la capacidad de emprender y la gestión emprendedora.

La capacitación como tal, es un conjunto de técnicas que se utiliza para optimizar el desenvolvimiento laboral y personal de un emprendedor/a. Perfecciona a la persona en su auto-empleo antes o en su puesto de trabajo, ayuda a mejorar el desempeño y desarrollo personal. El desarrollo consiste en descubrir todo el potencial oculto que tiene el/la emprendedor/a y cultivarlo para mejorar su rendimiento laboral, además que la capacitación les permite mantener competitividad de la empresa en un mercado altamente globalizado y enfrentarlo de la mejor manera posible.

Figura 8: ESQUEMA de CAPACITACIÓN orientada al emprendedor/a



Fuente: Elaboración propia

Entrenamiento: Otorga conocimiento a fin de lograr cambios en las personas

Adiestramiento: Otorga la práctica en terreno, desarrolla el potencial y el auto conocimiento

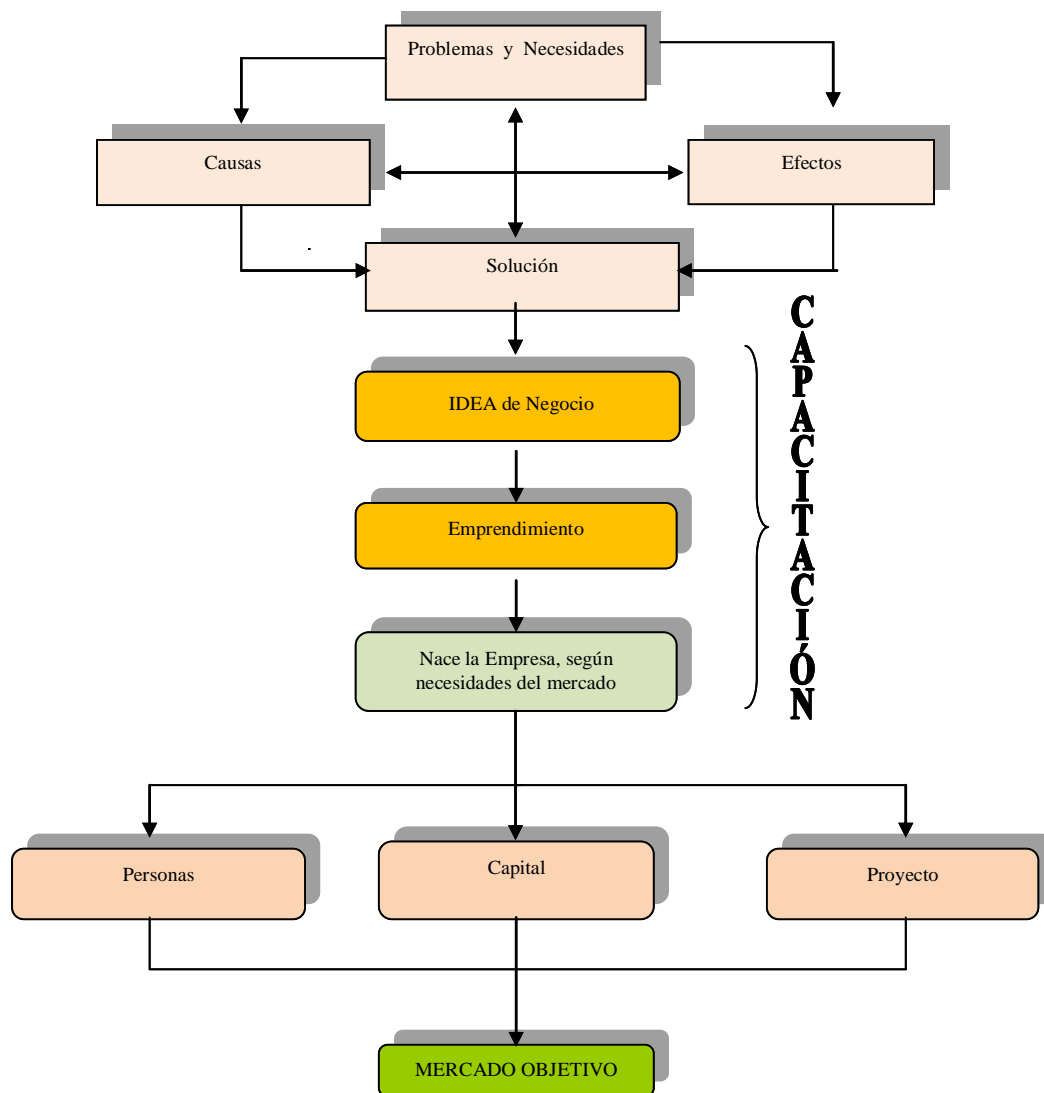
Desarrollo: Produce cambio de actitudes para llegar al cambio

En consecuencia, se sugiere desarrollar el siguiente modelo de Capacitación en uno de los temas más relevantes para el éxito del nuevo emprendimiento, cual es

la Capacitación y las Herramientas de Marketing Estratégico y su Administración, previos a iniciar el negocio.

Nace la Idea y la MYPE.

Figura 9: Hacia una idea de negocio, según problemas detectados y necesidades del mercado



Fuente: Elaboración propia

¿Cómo se define y se gestiona la MYPE?

Una MYPE y/o un negocio, es mucho más que un producto o servicio, razón por la que es necesario contar con un Plan, que obligue a pensar, investigar y

trabajar en forma estratégica sobre el negocio y no actuar solamente sobre la base de la intuición o el repentino deseo de crear una empresa. Debe tener claro el emprendedor, la importancia que tiene el enunciado llamado Misión, que es lo que le llevará a definirse por lo que hará y para quién lo hará. Por lo tanto, la misión de la nueva empresa deberá definirla por los tres componentes siguientes:

- ◆ la Oferta (qué se vende)
- ◆ La Demanda (a quién se vende)
- ◆ Ventaja competitiva (por qué el cliente elegirá este producto y no a otro)

El Análisis Estratégico en el proyecto

Abarca este, una serie de estudios que se basan en la información existente sobre el entorno competitivo donde se ubicará geográficamente la nueva empresa y cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial, para el éxito de esta.

También debe realizarse una evaluación interna la que comprende Fortalezas y Debilidades, incluyen estas al recurso humano, técnico, financiero, entre otros y la evaluación externa, Oportunidades y Amenazas, que son las que analizan el contexto de la MYPE con las posibilidades de desarrollo que tiene en el mercado, las alternativas de crecimiento y obstáculos que tendrá para su crecimiento.

Otro elemento a considerar son los Objetivos que el emprendedor tiene al crear su empresa. Los objetivos establecen resultados que permiten cerrar la distancia entre la situación real y un estado futuro deseado. Cuando se establecen objetivos, debe ser muy realista con ellos a fin de que estos sean alcanzables. Deben ser cuantificables y medibles y, a medida que se van alcanzando los objetivos, es posible establecer nuevas metas o modificarlos, según sea el caso o cambio que se requiera.

Las estrategias son primordiales en este proyecto, y serán la adaptación de los recursos y habilidades de la MYPE al constante cambio del entorno, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas planteadas. Las estrategias son competitivas y el andar que la MYPE debe realizar para alcanzar los objetivos.

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que la empresa logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la MYPE, en este caso, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables

El análisis o investigación de mercado, es el instrumento que da las posibilidades a la MYPE de conocer el mercado donde ofrecerá sus productos y servicios, a acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar sus estrategias para satisfacerlo. Permite la investigación además, aproximarse a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma. Basándose en la investigación, también esta ayudará con los datos obtenidos, a calcular una aproximación cuantificable de los clientes que comprarán en la empresa, para que esta genere paulatinamente, ganancias.

La importancia de conocer a la competencia, llevará al empresario a adaptarse y satisfacer las necesidades de los clientes y a las estrategias de las otras empresas que son de su competencia, en el mismo sector o cercano al suyo. El secreto es atender a los consumidores, mejor que la competencia.

Y el cliente, la razón de ser de la MYPE. Es imprescindible conocerlo, es quién compra y da la posibilidad a la empresa de crecer. Se recomienda hacer pequeñas encuestas cada cierto tiempo, realizar investigación de mercado, conversar y acercarse a los clientes, tanto internos como externos y atender personalmente los reclamos que se susciten, para saber en qué se está fallando y dar tranquilidad al cliente. No olvidar que el éxito de la empresa depende

principalmente de la demanda de sus clientes. Son ellos/as los protagonistas principales y el factor más relevante que intervienen en el negocio.

El Plan de Marketing.

Se entiende como un documento escrito en el que se recogen los objetivos, estrategias, planes de acción relativos a los elementos del Marketing Mix, que facilitarán y posibilitarán al cumplimiento de las estrategias dictadas a nivel corporativo paso a paso y año tras año.

El plan de marketing es fundamental para el éxito del emprendimiento, independientemente de que la MYPE ofrezca productos tangibles o intangibles. Debe ser un documento claro, conciso y bien pensado que establezca los objetivos y la forma en que se pretende lograrlos. Responde principalmente a la recopilación de la información histórica más importante de los productos, mercado, distribución, competidores, estrategias y clientes de la MYPE, entre otros.

Para que en su planificación sea exitosa, deberá contener los siguientes puntos elementales para su desarrollo:

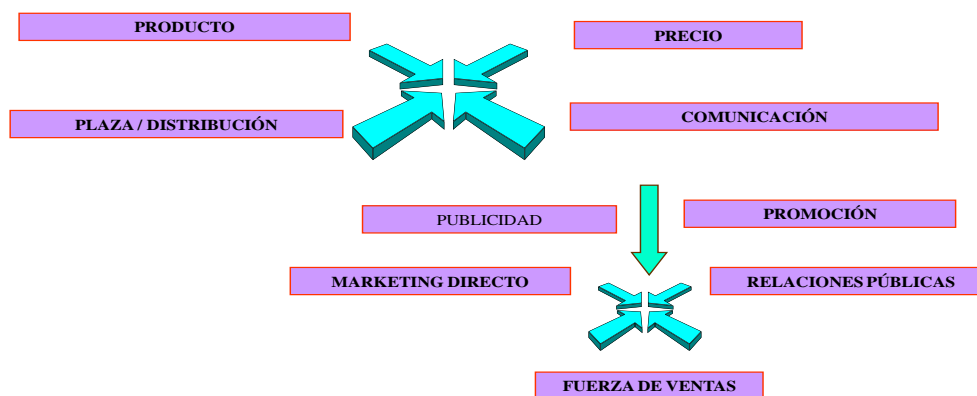
1. Análisis de la situación: acá se describirá el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las siguientes partes:

- *Escenario:* son las grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que la empresa desarrolla sus actividades.
- *Mercado:* Acá se presentarán datos del público objetivo, el tamaño y crecimiento del mercado para los últimos años y para los distintos segmentos, así como las necesidades, percepciones y tendencias en el comportamiento del mercado.

2. La Empresa: en este punto se examinan los aspectos vinculados con la MYPE, como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio, entre otros.

- *Situación competitiva:* se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, objetivos, cuota de mercado, calidad del producto, estrategias de marketing y otras características que permitan comprender sus intenciones y comportamientos.
- *Análisis de mercado:* comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

Figura 10: Marketing Mix



Fuente: Creación propia

Otros elementos básicos que deben ser considerados y que comprende el plan cuando realizamos el proyecto:

3. Plazos: Debe estructurarse para cumplirse dentro de un tiempo determinado y a su vez, puede ser subdividido por etapas, señaladas mediante logros puntuales, relacionadas con los objetivos

4. Recursos: Son elementos que hacen falta para lograr los objetivos (dinero, créditos, máquinas, instalaciones, herramientas, mano de obra, etc.)

5. Actividades: son las acciones que se realizarán, utilizando los recursos disponibles, para alcanzar los objetivos.

6. Límites: Sean internos o externos, cualquier factor que dificulte o imposibilite el libre uso de los recursos y el pleno desarrollo de las acciones, será considerado como limitante.

Es aconsejable tener presente que el Plan debe incluir y considerar además, dos aspectos fundamentales a desarrollar

Definición del grupo objetivo al que deseamos llegar.

Es muy importante diseñar los productos y estructurar las MYPES, de acuerdo a las necesidades del sub - mercado. Considerar que no todas las personas requieren o necesitan las mismas cosas, por ejemplo: un soltero, necesita y compra diferentes muebles que una pareja de recién casados y éstos también compran diferentes muebles que un matrimonio de tres hijos. Las necesidades son parecidas pero no iguales.

Lo importante es atender a las necesidades, actitudes y valores de las personas y darse cuenta que en el mercado hay grupos o segmentos de gente que obtendrán mayores beneficios de sus productos que otros. Una empresa MYPE, no debe pretender satisfacer las necesidades de todo el mundo. En consecuencia, se debe:

- ◆ Buscar segmentos que proporcionen sub - mercados homogéneos de clientes.
- ◆ Estudiar la demanda desagregada
- ◆ Combinar las 4 P del Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza, Promoción
- ◆ Considerar la experiencia de otros emprendedores consultados;

A continuación se expone algunos comentarios de clientes, en relación al aprovechamiento, optimización del tiempo y de la información que se obtiene:

“A veces, por querer acabar un proyecto cuanto antes, en lugar de tener al cliente más informado sobre cómo va evolucionando el proyecto, se deja fuera o de lado.” Tal vez sea más importante enviar un correo electrónico cada semana diciendo que se ha hecho tal o cual cosa, en su beneficio.”

“Tratar de obtener resultados en cada visita que haga el cliente a su empresa. Procurar que cada vez que haga una visita comercial sea para obtener resultados. Poner genuino interés y todos los medios posibles, para que cada reunión y/o atención, se transforme en una oportunidad de negocio”. Para ello, cada vez que se contacte con una empresa, hay que asegurarse de que se hablará con el interlocutor adecuado y para ello, tener preparada información sobre los proyectos, productos, precios, promociones, etc.

“Para poder vender, se debe aprender a escuchar. Escuchar, preguntar, identificar las necesidades del cliente”. En las primeras visitas comerciales es habitual que la principal preocupación consista en saber a qué se dedica el cliente. Sin embargo, se debe ir más allá. A veces el cliente no sabe qué quiere. No olvide que es imprescindible conocer a nuestros usuarios, son la razón de ser del negocio. Es quién compra y hace que la empresa se desarrolle y crezca.”

“Aproveche su tiempo, por ejemplo, en sus viajes. En los viajes hay ‘tiempo libre al que es difícil, muchas veces, sacarle partido”. Aproveche los viajes en autobús, avión, tren y otros, para mantener contactos con sus clientes, tanto los que conforman su cartera habitual, como los potenciales. Dedíquese a hacer llamadas para conocer cómo le van las cosas y si necesita algo en especial.

Diseño de un programa de Marketing Estratégico para promocionar y vender el producto deseado

¿Cómo definir su grupo objetivo?

Marketing Estratégico: Primeramente, ¿qué se entiende por Marketing? Según la American Marketing Association *“Es un Proceso de Planificación y Ejecución del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, a fin de crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales, como de las organizaciones”* y Philip Kotler (1991) señala que el *“Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio”*.

Lo importante es comprender que el moderno concepto de Marketing, debe orientarse hacia el consumidor, debe ser dinámico, con amplia participación de los/las colaboradores de la MYPE, para adaptarse a la realidad del mercado. Por lo tanto, es imprescindible considerar en el Marketing, las siguientes recomendaciones:

- ◆ Tener en cuenta lo que desea el cliente
- ◆ Cuándo lo quiere
- ◆ Dónde lo quiere
- ◆ Cómo quiere comprarlo o adquirirlo
- ◆ Quién realmente desea comprar
- ◆ Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por este producto
- ◆ Porqué puede querer comprar
- ◆ Qué estrategias se utilizarán para que finalmente se decida a comprar.

Marketing Estratégico y Marketing Operativo: Generalmente, las empresas dan mayor importancia al Marketing Operativo y lamentablemente, se olvidan del Marketing estratégico. Éste consiste en una gestión de análisis constante de las necesidades del mercado, que converge en el desarrollo de

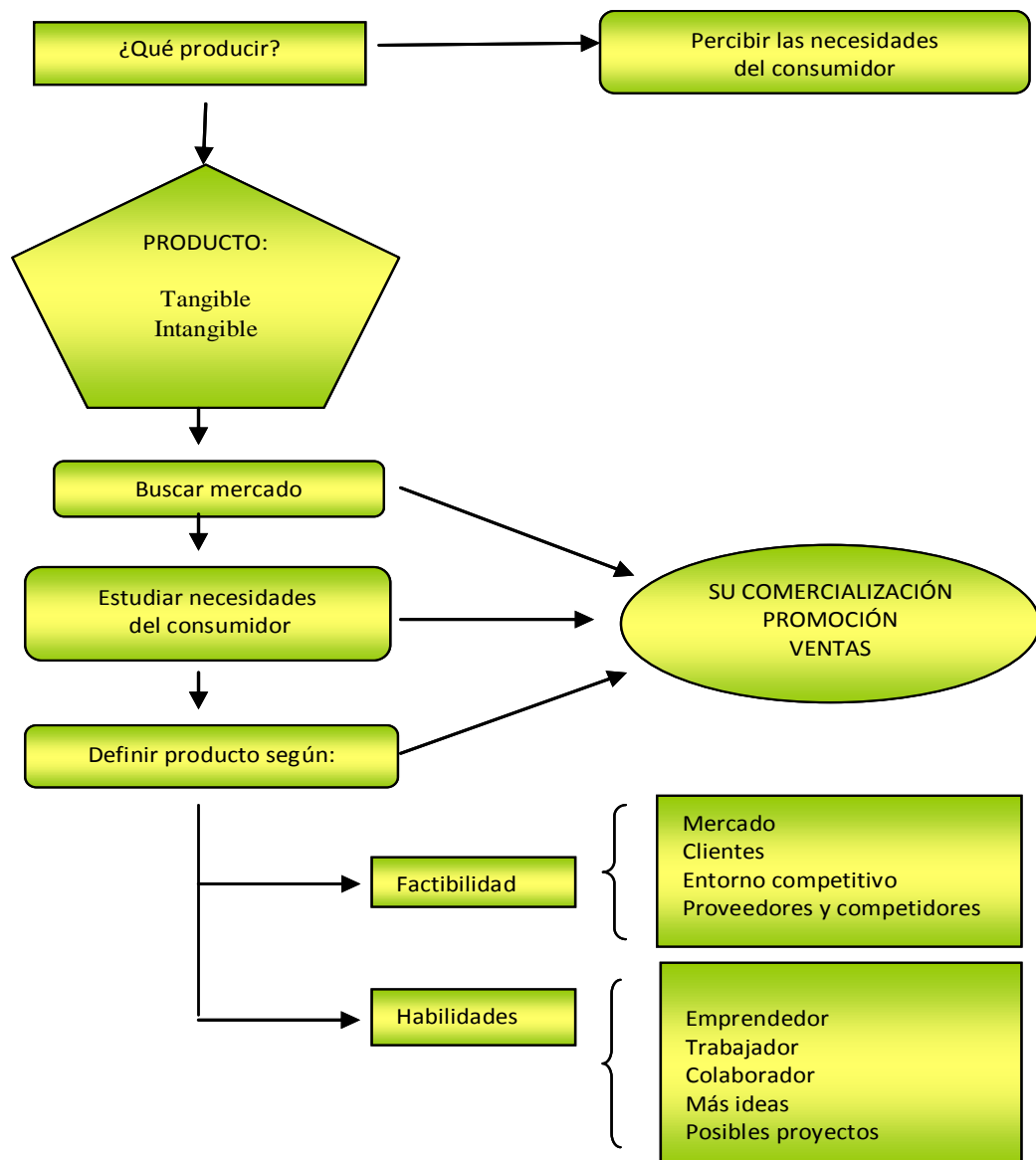
productos, tangibles e intangibles, rentables y destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de compradores inmediatos, asegurándoles a los productores una ventaja competitiva sustentable.

En relación al Marketing Operativo, éste debe traducir las acciones o gestión en forma concreta, los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones deben considerarse para la toma de decisiones sobre la distribución, precio, venta y comunicaciones, cuyo objetivo es dar a conocer y dar valor comercial a las cualidades de los productos, dirigiéndose al público objetivo elegido.

En la figura 11, se trata de explicar la secuencia y gestión que se debería considerar, antes de iniciar el nuevo negocio, de acuerdo a los requerimientos deseados para apuntar a un mercado objetivo ideal. Una vez definido el mercado objetivo, se determinará qué gestión se realizará, para alcanzarlo y llegar a los clientes potenciales, que compren y además, consideren la fidelización hacia el negocio.

En resumen, para tener una exitosa y rentable MYPE, considerar además de otros elementos:

- ◆ La focalización
- ◆ La dirección u orientación
- ◆ Buscar nuevos mercados para los mismos productos
- ◆ Identificar y conocer a sus mejores clientes,
- ◆ Buscar más clientes parecidos a los mejores y
- ◆ Diseñar estrategias para convertir a los “convertibles”, en buenos clientes.



Fuente: Elaboración propia

Considerando el Modelo de Capacitación y Estrategias de Marketing diseñado, desarrollado para los/las emprendedores y para optimizar el emprendimiento, se sugiere realizar informes de avances periódicos, a fin de evaluar si el proyecto está siguiendo los pasos adecuados. Al no hacerlo, no se detecta los errores y es difícil hacer mejoras correctivas a tiempo. Cabe mencionar que el control debe hacerse en forma integral y no minuciosamente, observando en forma general el proyecto.

Conclusiones.

Con el análisis realizado y los comentarios anteriormente descritos, es posible mencionar 2 principales conclusiones que son relevantes para las iniciativas de emprendimiento:

En primer lugar, los proyectos exitosos se diferencian de los fallidos desde el origen. Esto es, un proyecto exitoso parte identificando problemas y necesidades de mercado, mientras que el que falla surge de ideas espontáneas o por la sencilla razón que al empresario X le ha ido bien, llevado así, el negocio parte desde sus inicios con posibilidades de fracaso ¿Por qué? Simplemente porque el empresarios no toma en consideración a sus posibles clientes, sino que basa toda la iniciativa en una idea preconcebida, que lo más probable es que no satisfaga al potencial usuario. No es así cuando el esfuerzo inicial se focaliza en identificar problemas y necesidades para entender a cabalidad al consumidor.

Es así como toma relevancia el concepto de investigación de mercados. En el contexto de un emprendimiento de pequeña escala, basta con dedicar tiempo y esfuerzo en conversar con potenciales clientes y observar los comportamientos de estos para identificar necesidades y problemas.

En segundo lugar, los proyectos exitosos se diferencian de los fallidos en que los exitosos incluyen la perspectiva de los clientes en el proceso de desarrollo. Esto se justifica dado que el mercado está en constante movimiento, por lo que se debe mantener contacto permanente con los consumidores para presentar y probar soluciones que estén lo más alineadas posibles con su demanda. Esto implica que en la etapa de desarrollo de un emprendimiento hay que evitar buscar validación de una idea preconcebida sino más bien, una vez identificada una necesidad o problema, es recomendable generar varias soluciones en conjunto con los clientes y finalmente definir la mejor solución en base a la retroalimentación de estos.

La principal moraleja que nos deja este estudio es que las ideas sólo son tan buenas como lo consideren los clientes, no como sean percibidas por el emprendedor o empresa. Para esto, utilizar métodos cualitativos de

investigación de mercado como observación, reacción ante prototipos, entrevistas, entre otros, al inicio y durante el desarrollo de un nuevo emprendimiento, hacen bastante sentido si se quiere minimizar el nivel de incertidumbre que implica lanzar una nueva oferta al mercado.

Y por último, cabe mencionar que algunas MYPES ya en los últimos años, han obtenido ayuda de inversión a través del programa estatal “Chile Emprende”, algunas empresas ya han proyectado sus ventas en más del 30% en el año, han contratado a nuevos trabajadores y han utilizado Internet como herramienta permanente de su gestión comercial; con ello se busca que las MYPES logren formar parte de una cadena de valor productiva para lograr una distribución y participación pareja de beneficios en bienes y servicios, que realizan las grandes empresas. La idea es vincular a las empresas con el sector dinámico de la economía, a través de las grandes empresas que avanzan rápidamente produciendo un positivo crecimiento económico en la región.

Bibliografía.

Cardozo, Alejandro & Chisari, Omar. 2004. *Entrepreneurship*. Temas Grupo Editorial SRI, Buenos Aires. ARGENTINA (244 pp.)

Castro, Rodrigo (2011, mayo). *Estudio para el Desarrollo de Familias Empresarias*. Tema expuesto en el 2º Seminario del Programa de Desarrollo de Familias Empresarias organizado el Centro de Formación de Ejecutivos de la Universidad del Desarrollo. Santiago de Chile, Chile.

Clara, Nancy (2012). *Emprendedores latinos, nuevos desafíos para el 2012*
[Documento www] URL
<http://www.mercadodedinerousa.com/Finanzas/emprendedores-latinos-nuevos-desafios-para-el-2012.html>

Islas, Miriam. (2006). Mejora tu esquema de Contratación de Personal. *Microempresa Mexicana*, año N° 2, número 28, páginas 30-32

Kreimer, Nataliel. 2006. *Cómo ser un emprendedor exitoso y no fracasar en el intento*. Cultural Librería Americana S.A, Buenos Aires. ARGENTINA (392 pp.)

Miranda, Julio. 2003. *La Aventura de Emprender*. Ril Editores, Santiago de Chile. CHILE (140 pp.)

Ramírez, Edmundo. (2006). Mejora la Rentabilidad de tu Negocio. *Microempresa Mexicana*, año N° 2, número 28, páginas 12-14

Rosenberg, Raquel. 2005. *Administración de Recursos Humanos*. 1ª Edición GZ Editores, Buenos Aires. ARGENTINA (143 pp.)

Soria, Karla & Fuentes, Carolina. 2011. *Mujeres y Actividad emprendedora en la Región de Coquimbo: 2008-2010, Chile*. Global Entrepreneurship Monitor, Santiago de Chile. CHILE (81 pp.)

Soriano, Claudio (2005). *El 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?* [Documento WWW]. URL <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

Ulrich, Dave. 1997. *Recursos Humanos, Champions*. Buenos Aires, Editorial Gránica, Argentina (440 pp.)

Vidal, Graciela. 2010. “*Gestión Educativa de escuelas municipales de la comuna de Monte Patria: propuesta de un modelo de calidad para la gestión educativa y del capital humano en el área rural*”. Tesis para optar al grado de Doctor en Educación mención Administración y Gestión de Empresas. Universidad de Aconcagua. Santiago de Chile, Chile.

Vidal, Graciela (2006-2012). *Manual de apuntes de Marketing y Gestión Comercial*. Cátedras y ponencias dadas en Escuelas de Negocios, Escuela de Administración de Empresas, Escuela de Prevención de Riesgos del Instituto Profesional AIEP (Universidad Andrés Bello). La Serena, Chile.

Capítulo 4

**Reconocimiento del mercado para
las pequeñas y micro empresas.**

**Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo
Universidad de Guanajuato
México**

La toma de decisiones en las organizaciones representa generalmente un problema de riesgo e incertidumbre sobre los efectos que producirán, la inmensa mayoría de estos efectos finalmente se miden en dinero, con los consecuentes beneficios o perjuicios para la organización (Alonso, 2006).

Todas las decisiones requieren de un previo análisis de escenarios futuros posibles que generará la aplicación de la decisión tomada. Aun sin pensarlo, cuando tomamos una decisión por intrascendente que esta sea, es importante saber que instantáneamente, aunque sea solo por un instante nos imaginamos el escenario futuro que será consecuencia de esa toma de decisión y de las implicaciones que se tendrán, tal vez esta visión futura nos lleve a cambiar las acciones de la decisión para lograr el efecto del futuro deseado. Cuando la decisión a tomar es de trascendencia, es muy importante intentar conocer cómo se comportará el conjunto de variables que transformarán el efecto de la acción actual (Miklos, 1991). Para este fin las grandes organizaciones casi no tienen problema, dado que cuentan en su seno con departamentos especializados o con la asesoría de grandes despachos y agencias de comprobada eficacia y en ocasiones se dispone de más de una para institución de estas, para cruzar información y tomar la mejor decisión con lo cual se pretende abatir a un mínimo los problemas de riesgo e incertidumbre. El verdadero problema se presenta en las empresas pequeñas o en emprendedores, que carecen de este tipo de asesoría lo cual conlleva a que el riesgo y la incertidumbre adquieran valores muy grandes, que normalmente minimizan la eficiencia en la toma de decisiones (Rico & Doria, 2002).

Por otro lado, el acercamiento y análisis sistematizado de la información sobre el mercado es una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones en toda organización y por supuesto hasta este momento solo privativa para la gran organización. Las empresas pequeñas realiza análisis del mercado prácticamente solo de manera intuitiva, apoyándose en la

experiencia (muy válido)³¹, más que con herramientas diseñadas ex profeso, sin embargo las empresas pequeñas o para las emprendedoras que precisamente, de lo que adolecen es de experiencia, pudieran, desconocer la existencia de estas herramientas.

Tal vez uno de los factores que influyen sustancialmente para que en América Latina la mortandad de empresas emprendedoras sea muy grande es precisamente la falta de conocimiento y reconocimiento del mercado, ¿Cómo está constituido el mercado?, ¿En qué sector compete la empresa?, ¿Quién y cómo es la competencia directa y la indirecta? ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la competencia?, ¿Cómo se reconoce el tamaño del mercado cautivo?, ¿Cómo se reconoce el tamaño del mercado potencial?, por el lado de la oferta y por el lado de la demanda ¿Cuál es el perfil del cliente?, ¿Sus gustos?, ¿Sus preferencia?, ¿Sus hábitos de consumo?, ¿Las principales motivaciones para la compra?, en fin, sin duda existe un número grande de cuestionamientos sobre el mercado que tal vez podrían promover la competitividad de las empresas pequeñas y micros, que sin embargo por razones de déficit en la cultura empresarial que va inherente a estas figuras empresariales, no tienen fácilmente acceso a tecnologías (herramientas) que las promuevan (Marchand, 2004).

Precisamente el objetivo de este capítulo es proporcionar algunas herramientas que permitan a los empresarios emprendedores, hacer huso de la tecnología que hasta este momento es privativa de las grandes empresas, claro está en un lenguaje propio para este, obviando aspectos muy técnicos y ejemplificando en el mayor número de los casos.

³¹ La experiencia y como resultado de ella, la intuición empresarial, son herramientas válidas que durante mucho tiempo han sido usadas por aquellos empresarios que no tienen acceso a la tecnología de la investigación de los mercados (Marchand, 2004)

Reconocimiento del mercado.

Así se llama a las acciones que tienen como fin conocer exhaustivamente el mercado en el que se actúa como empresario, consiste en el reconocimiento de la estructura de la oferta y de la demanda, es decir cómo está formada la oferta (quienes atienden al mercado con bienes o servicios iguales o semejantes a los de la empresa en cuestión) y la demanda ¿Quiénes son?, ¿Cómo son?, ¿En dónde están?, etc., los que compran los bienes o servicios de la empresa considerada (Bund, 2006).

Bien, la estructura del mercado entonces se compone de la estructura de la oferta y de la estructura de la demanda. Empezaremos por analizar la estructura de la oferta.

Estructura de la oferta.

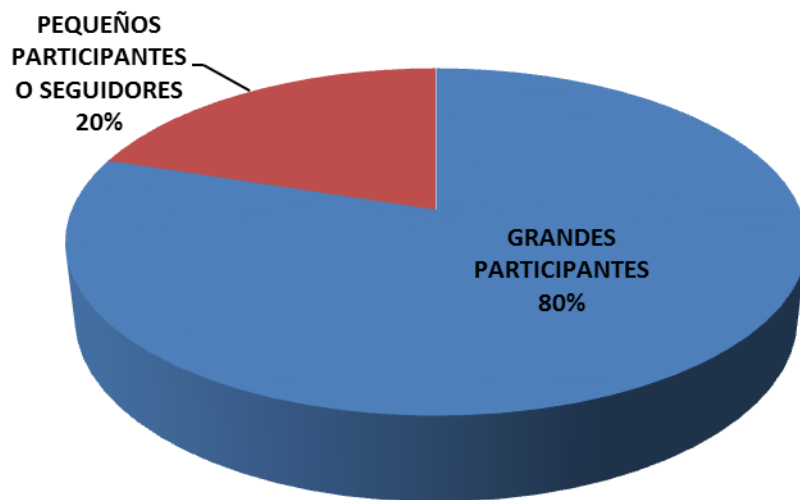
Se define como “la identificación de todos los que participan ofertando la misma categoría de productos o servicios que la empresa considerada”, por ejemplo si el empresario tiene una mueblería dirigida a un nivel socioeconómico bajo medio "D" para el caso Mexicano³², la estructura de la oferta estará formada por todas las empresas muebleras que pueden llegar a venderles a este grupo de personas.

Prácticamente en todos los casos la oferta se distribuye en una proporción 80/20 o sea 80% y 20%, en el 80% se encuentran los participantes "grandes" aquellos que imponen precio, modas, tendencias, novedades. Y en el 20% se encuentran las pequeñas empresas, aquellas que son seguidoras, es decir, replican, hacen lo que los grandes oferentes, intentan seguir la moda impuesta por los grandes, los modelos, precio, etc.

³² Según la catalogación de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de mercados y opinión pública (AMAI), esta considera 6 niveles dos altos, dos medios y dos bajos, usando las siglas A/B, C+, para la clase alta, C, D+, para la clase media y D, E para la clase baja, todas perfectamente tipificadas, vea la página www.amai.org

La parte más importante, en cuanto al conocimiento de la estructura de la oferta, es poder ubicar en que sector de esta estructura se compite, es decir poder ubicar si la empresa sujeta a estudio, esta dentro de las grandes empresas o de las seguidoras, porque de acuerdo al sector en el que se ubique será las estrategias que se diseñen para competir.

Figura 1 Estructura de la oferta.



Claro está que se debe entender que dentro del 80% hay muchos participantes y de igual forma en el 20%. La parte importante es saber ubicar en que sector se está compitiendo.

Para "llenar" los espacios del 80% y el del 20% (en el gráfico), con los diferentes participantes se requiere realizar una investigación de campo para "estimar" primero quienes de los participantes cumplen con las características para pertenecer a uno u otro de los dos sectores, ¿Como se sabe a qué sector se pertenece? pues por estimación del tamaño de la empresa, el volumen de ventas, el número de trabajadores, el número de vendedores o cualquier otro elemento que pueda orientar sobre el tamaño de la empresa, pues la correcta

ubicación permitirá aumentar la certeza de saber con qué empresa o empresas se debe competir en primera instancia (Rodríguez Santoyo, 2008).

Una vez que se puede identificar la estructura del mercado se estará en condiciones de establecer estrategias para competir, pues se tendrá perfectamente detectado quien o quienes son los competidores directos (aquellos que ofertan la misma categoría de productos o servicios, que la empresa considerada) y los indirectos son aquellos que ofertan productos o servicios sustitutos o alternos al producto considerado, por ejemplo si la empresa considerada se dedica a la venta de bicicletas, los competidores directos serán todas las empresas que se dedican a vender bicicletas, mientras que los competidores indirectos serán, las empresas que se dediquen al transporte económico, motocicletas económicas, autobuses, taxis económicos, ventas de vehículos usados (Cohen, 2006).

Cuando se logra “llenar” el gráfico de la estructura de la oferta, se estará en condiciones de saber perfectamente quienes son los competidores directos y los indirectos, esto permitirá evitar gastos innecesarios en acciones de marketing que nada tengan que ver con la estrategia para competir con ventaja y concentrarse en la competencia real.

Estructura de la demanda.

La demanda está formada por todos los individuos que forman el mercado potencial para un producto, que presentan características demográficas, socioeconómicas, geográficas, psicológicas, pertinentes al consumo del producto considerado, por ello se requieren herramientas especiales de las cuales posiblemente las más usadas por su eficiencia son la **estratificación**, la formación del **perfil del cliente**, los **niveles socioeconómicos y el uso del CRM**.

Antes de explicar en qué consisten estas herramientas me permito abundar un poco sobre los diferentes tipos de mercados que existen para toda empresa.

a) **El mercado potencial**, es el que está formado por la totalidad de los individuos de una población estadísticamente hablando, que están dispuestos a comprar el producto o el servicio considerado en algún momento determinado. Su principal utilidad estriba en determinar el tamaño de la posibilidad del negocio, dado que este tipo de mercado pone de manifiesto el tamaño estimado de todos los posibles compradores.

b) **El mercado meta** está formado por los individuos de la población, estadísticamente hablando, a quienes está dirigido un producto determinado, en el grupo de personas que componen este mercado se inspira el diseñador de productos y servicios cuando los diseña. Cabe aclarar que si bien el producto está dirigido a este mercado, este hecho no garantiza que los individuos lo compren, por ese simple hecho.

c) **El mercado cautivo** está formado por los clientes satisfechos que regresan constantemente a compra el mismo producto, marca o a la misma empresa, tienen una gran fidelidad y están completamente satisfechos con la oferta, incluso recomiendan el producto, la marca o la organización. Los movimientos en el tamaño de este mercado reflejan un indicador del bienestar o malestar de la empresa.

Una vez que se sabe lo que son los diferentes tipos de mercado podemos retomar las herramientas de la estructura de la demanda.

La estratificación

La estratificación (Fernández Valiñas, 2001) es la partición de la población del mercado en sectores que comparten características similares de interés para la empresa o para la estrategia de mercadotecnia o de comercialización, por ejemplo del conjunto total del mercado que atiende una empresa se pueden separar a las mujeres y a los hombres, se puede incluir en esta separación la edad, el nivel socioeconómico, el lugar geográfico de residencia, la forma que acostumbra hacer sus pagos, etc. ¿Para qué usar la estratificación? bueno

pues para atender de forma más específica a cada sector, y promocionar los productos de forma más específica sin tanto desgastarse en abarcar porciones del mercado que por sus características no aprovecharían la promoción, pero que para la empresa significarían un costo. En esencia, la estratificación proporciona la oportunidad de mejor servir al cliente, “Entre mejor se conoce al cliente mejor se le puede atender y con ello incrementar la probabilidad de obtener su fidelización” (Kotler, 2011).

La estratificación puede ser desde muy sutil hasta muy específica, por ejemplo: se puede segmentar de la población de alumnos de la facultad de contabilidad y administración de la UNAM, a las mujeres de entre 19 y 22 años que hayan reprobado solo una materia en el ciclo anterior.

Mientras que un ejemplo más específico sería segmentar “alumnas de la FCA de la UNAM de entre 19 y 22 años que hayan reprobado solo una materia en el ciclo anterior, que estén becadas, que sean madres solteras con problemas familiares y estén interesadas en abandonar la carrera. Se ve claramente que puede haber distintos niveles de segmentación, según el requerimiento del caso específico de que se trate (Rodríguez Santoyo, 2008).

Por su parte **el perfil del cliente**, como consecuencia directa de una buena segmentación surge la posibilidad de establecer el perfil del cliente, el cual consiste en destacar toda la información que "mejor retrate" al cliente, tanto típico como segmentado, con la finalidad de conocerlo mejor, precisamente para atenderlo de manera preferente³³, ganando con ello incrementos en el factor de recompra. El perfil del cliente optimiza la inversión en esfuerzos de venta, dado que la fuerza de ventas puede contar con un antecedente sobre las generalidades y las especificaciones de los clientes mejorando el abordaje, el argumento y el cierre de las ventas, pues el vendedor alcanza niveles

³³ Para el Dr. Philippe Kotler, 2006, el conocimiento exhaustivo del cliente tiene un valor incalculable, pues se puede mejorar la atención que se le proporciona al cliente con las repercusiones inmediatas en aumento de mercado cautivo.

importantes de report³⁴, obviando mucho tiempo que normalmente se invierte en ganar confianza (Shiffman, 2005). Por otro lado, el perfil del cliente permite, también, establecer estrategias de merchandising, (así se le llama a los formatos del arreglo de los anaqueles, aparadores, y demás espacios en los que se exhibe los productos), que deben estar de acuerdo a lo que espera el cliente para sentirse cómodo y que se promueva la compra de manera positiva.

Otra aplicación del perfil del cliente es la congruencia en los argumentos publicitarios, dado que un buen perfil proporciona elementos específicos de los posibles gustos y preferencias de los posibles clientes que pueden incluirse en los argumentos de la publicidad en cualesquiera de sus modalidades, en el caso de las pequeñas y microempresas posiblemente en volantes, posters, perifoneo, o la publicidad en línea, que tal vez sean los formatos publicitarios más acorde a los presupuestos en este sector.

Ejemplos de perfiles de consumidores:

1. Guillermina (representante de un gran sector del mercado)

Es una adolescente de clase alta que cuenta en su hogar con 3 automóviles de lujo, lavadora de trastes, horno de microondas, 3 teléfonos celulares de plan, entre otras posesiones.

Tiene dos computadoras, está suscrita a Internet de banda ancha y es usuaria de este medio. Es una consumidora **“heavy”**³⁵ de productos de higiene personal y de productos para el cuidado de la cara. A pesar de su corta edad (14 años) decide que productos comprar. La Radio (música Pop en inglés y español), la TV de paga (MTV, Sony y Telehit), y las revistas (Tu, Eres y 15 a 20) son sus medios preferidos. Suele ir al cine 2 o tres veces al mes, comprar cd's e imprime fotos digitales. Es consumidora constante de las siguientes categorías y marcas de productos:

³⁴ Así se llama al nivel de confianza que se puede ganar con un cliente en un determinado lapso de tiempo, también se usa en las entrevistas para ganar confianza del entrevistado.

³⁵ En mercadotecnia se denomina comprador **heavy** a todos aquellos clientes recurrentes, que consumen categorías de productos con un comportamiento esperado de alta probabilidad de reincidencia.

Productos típicos de consumo para este target:

Categoría	Marca preferida
Pasta de Dientes	Colgate Sensation
Jabón de Tocador	Dove
Shampoo	Fructis
Acondicionador	Pantene
Crema Corporal	Nivea Body
Desodorante	Secret
Bronceador	Coppertone
Protección Femenina	Always
Pan	Pan Integral
Refresco De Sabor	Fanta

También es target de los siguientes productos: Cosméticos, perfumes, ropa, celulares, Internet y cuantas bancarias.

Importancia del target: Son las consumidoras del futuro, alto poder adquisitivo, posibilidad de fidelizar desde ahora.

Otro ejemplo:

2. Pedro (representante de un gran sector del mercado)

Es un joven empleado de clase baja, que cuenta en su hogar con lavadora de ropa, teléfono, televisor (1), entre otras posesiones.

Es muy cuidadoso con su gasto, cauteloso en su elección de compra (no cambia inmediatamente a las nuevas marcas) y en sus actividades es orientado a resultados. Come regularmente fuera de casa, en fondas, taquerías o loncherías. Es un consumidor “Heavy” de shampoo y cremas corporales y usuario regular de rastrillos desechables y pastas dentales. La Radio (música

grupera en español) y la TV Abierta (canales 5 y 9) son sus medios preferidos. A pesar de que es un lector esporádico de revistas sus favoritas son Muy Interesante y Furia musical. Suele comprar cd's grabados, (o clonados) y va al cine muy pocas veces al año.

Es consumidor constante de las siguientes categorías y marcas de productos:

Categoría	Marca preferida
Pasta de Dientes	Colgate regular
Jabón de Tocador	Zest
Shampoo	Caprice o Vanart
Acondicionador	No Usa
Crema Corporal	Nivea Creme
Desodorante	Axe
Cerveza	Corona
Pan dulce	Conchas Bimbo
Bebida Alcohólica	Tequila
Refresco de Sabor	Manzanita Sol.

También es target de los siguientes productos: Cervezas, cigarros, bebidas alcohólicas, ropa, higiene masculina, afores, cuentas bancarias.

La importancia de este target es: Gran Volumen y mucha fidelidad ya que representan al 10% de los fumadores, 11% de los consumidores de Brandy y 12% de los consumidores de Cerveza.

Como se puede apreciar en estos dos ejemplos la información que proporciona un buen perfil del consumidor puede ser insumo para estrategias de venta, de publicidad, de merchandising que posiblemente sean buenos detonadores de la competitividad.

El perfil del consumidor es una herramienta indiscutiblemente valiosa, que le permite al empresario, dirigir de forma eficiente las campañas publicitarias y promocionales, así como a eficientar las labores de merchandising y los esfuerzos de las ventas. Por otro lado permite hacer un uso más eficiente de sistemas de CRM³⁶ que definitivamente logran incrementar la fidelización de los clientes mediante una comunicación asertiva constante, que mantiene una cercanía casi personalizada entre el cliente y la organización. Este acercamiento promueve la fidelización, pues el cliente se siente como una parte importante del mercado y tomado en cuenta en la organización, promueve también el posicionamiento con lugares privilegiados en la mente del consumidor comparativamente con el lugar de otros competidores.

³⁶ El CRM, es el llamado Customer Relationship Management, que se refiere a realizar la administración de la relación entre la empresa y los clientes de manera eficiente, utilizando un software que se apoya en una base de datos.

Otra herramienta de gran valor y mucha confiabilidad para el reconocimiento del mercado lo representa la labor de la investigación de los mercados.

La investigación de mercados se refiere al acto de recabar información confiable sobre las opiniones, actuaciones, reacciones y tendencias del mercado, para analizarlos y aplicarlos en la toma de decisiones (Malotra, 1997).

Para (Kinnear, 2003) la investigación de mercados permite minimizar el riesgo en la toma de decisiones empresariales, sobre todo si tomamos en cuenta que la mayoría de las decisiones en las organizaciones comerciales redundan en la inversión de recursos financieros que como todos sabemos en la mayoría de los casos son muy escasos y por ello apreciados.

Por lo anterior se aprecia que la investigación de mercados puede ser una herramienta que permite minimizar el riesgo en la toma de decisiones en la empresa, por lo que se pudiera usar para incrementar la competitividad. Sin embargo cuando se pregunta a los expertos sobre la aplicación de la Investigación de mercados en las empresas emprendedoras, pequeñas o micros, en lo general contestan que no es posible pues los proyectos de investigación de mercados son muy costosos y que están fuera del alcance de este sector (Jany, 2000). En mi opinión, es posible manejar una variante de la investigación de mercados que si bien no puede ser atacada por la tecnología de una agencia prestigiosa de investigación de mercados, si se pueden lograr buenas aproximaciones, que en todo caso son mejores que no tener nada (Blackwell, 2001).

Empezaré comentando que la investigación de mercados es como intentar tener un diálogo con el mercado, cuando el mercado es pequeño no es muy difícil entablar el diálogo, pero cuando el mercado es grande resulta muy complicado realizar este dialogo. Y ¿para que se desea dialogar con el mercado?, bueno pues para conocer lo que el mercado desea de nuestra oferta y poder hacer cambios dentro de la empresa para intentar satisfacer al

mercado, pues cuando no se tiene ese dialogo, prácticamente se adivina o infiere lo que el mercado desea y con ello aumenta la incertidumbre y el riesgo.

Existen dos formas básicas de investigación de mercados; la cuantitativa y la cualitativa, la primera arroja resultados numéricos; cuantos opinaron de una manera y cuantos de otra, la segunda responde a motivos, sentimientos, percepciones; ¿por qué opinaron de esa manera y por qué no de otra?, ¿cuáles son las conductas observadas?, ¿cómo se manifestaron? (Alvarez-Gayou, 2007).

A continuación propongo y comento la secuencia para realizar una investigación de mercados cuantitativa a nivel del empresario emprendedor, pequeño o incluso micro, procurando ejemplificar y obviar temas de carácter muy técnico y minimizando los elementos estadísticos para intentar lograr la sencillez que promueva la posible aplicación con poco esfuerzo.

SECUENCIA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CUANTITATIVA.

1. **Problema a investigar.** Escriba con mucha claridad lo que desea conocer, aquello que realmente, él no conocerlo le causa un problema, por ejemplo ¿Cuál será la apreciación del mercado sobre cambios en la presentación de mis productos?, ¿Que desea encontrar el mercado en la empresa, además de los productos actuales?, ¿En qué lugar ordinal ubicará el mercado a mi producto comparativamente con toda la oferta? Un ejemplo más específico podría ser el siguiente.

Un Empresario Guanajuatense en su último viaje a San Antonio, Texas, visitó una empresa dedicada a la fabricación de maquinaria para la industria del Fast Food y se percató de la existencia de una máquina que procesa pollo empanizado tipo Kentucky y le pareció una muy buena oportunidad para emprender este tipo de negocio en algunas ciudades Guanajuatenses, sobre todo en aquellas en las que ya está la presencia de Kentucky, pues él considera

que puede entrar al mercado con un precio muy competitivo dado que conoce y tiene relaciones comerciales con posibles proveedores de la materia prima con un precio muy competitivo.

El producto consiste básicamente en piezas de pollo empanizado, puré de papa, ensalada y bollos de pan blanco. El know how viene incluido en el equipo. La maquina tiene tres líneas productivas, una para el pollo, otra para el puré y la última para los panes, y es tan simple su funcionamiento que por un lado de la máquina, solo se alimenta con la materia prima y del otro lado sale el producto terminado listo para el empaque.

El empresario tiene algunas dudas, dado que su experiencia es en la industria metal mecánica y sería su primer experiencia en la industria de los alimentos, sus principales dudas son sobre gustos y hábitos en el consumo de pollo en esta región del país y desearía darle al producto un “toque” de sabor emanado del mercado meta que básicamente está formado por personas de ambos sexos prácticamente de todas las edades, de la ciudad, de los niveles socioeconómicos C+/D³⁷, como estrategia, que permita potenciar la compra y la recompra. Pero sobre todo, que el proyecto aumente su probabilidad de éxito.

Este empresario desea hacer una investigación de mercados en diferentes ciudades del Estado de Guanajuato para conocer:

- a) Intension de compra, última compra, top of mind, top of best.
- b) Ciclo de compra de pollo preparado fuera de casa.
- c) Predilección por piezas de pollo.
- d) Condimentos.
- e) Sabor.
- f) Punto de dorado.
- g) Cantidad a comprar en cada ocasión.
- h) Variedad de la guarnición.
- i) Presupuesto para cada ocasión.

³⁷ Esta clasificación se refiere al nivel socioeconómico medio alto.

j) Predilección por bebidas de acompañamiento.

Por ello se requiere la realización de una investigación de mercados que proporcione certeza para tomar la decisión de emprender el negocio o declinar la idea.

A este escrito se le llama "El problema", y pretende relatar lo que se desea investigar, cuando, en donde y de quien se desea obtener la información.

2. **Diseño de objetivos.** En ellos se especifica a lo que se quiere llegar con la investigación, que se obtendrá con la misma, de tal manera que se pueda saber si se obtuvo la información requerida o no.

Por ejemplo en el caso de los pollos rostizados, los objetivos serían:

- a) Objetivo general. Despejar dudas sobre el gusto e intención de compra de pollo rostizado en esta región, que permita tomar decisiones.
- b) Objetivos específicos. Predilección por este tipo de comida rápida, ciclo de recompra, presupuesto para la compra, término del pollo y tipos de acompañamiento del platillo.

3. **Establecimientos de supuestos.** Se refiere a escribir lo que el empresario supone que posiblemente, en base a evidencias, experiencia, sospechas o por lecturas afines puede ser la solución del problema. Pueden ser uno o más supuestos.

Por ejemplo, siguiendo con el caso de los pollos rostizados los supuestos serían los siguientes:

Supuesto 1. A la inmensa mayoría de las familias de la región les gusta el pollo rostizado comprado fuera de casa.

Supuesto 2. Existe una gran intención de compra de este producto.

Supuesto 3. El ciclo de recompra de este producto es de 1 semana.

Supuesto 4. El presupuesto destinado para la compra de pollo rostizado es de \$150.00 pesos mexicanos. Mas o menos 11.5 US.

Supuesto 5. El pollo rostizado gusta acompañar con puré, bollos de pan y refresco embotellado.

Supuesto 6. El sabor agregado preferido, es picante y agridulce.

Supuesto 7. El término mas preferido es “medio”, y la cantidad a comprar es un pollo por vez.

4. **Diseño de instrumentos.** Así se llama al diseño de los formatos para recabar la información de campo (de las personas a las que se les preguntará)³⁸, consiste en un listado de preguntas que pretenden comprobar o denegar los supuestos del paso anterior. Para su diseño se inicia con una frase amable que motive o predisponga a la respuesta sincera. Por ejemplo: ¡Buenos días! estamos solicitando su opinión sobre este producto con la finalidad de hacerle mejoras para su mejor satisfacción, ¿podría ser tan amable de contestar las siguientes preguntas?...Después de esta introducción seguiría la baterías de preguntas.

En cuanto al diseño de las preguntas, es prudente estructurarlas de tal manera que no induzcan a la respuesta, más bien tratar de dar oportunidad a expresar el verdadero sentimiento en la posible respuesta. Por ejemplo si se pregunta:

Pregunta 1.

¿Verdad que la Coca cola es más dulce que la Pepsi cola?

- a) Totalmente de acuerdo (), c) de acuerdo (), d) en desacuerdo ()
e) totalmente en desacuerdo ().

Se lee una intencionalidad previa de forzamiento a estar de acuerdo. Por el contrario en el siguiente ejemplo se aprecia más libertad en la respuesta:

³⁸ A este sector del mercado se le llama targuet, que se interpreta como el mercado meta que ha sido investigado y reconocido, por ello incrementa la posibilidad de garantía de compra.

Pregunta 1.

De los refrescos embotellados de cola siguientes ¿Cual considera que es más dulce?

a) Big cola (), b) Pepsi cola (), c) Coca cola (), d) Ninguno de ellos ().

En esta pregunta se aprecia más libertad y por lo tanto, posiblemente la respuesta sea más sincera. Desde luego que el diseñador del instrumento deberá intentar formular así sus cuestionamientos en todos los casos. Por ejemplo en el caso de los pollos rostizados una propuesta de instrumento sería el siguiente:

Un saludo, estamos preguntando sobre las costumbres en el consumo de pollo rostizado, para poder mejorar los productos de tal manera que sean de su total agrado. Por ello le agradeceremos mucho nos conteste las siguientes preguntas. Gracias por su sinceridad.

1. Cada cuando consume pollo rostizado comprado fuera de casa:
 - a) Diario (), b) una vez a la semana (), c) cada 15 días (), d) una vez al mes (), e) otra especifique_____
2. Cuando consume pollo rostizado le gusta acompañarlo con:
 - a) Ensalada (), b) puré (), c) picante (), d) frijoles (), e) pan (), f) refresco embotellado (), g) otro () especifique_____

Y así sucesivamente se prosigue con las demás preguntas que intentarán validar o descartar a los supuestos.

5. **Tamaño de la muestra.** Se llama tamaño de la muestra al número de entrevistados que se considerará para la investigación, formalmente existen dos formulas estadísticas básicas que permiten calcular el tamaño mínimo de la muestra en relación a el grado de confiabilidad estadística y al número de errores que se permiten en el levantamiento, sin embargo se requiere un mínimo de conocimientos de estadística, por ello solo mencionaré sus formatos, pero en la práctica, si el pequeño empresario no cuenta con asesoría para este

cálculo, simplemente puede levantar tantas encuestas como le sea posible considerando que entre más pueda realizar, más confiable serán los resultados obtenidos.

Fórmulas para calcular el tamaño mínimo de la muestra:

$$n = \sigma^2 N p q / e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q$$

$$n = \sigma^2 p q / e^2$$

En las que:

n = tamaño mínimo de la muestra

σ = nivel del confiabilidad normal, el porcentaje considerado entre dos y el resultado se busca en las tablas normales.

N = Tamaño de la población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación o permisible

La primera se usa cuando se conoce el tamaño de toda la población de clientes, la segunda se usa cuando este dato no se conoce.

Por ejemplo si el empresario del ejemplo de los pollos desea calcular el tamaño de la muestra para investigar la cantidad de hogares con teléfono³⁹ para un intervalo de confianza de 95% y un error de estimación del 6%. La investigación se llevará a cabo en una población de 1,900 familias.

Datos:		
$n = ?$		
$e = 6\% = 0.06$	$n = \frac{(1.96)^2 (1,900) (0.5) (0.5)}{(0.06)^2 (1900-1) + (1.96)^2 (.5) (.5)}$	
$\sigma = 1.96$		
$p = 0.5$		
$q = 0.5$	$n = \frac{(3.8416) (475)}{6.8364 + 0.96}$	$= \frac{1,824.76}{7.7968}$
$N = 1900$		
	$n = \underline{234.03} \pm = 235 \text{ encuestas.}$	

235 familias se entrevistarán. O bien si el pequeño o micro empresario no es versado en estadística, simplemente levantara el número de encuestas que él considere que puede realizar, en la inteligencia de que entre más instrumentos pueda aplicar, mayor será la confiabilidad de los resultados de su investigación. Tomando en consideración que solo sería una aproximación al sentimiento del mercado, lo que técnicamente se llama sondeo.

6. **Plan de muestreo.** El plan de muestreo se refiere al formato que presentará la distribución de la muestra para el levantamiento del instrumento, es decir, definir a quienes se aplicarán los cuestionamientos de tal manera que toda la población tenga la misma oportunidad de ser seleccionada para

³⁹ Probablemente para hacer publicidad telefónica sobre sus ofertas. o Bien para mantener un vínculo con sus posibles clientes.

participar, se aprecia difícil a priori, sin embargo, existe un método⁴⁰ que facilita este proceso, el cual consiste en enumerar todos los elementos posibles a entrevistar, (toda la población), se puede hacer mediante el directorio telefónico, o mediante los productos de las oficinas de estadística oficiales, (INEGI, para el caso de México), o bien de planos urbanos o bases de datos de cámaras empresariales, o de colegios de profesionistas, etc., según el caso a investigar. Bien una vez que se ha logrado enumerar los posibles respondientes, se extrae la muestra mediante una urna, o mediante una tabla de números aleatorios o incluso mediante una calculadora de bolsillo de esas que tienen una función llamada Random, (RND), la cual genera números de manera aleatoria, obviamente se generaran tantos como el tamaño de la muestra y precisamente esos elementos seleccionados serán a los que se les aplicará el instrumento.

Por ejemplo en el caso de los pollos rostizados el plan de muestreo será por etapas, primero seleccionar las ciudades a investigar, luego las colonias, ya que se seleccionen las colonias será necesario seleccionar las calles y posteriormente los hogares a encuestar.

7. Levantamiento de la información. Así se le llama a la acción de ir a aplicar las encuestas, para lo cual es prudente solicitar ayuda de un grupo de personas para minimizar el tiempo del levantamiento. Es necesario que se dé un pequeño entrenamiento al equipo de encuestadores, recomendándoles lo siguiente:

- ♦ Ser amables en todos los casos, aun en las negativas.
- ♦ Levantar la información solo de la persona seleccionada, nunca sustituir al respondiente.
- ♦ Nunca explicar o pulir las preguntas del instrumento, siempre preguntar tal y como están.
- ♦ Hacer una despedida amable.

⁴⁰ Me refiero al método Aleatorio Simple, que consiste en enumerar todo el espectro de la población de manera creciente y seleccionar el tamaño de la muestra mediante una tabla de números aleatorios o mediante una urna o incluso mediante una calculadora de bolsillo que contemple una rutina random.

8. **Procesamiento de la información:** Se refiere a realizar el conteo de cada uno de los cuestionamientos y pasarlo a la forma porcentual, para que se puedan calcular valores reales con respecto al total de la población. Es recomendable presentarlo en forma de gráfico de barras para facilitar su lectura.

9. **Las conclusiones:** Así se llama al análisis de los resultados para usarlos como información para la posible solución del problema que condujo a realizar la investigación, es decir, conocer lo que no se conocía para poder tomar mejor las decisiones. Estos deberán contestar las preguntas que se hicieron al principio de la investigación, y dar respuesta a los supuestos formulados corroborándolos o denegándolos.

Tal como se comentó al inicio de este apartado estos resultados podrán ser usados para la toma de decisiones minimizando el riesgo y precisamente es ahí en donde radica la el valor de esta herramienta.

Es importante anotar que las herramientas expuestas aquí no son únicas, si no que son solo algunas de las posibles para aplicar a las pequeñas empresas y que hasta ahora son privativas de las grandes empresas, tal vez los elementos de la tecnología de la mercadotecnia que pretende lograr la satisfacción total del cliente para lograr posicionamientos importantes, o bien la publicidad que es una forma de comunicación entre los empresarios y sus mercados la cual puede utilizar formatos al alcance del emprendedor o del pequeño empresario mediante el uso de la creatividad y formatos económicos que implican poco esfuerzo para lograr buenos impactos de comunicación en los mercados, siempre considerando que para la pequeña empresa representa una buena oportunidad el cubrir espacios discretos del mercado, que existen formatos a la medida, que pueden ser muy eficientes y requieren poca asesoría (Rodríguez & Barrera, 2012).

De igual forma la tecnología para la venta que se fundamenta en nuevos valores y conceptos en el vendedor para lograr convertirlo en asesor de

compras y romper con los anquilosados métodos de venta a presión y con acoso, que da al traste con el factor de recompra, pues deja un posicionamiento negativo, sobre todo cuando se enfatiza más en la abundancia del lenguaje convincente que con la elocuencia congruente que intente la total satisfacción del cliente (Rodríguez Santoyo, 2008). Otro factor importante es considerar siempre el acercamiento de los pequeños empresarios a las universidades para obtener asesoría de calidad, cosa muy difícil de lograr de manera espontanea, pero que se facilita cuando se tienen proyectos institucionales encaminados, precisamente a lograr el acercamiento de los empresarios a las aulas, con objetivos bien diseñados que signifiquen una mejora ventajosa para ambos, la empresa y la universidad.

FIN.

Bibliografía.

- Alonso, L. E. (2006). *La era del consumo*. Torrejón de Ardoz, Madrid, España: Siglo XXI.
- Alvarez-Gayou, J. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. Barcelona, España: Paidós educador.
- Atribución, C. C. (31 de Enero de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 13 de Febrero de 2013, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>.
- Blackwell, R. (2001). *Comportamiento del consumidor*. México, México: Peaeson.
- Bund, B. (2006). *De fuera hacia dentro*. México, México: Mc Graw hill.
- Cantu, H. (2006). *Desarrollo de Una Cultura de Calidad*. Naucalpan , Estado de México, México: McGraw Hill.
- Cohen, M. (2006). *El comportamiento del consumidor*. México, México: Mc. Graw Hill.
- Commons, C. (6 de marzo de 2010). *Creative Commons*. Recuperado el 16 de abril de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>.
- Domínguez, H. (2006). *El Servicio Invisible, Fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá, Bogotá, D.C., Colombia: ECOE Ediciones.
- Fernández Valiñas, R. (2001). *Segmentación de Mercados*. México, México: ECAFSA.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en Los Servicios ISO 9001: 2008*. Malaga, Malaga, España: Eumed.
- Galgano, A. (1995). *Los 7 Instrumentos De La calidad Total*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos S. A.
- Gronroos, C. (1994). *Marketing, Gestion y Servicios*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Hansen, B., & Ghare, P. (1990). *Control de Calidad*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.

- Heskett, J. L., Sasser, E., & Hart, C. (1993). *Cambios Creativos en Servicios*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Kinnear, T. (2003). *Marketing Research: Applied approach*. California, US: Mc Graw Hill.
- Koene, A. (1998). *Guia de Gestioin de la Pequeña Empresa La Ventaja Comtetitiva*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Malotra, N. (1997). *Investigación de Mercados, un efoque aplicado*. Naucalpan de Juarez, De México, México: Prentice Hall.
- Manuera, J., & Rodriguez, A. I. (2007). *Estrategias marketing: un enfoque basado en el proceso de deirección*. Madrid, Madrid, España: Esic.
- Marchand, H. (2004). *Hiper Marketing*. México, México: Oceano.
- Miklos, T. (1991). *Planeación prospectiva*. México: Limusa.
- Rico, R., & Doria, E. (2002). *Retail Marketing, el nuevo marketing para el negocio minorísta*. Buenos Aires , Argentina: Pretice Hall.
- Rodríguez Santoyo, A. (2008). *Mercadotecnia la tecnología para la competitividad*. Celaya, Guanajuato, México: UGTO.
- Rodríguez, A., & Barrera, E. (17 y 18 de Mayo de 2012). Herramientas aplicables a las pequeñas empresas para promover su competitividad. *VII Congreso Internacional y XII nacional de Contaduría, Administración y Mercadotecnia*. Celaya, Guanajuato, México: Univesidad de Guanajuato.
- Shiffman, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

Capítulo 5

**Herramientas de calidad en las pequeñas y micro
empresas.**

Eduardo Barrera Arias
Universidad de Guanajuato
México

Para hablar de herramientas de calidad es necesario definir la palabra calidad, La Real Academia de la Lengua Española, la define como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Los Gurúes de la calidad dan las siguientes definiciones:

- ◆ **Philip Crosby:** “Calidad es cumplimiento de requisitos”.
- ◆ **Joseph Juran:** “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- ◆ **Armand V. Feigenbaum:** “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- ◆ **William Edwards Deming:** “Calidad es satisfacción del cliente”.
- ◆ **Walter A. Shewhart:** “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

La Norma ISO 9000 “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. (Commons, 2010)

En todas las definiciones existen dos palabras clave, Cliente y satisfacción. Lo que nos indica que la calidad, la verdadera calidad es lograr la satisfacción del cliente y no limitarla a la calidad dentro del proceso o en la producción. Desde mi punto de vista esto es de vital importancia pues se confunde muy fácilmente este concepto, es decir una empresa que ofrece un producto o servicio tiene calidad por que incorpora en sus procesos herramientas como el ISO 9000 y al obtener la certificación se puede hablar de productos y servicios con calidad, nada más falso que eso, un producto o servicio tiene calidad sí y solo sí satisface al cliente, al consumidor, al usuario, de lo contrario no existe la calidad.

La calidad en el proceso es fundamental en la organización pues esta le ayuda a reducir costos principalmente y a estandarizar los procedimientos y procesos para lograr satisfacer las especificaciones.

Lo expreso de esta otra forma, un cliente va a comprar si el producto le satisface, a él, no le importa como se hizo, si se retrabajó, si se accidentó un

empleado, si había materia prima o insumos, no le importa eso, solo le importa que cumpla con sus expectativas incluidas las de precio obviamente.

El precio lo fija el mercado, por tal motivo el empresario debe eficientar lo más posible sus procesos con el fin de reducir costos como ya lo mencioné y así poder competir en el mercado por precio.

La otra parte y más importante aún, es que el empresario debe competir en el mercado con satisfactores a sus clientes, debe identificar cuáles son esas necesidades, cuales son los requerimientos y convertirlos en especificaciones para sus procesos.⁴¹

Herramientas de calidad fuera del proceso.

Para que el empresario PyME, inicie con un proceso de calidad es necesario definir los siguientes conceptos:

1. Cliente (interno y externo).
2. Servicio.
3. Características del servicio.
4. Principios del servicio al cliente.
5. Cultura y servicios.
6. Generando rentabilidad con el servicio al cliente.
7. Ventaja competitiva.
8. Voz del cliente.
9. Fidelidad del cliente.

Cliente interno y externo.

La definición histórica tradicional define al cliente como aquel individuo o grupos de ellos que pagan por los bienes y servicios que ofrece una empresa. (Domínguez, 2006)

⁴¹ Esto se detecta con la investigación de mercados, ver capítulo IV.

Para que una empresa considere a una persona como cliente este debe fidelizarse con ella, esta fidelización se da por calidad del producto, por variedad, por precio, por servicio, en cualquier caso lo que buscamos o busca la empresa es satisfacer al cliente en sus expectativas y conservarlo.

Por tanto, se puede decir que el cliente es la razón de ser de la empresa, y además, él es quien puede garantizar su futuro. Si no hay clientes entonces no habrá quienes adquieran el producto, entonces no habrá ingresos para sostener su fabricación, y si no se tiene producción ni ingresos la empresa no tiene razón de ser. Entonces el cliente es el eje central de toda organización, llámese pública o privada, con fines de lucro o no.

Toda empresa que intenta sobrevivir y posteriormente crecer y ser rentable debe tener un conocimiento profundo de su mercado de sus clientes, para ello debe hacerse las siguientes preguntas.

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

¿Cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas?

¿Cuál es el valor que encuentran en nuestros productos?

¿Cuándo y cómo compran?

¿Cómo podemos clasificar a nuestros clientes?

¿Qué otros deseos, necesidades y expectativas tiene?

¿Cómo, en qué forma y medida estamos cumpliendo con nuestros clientes?

¿En qué forma lo está haciendo la competencia?

¿Cuáles son nuestros puntos vulnerables?

De la información que surja de la contestación de las anteriores interrogantes llevarán a la empresa a generar una línea de conocimiento para identificar, entender y conocer a sus clientes. (Domínguez, 2006)

Es importante que las empresas generen una ventaja competitiva, ofrecer algo que la competencia no proporciona y que los clientes la perciban, solamente estando en contacto permanente con el cliente las empresas podrán saber con mucha más certeza las necesidades y expectativas de sus clientes para intentar satisfacerlos y con ello garantizar o la sobrevivencia de la empresa.

Cliente interno.

El cliente no solo es quien tiene una relación comercial con la empresa, hacia los cuales debe de manifestarse un valor agregado perceptible, existe otro, con el mismo valor o inclusive más valioso para la empresa, que le sirve de soporte que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos: se le conoce como CLIENTE INTERNO.

El personal que labora en la empresa es considerado como cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, visión y estrategias formuladas para satisfacer al cliente externo. (Domínguez, 2006)

Para que un empleado pueda realizar su trabajo requiere del insumo y participación de otros, es en este momento cuando este empleado se convierte en cliente, cuando este mismo empleado entrega su trabajo o servicio a otro empleado para que este último continúe con su trabajo entonces el primer empleado se convirtió en un proveedor.

Cuando entregamos trabajos de calidad a nuestros clientes internos existen muchas y mayores posibilidades de entregar un producto final con alta calidad, es decir con la certeza de que al cumplir las especificaciones podrá satisfacer plenamente al cliente externo.⁴²

De verdad, la única forma de poder conseguir dentro de una empresa mejorar el servicio al cliente es hacer comprender al dueño, gerentes, supervisores y al personal de todo nivel, en primer lugar el concepto de "cliente - servidor" y en segundo lugar el de "cliente interno". Esto no puede conseguirse

⁴² El concepto de cliente Interno, es uno de los más difíciles de comprender por parte del empresario e incluso de los administradores y trabajadores en las empresas.

como por milagro de la noche a la mañana y constituye parte del proceso de "capacitación permanente".

Para considerar:

- ◆ El Cliente (externo e interno) no depende de nosotros. nosotros dependemos de él.
- ◆ El Cliente (externo e interno) es siempre la persona más importante en esta oficina... en persona, por teléfono o por correo.
- ◆ El Cliente (externo e interno) no es una interrupción en nuestra labor., él es el propósito de la misma. No estamos haciéndole un favor. es el cliente quien nos hace un favor al darnos la oportunidad de servirle.
- ◆ El Cliente (externo e interno) es una persona que nos trae sus deseos y aspiraciones. Es nuestro trabajo convertirlos en realidad con beneficio para él y para nosotros.

Cliente externo.

Es toda persona que compra o adquiere los productos o servicios que se la organización ofrece.

Servicio.

En Economía y en marketing (mercadotecnia) es una actividad en donde buscan responder a las necesidades de un cliente (economía) o de alguna persona en común.

Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el que primero se consume y se desgasta siempre en el momento en que es prestado. Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo, una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente como es el caso en la elaboración de una declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos. (Atribución, 2013)

Características de los servicios

La característica básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra.

Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación. (Atribución, 2013)

Los principios básicos del servicio son:

1. Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
2. Satisfacción del usuario: Es la intención de suplir una necesidad, de vender satisfacción más que productos.
3. Dado el carácter transitorio, inmediateista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
4. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
5. El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: Exigir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.
6. Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

(Atribución, 2013)

Principios del servicio al cliente

Existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio, el cliente.

1. Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
2. Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal, con los clientes y proveedores.
3. Sistemas, no sonrisas. Decir “por favor” o “gracias” no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas sí.
4. Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
5. Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir autoridad para atender sus quejas.
6. Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselos y otra vez, para hacerlos volver.
7. Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.
8. Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellos.
9. Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
10. Hacer como los japoneses. Es decir, investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para repicar de sus sistemas, para después mejorarlos.
11. Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada.
12. Lo más importante, no dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea. (Atribución, 2013)

Cultura y servicios.

El concepto de cultura de empresas se usa para describir una serie de normas y valores, más o menos comunes, que son compartidos por el personal de una organización, así pues, cultura es un concepto global que explica por qué las personas piensan de determinada forma, hacen determinadas cosas y valoran los mismos objetivos, realizan las rutinas e incluso disfrutan las mismas bromas, simplemente porque son miembros de una misma organización.

La cultura de empresa puede definirse como:

El marco de valores compartidos, y de creencias que dan sentido a los miembros de una organización, y les confieren las pautas de conducta en el seno de la misma.

La cultura de la empresa puede percibirse como el clima interno de la organización. (Gronroos, 1994)

La cultura de servicios puede definirse como la cultura que valora el buen servicio, y en la que dar u ofrecer un buen servicio, tanto a los clientes internos como a los clientes externos o últimos, se considera algo natural y una de las normas más importantes que deben cumplir todos los miembros de la organización.

El servicio debe de ser la razón de todas las actividades de la organización, y un imperativo organizativo. (Gronroos, 1994)

Desde mi punto de vista la cultura de servicios no debe limitarse a la organización, al ser cultural está debe penetrar en la esencia misma de las personas, el hacer lo que se espera de uno y más debe estar presente en nuestra actitud diaria, con nuestros clientes, con nuestros familiares, amigos, desconocidos, con todos. Pues de lo contrario no sería cultura y solo se limitaría a un comportamiento organizacional que en muchos casos sería forzado.

Cuando empecemos a disfrutar el servir a otros sentiremos una gran satisfacción personal, que será nuestra más alta recompensa, entregar siempre un servicio de calidad (que satisfaga) nos hará grandes, todo lo contrario a la

creencia popular sobre que el servir es humillante y denigrante, hecho para las personas “inferiores”.

Generando rentabilidad con el servicio al cliente

La mayor parte de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas.

Servicio es vender, puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y comprar más.

De acuerdo con un estudio realizado por AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, las compras realizadas por los clientes leales, que compran una y otra vez, porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65% del volumen de ventas.

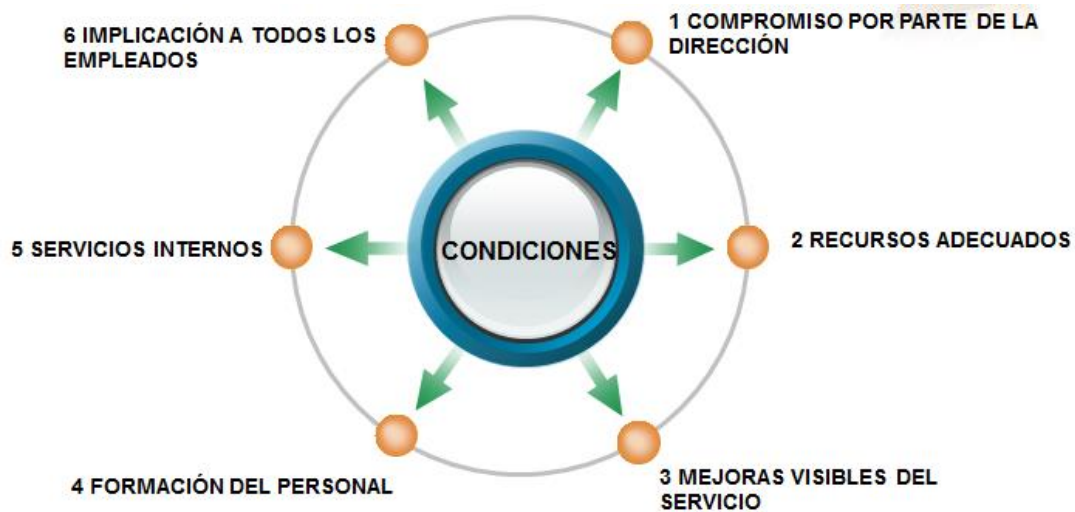
Uno de los mayores problemas que existe en las áreas de servicio es la negativa de los directores a ver el servicio como una estrategia de marketing.

La mayoría lo ven únicamente como parte del servicio postventa, es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada y no con las ventas que se realizaran en el futuro.

En una sociedad orientada al servicio, la calidad del servicio ha llegado a ser en muchas ocasiones más importante que la calidad del producto.

Las empresas que van adelante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja competitiva muy poderosa con respecto a los que se hayan rezagadas. (Tschohl & Franzmeier, 1994)

Para lograr lo anterior es necesario satisfacer las siguientes condiciones:



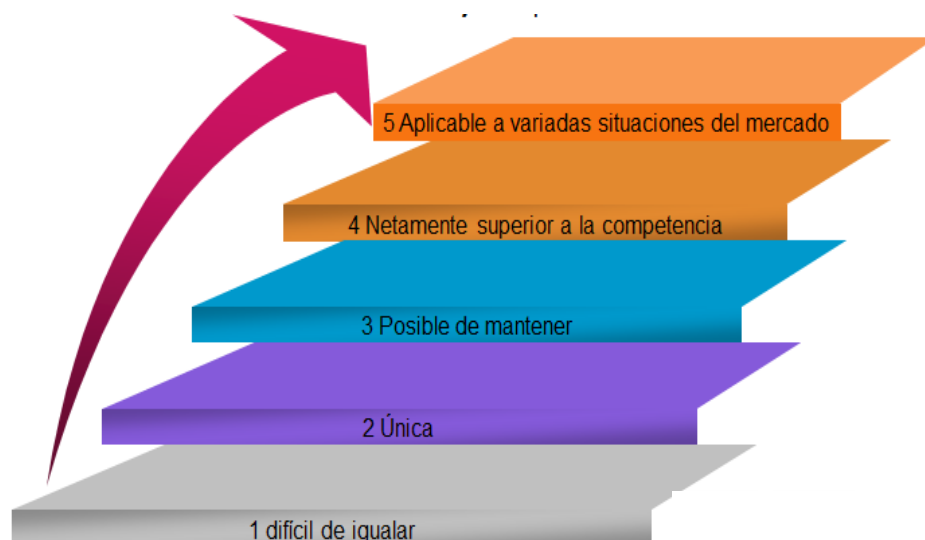
Ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial para lograr desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia ante los ojos del mercado.

Otra conceptualización señala que una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores y usuarios perciben como único y determinante. (Koene, 1998)

En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:



Ejemplos de características de compañía que pueden constituir una ventaja competitiva:

- ◆ Orientación al cliente
- ◆ Calidad superior del producto
- ◆ Contratos de distribución de largo período
- ◆ Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- ◆ Ser el productor de bienes y servicios de menor costo, ofrecer un producto diferenciado o aplicar cualquiera de las dos estrategias anteriores en un segmento de mercado específico.
- ◆ Posesión de patentes y copyright
- ◆ Monopolio protegido por el gobierno
- ◆ Equipo profesional altamente cualificado

La búsqueda de una ventaja competitiva por una empresa no debe constituir:

- ◆ Ni un esfuerzo esporádico
- ◆ Ni una orientación que carezca de la necesaria planeación a mediano y largo plazo
- ◆ Ni una actividad que se limite a algunas áreas de la organización. (Koene, 1998)

En el mundo de hoy, donde los mercados son cambiantes, donde los clientes se vuelven cada vez más exigentes, las ventajas competitivas se van deteriorando o perdiendo actualidad, además existe la competencia que en poco tiempo copiara en el mejor de los casos la ventaja que se ofrece, en otros casos creara otras ventas que le den condiciones ventajosas en el mercado. Por ello se debe estar siempre alerta a las condiciones del mercado para actualizar y crear nuevas ventajas competitivas.

Voz del cliente.

La “Voz del Cliente” es fundamental para la organización, pues cuando escuchamos al cliente tenemos mucha más oportunidad de ser competitivos, el cliente expresa sus necesidades, sus gustos, sus deseos para poder presentar un producto o servicio de calidad, pero también después de la prestación del servicio o la venta del producto la voz del cliente se convierte ahora en necesaria e imprescindible para la organización, pues el cliente expresara sus sentimientos y percepciones con respecto a lo que recibió, obviamente esta información sirve para modificar o identificar otras necesidades que bien se pueden intentar satisfacer.

El empresario debe de estar consciente de que tiene dos tipos de clientes y debe procurar escuchar a los dos con igualdad en la importancia e implementación de acciones.

Para poder captar con mayor eficiencia la voz del cliente se recomienda lo siguiente.

1. Asignar a un responsable de captar la voz del cliente.
2. Establecer un plan que permita la recopilación de datos asociados con las características y dimensiones del servicio o producto que se desea mejorar.
3. Establecer un método para identificar los requisitos y necesidades de los clientes de manera unificada, pertinente y confiable.
4. Traducir en procesos de manera periódica las necesidades y requisitos del cliente para la operación diaria.
5. Medir la incidencia entre los resultados del proceso y la voz del cliente.
6. Establecer procesos para convertir la voz del cliente en objetivo estratégico.
7. Crear un sistema de incentivos para los que contribuyan en satisfacer la voz del cliente. (Fontalvo & Vergara, 2010)

Cuestionarios para obtener información.

Es la técnica más usada por las organizaciones, consiste en establecer un formato cuestionario en las que se incluyen preguntas referentes a la satisfacción del cliente en cuanto a los servicios o productos suministrados, relación costo beneficio, atención, oportunidad, etc.,

La efectividad de esta técnica se fundamenta en las preguntas aplicadas, la determinación de la muestra y la utilización de la información resultante. (Fontalvo & Vergara, 2010)

Es importante que estas encuestas sean modificadas con forme se cubren los requisitos del cliente, sin descuidar lo alcanzado.

Buzón de sugerencias y comentarios.

Consiste en la generación de puntos clave en los que los clientes puedan depositar sus valoraciones en cuanto al servicio o producto suministrado y de esta manera identificar lo que el cliente realmente desea encontrar en la organización.

Esta técnica no asegura que el cliente vaya a tomarse el tiempo de expresar sus conceptos y reclamos frente al servicio o producto, también se vuelve más compleja la tabulación e interpretación de la información y considerar las sugerencias. (Fontalvo & Vergara, 2010)

Experimentar ser cliente.

Esta técnica está muy valorada por las organizaciones pues además de determinar las necesidades del cliente logra identificar la efectividad de los recursos utilizados en la prestación del servicio o producto. Consiste en que un miembro de la organización se haga pasar por cliente⁴³ para informar con más exactitud la valoración del servicio o producto.

⁴³ Técnica del comprador misterioso muy utilizada en el área de mercadotecnia.

Esta técnica es empleada para comprobar la sospecha si hay o no un servicio inadecuado y los recursos involucrados especialmente si:

1. A los clientes se les trata con apatía o simpatía.
2. El servicio desalienta a los clientes
3. Se es frío con los clientes
4. Se trata a los clientes con aires de superioridad.
5. Se trabaja rutinariamente (como un robot)
6. Si se ciñen al reglamento.
7. Se les dan evasivas a los clientes. (Fontalvo & Vergara, 2010)

Lealtad del cliente

Uno de los elementos más importantes a considerar por parte de cualquier empresa y del tamaño que está sea es la lealtad del cliente, crear un indicador que manifieste que tan fieles son los clientes permite conocer los motivos de esa fidelidad y tomar acciones para incrementarla, al mismo tiempo también proporciona información sobre la pérdida de preferencia y con mucha mayor razón implementar estrategias para no perder la fidelización del cliente.

La lealtad del cliente es la piedra angular para la subsistencia de la empresa. Influye en la lealtad de los proveedores y empleados.

Pocas personas discuten la lealtad del cliente, sin embargo, solamente los líderes de la industria radicalmente innovadores dan dos pasos más allá, primero, para calcular la magnitud en que la lealtad genera beneficios a través de un mayor número o volumen de operaciones con costos más bajos, y en segundo lugar, el hacer lo necesario para generar intensamente esa lealtad de los clientes. (Heskett, Sasser, & Hart, 1993)

Muchas grandes marcas han sido líderes en el mercado durante años, a pesar de los indudables cambios en las actitudes de los consumidores y en la actividad de la competencia a lo largo del tiempo. La lealtad hacia la marca, una manifestación del capital de marca, ha sido lo suficientemente importante como

para rechazar las propuestas de los consumidores y crear una corriente de ingresos notables para la empresa. La lealtad es un compromiso de compra a futuro del bien o del servicio. Su principal valor radica en que para toda empresa es menos costoso mantener a los clientes actuales con la marca, que obtener nuevos clientes.

La lealtad de los clientes hacia la marca reduce significativamente la vulnerabilidad hacia las acciones de la competencia, pues pueden desmotivarse ante los elevados costos que se generan al intentar atraer clientes satisfechos por otros.

La verdadera lealtad hacia la marca concierne tanto al comportamiento de recompra como al compromiso⁴⁴. Aunque muchas veces la lealtad de la marca ha sido confundida con la repetición de compra, hay que señalar que es un concepto mucho más amplio que la retención de clientes, el factor de recompra es un indicador necesario pero no suficiente, para que el comprador sea leal en un sentido actitudinal de recompra y compromiso. (Manuera & Rodriguez, 2007)

Se pueden generar tres tipos de lealtad.

1. **Lealtad Verdadera:** Es la situación ideal porque en ella se conjuga una alta propensión a repetir la compra con una actitud de compromiso hacia la marca.
2. **Lealtad Latente:** el comprador mantiene una actitud favorable a la marca pero no repite la compra, son clientes que no presentan un modelo de comportamiento estable con la marca. Teniendo en cuenta lo costoso que es tener un determinado nivel de compromiso, la empresa debe de intentar sacar provecho de esta situación aplicando todo lo que este a su alcance para que este tipo de clientes se conviertan en consumidores permanentes de la marca.
3. **Lealtad Espuria:** Los clientes de la empresa mantienen una actitud repetitiva en cuanto a la compra del producto o servicio pero no experimentan compromiso alguno con la marca, es la situación característica en la que un cliente no cambia de marca porque no quiere incurrir en los costos de buscar

⁴⁴ Vínculo que el cliente contrae con la marca por sentirse satisfecho, en el futuro comprara por el nivel de servicio y satisfacción recibida.

otra, porque simplemente no la encuentra o porque siempre la encuentra fácilmente disponible. (Manuera & Rodriguez, 2007)

FORMAS DE LEALTAD			
		Repetición de compra	
		Alta	Baja
Compromiso	Alto	LEALTAD	LEALTAD LATENTE
	Bajo	LEALTAD ESPURIA o INERCIA	NO LEALTAD

Los principales beneficios e incentivos con los que se puede buscar la lealtad de los clientes, son los siguientes:

Estrategias para generar lealtad en el cliente.

- a) Trato preferente
- b) Atención más rápida
- c) Ofertas especiales
- d) Servicios a la medida
- e) Información privilegiada
- f) Participación

Como ya lo mencione la calidad de un producto o servicio solo es válido o real si el cliente la percibe, disfruta o manifiesta. Ahora bien para que un producto o servicio pueda satisfacer plenamente a un cliente, este debe de estar bien hecho desde su origen, es decir debe haber un proceso de producción eficiente, controlado, estandarizado y de alto desempeño que le permitan al empresario ser competitivo. Para ello existen otras herramientas de calidad dentro del proceso que a continuación mencionaré.

- 1. Histograma.
- 2. Diagrama de Pareto.

3. Diagrama causa-efecto (también conocido como diagrama de Ishikawa).
4. Hojas de comprobación o de chequeo.
5. Gráficas de control.
6. Diagramas de dispersión.
7. Estratificación.

Histograma.

El histograma muestra la frecuencia o número de observaciones cuyo valor cae dentro de un rango predeterminado. La forma que tome un histograma proporciona pistas sobre la distribución de probabilidad del proceso de donde se tomó la muestra, por lo que se convierte en una herramienta muy útil de comunicación visual.

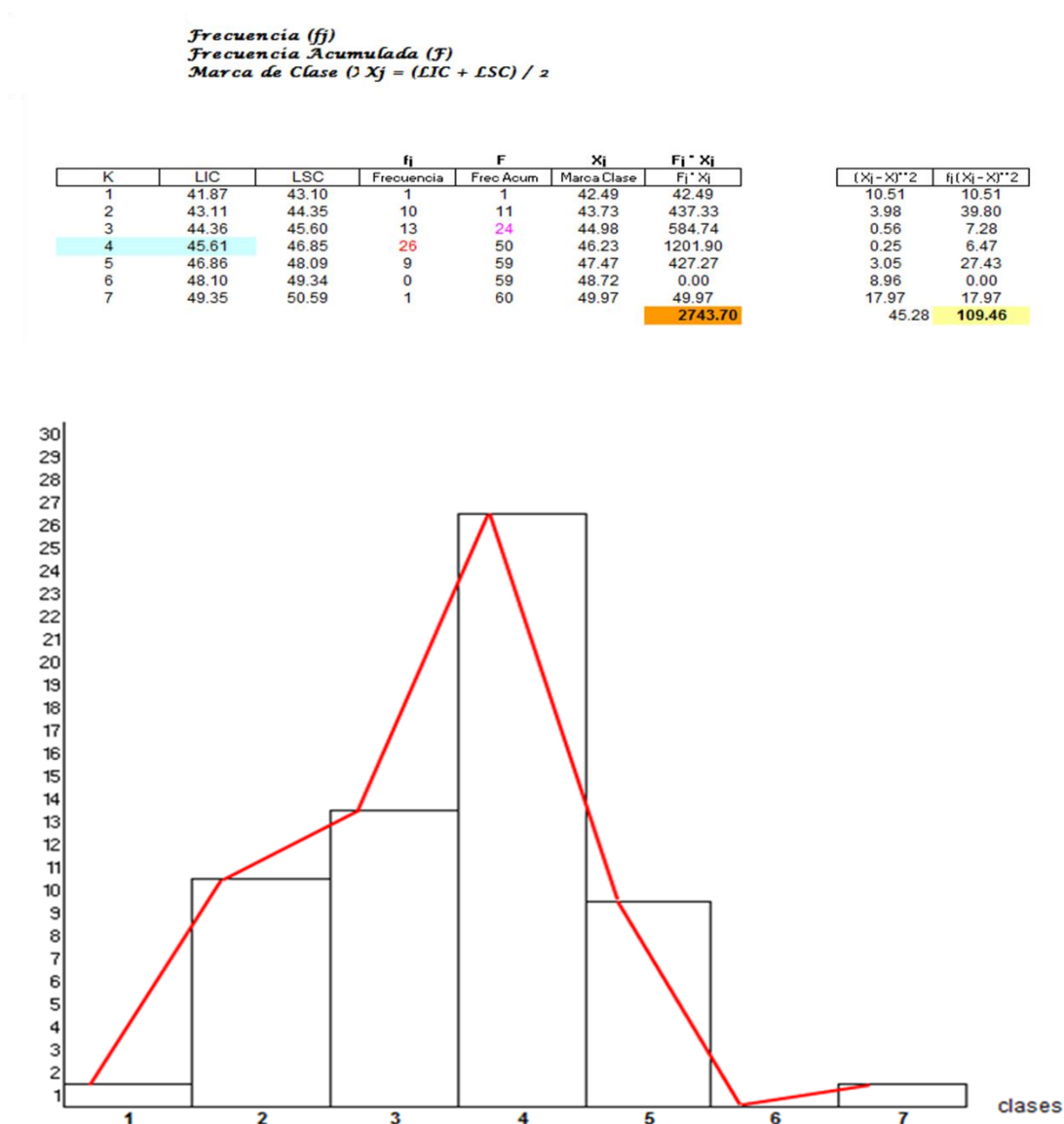
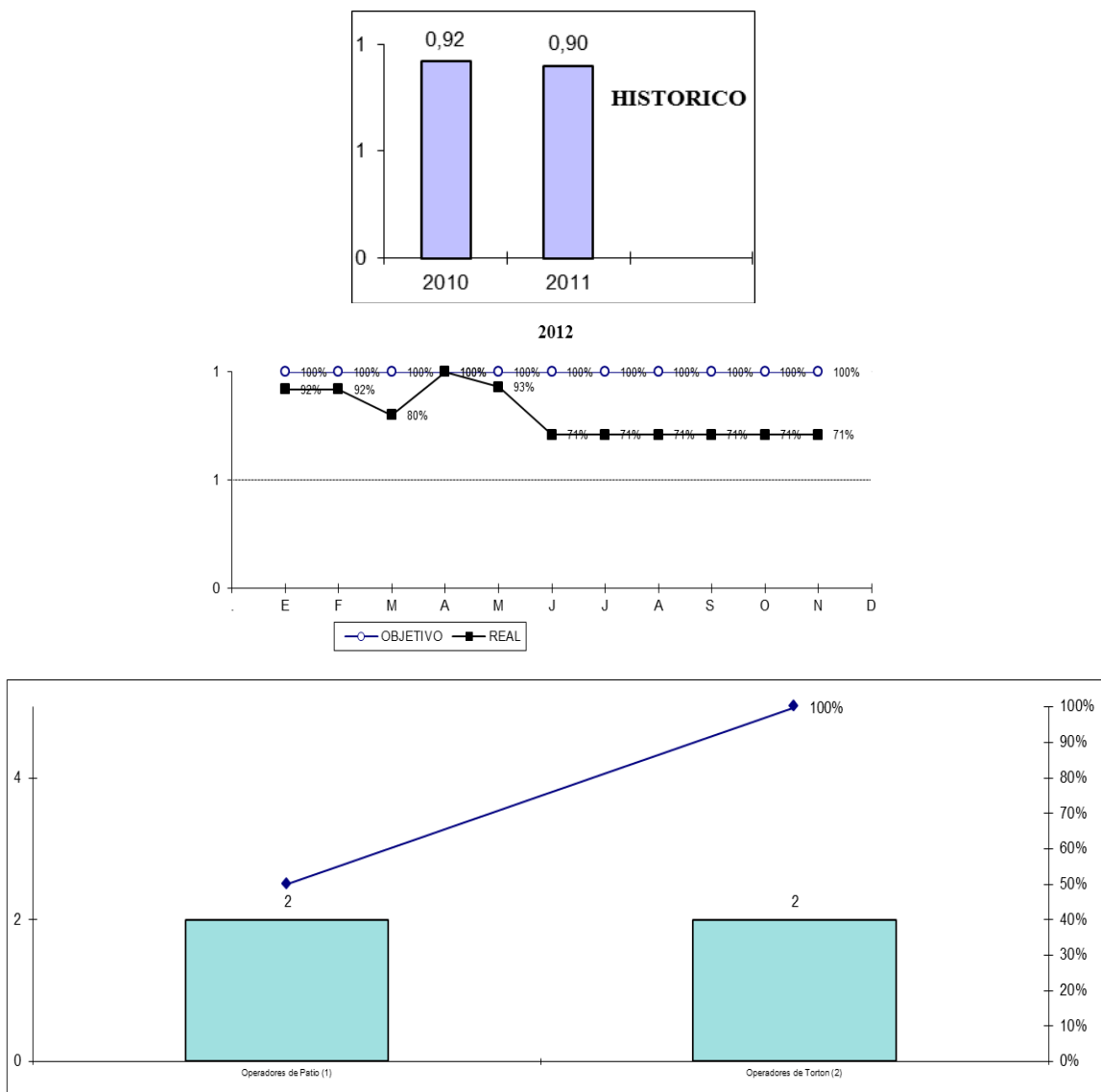


Diagrama de Pareto.

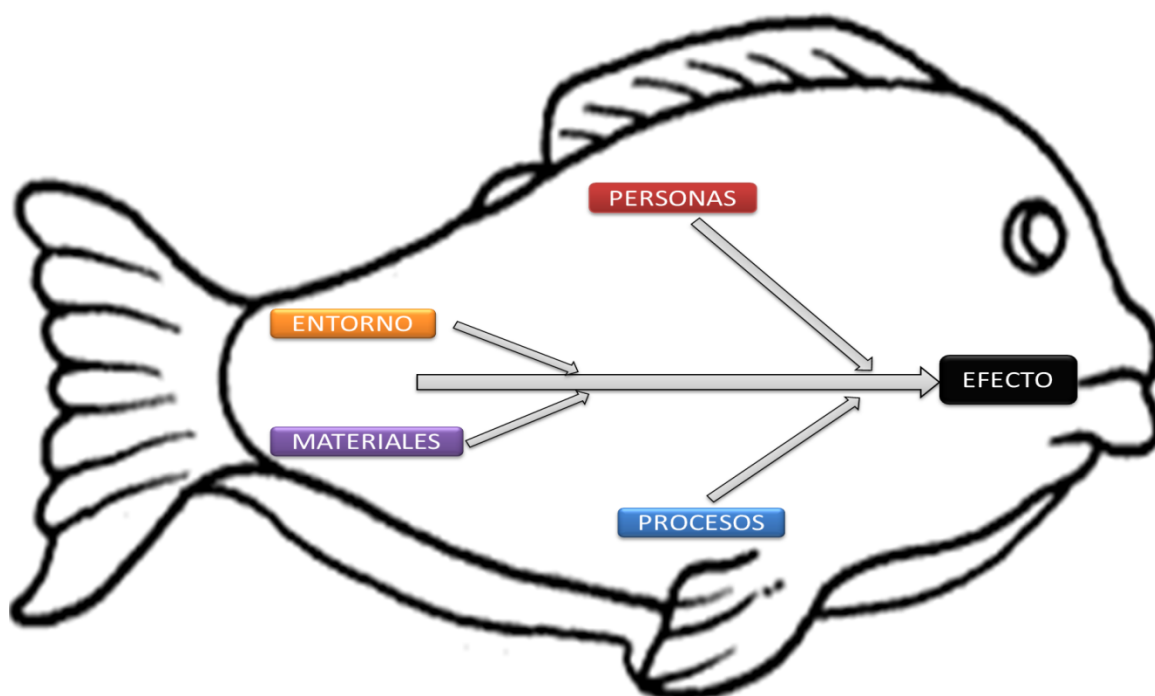
El diagrama de Pareto es una gráfica de dos dimensiones que se construye listando las causas de un problema en el eje horizontal, empezando por la izquierda para colocar a aquellas que tienen un mayor efecto sobre el problema, de manera que vayan disminuyendo en orden de magnitud. El eje vertical se dibuja en ambos lados del diagrama: el lado izquierdo representa la magnitud del efecto provocado por las causas, mientras que el lado derecho refleja el porcentaje acumulado de efecto de las causas, empezando por la de mayor magnitud.



PLAN DE ACCIONES									
Ref	Causa Raiz	Rec	Acción Contenedora	Acción Correctiva	Implementación		Seguimiento		Observaciones
					Fecha	Responsable	% avance	Verificación	
1 y 2	Contratación de dos operadores de thorton y la promoción de un operador de patio a thorton que no se ha certificado mas 1 de thorton que no se certifica aun.			solicitar su certificación para el mes de septiembre	dic-00	E.B.A.	50%		

Diagrama causa-efecto (también conocido como diagrama de Ishikawa).

El diagrama Causa – Efecto es una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad. Se utilizan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de “lluvia de ideas” al dar respuesta a alguna pregunta de partida que se plantea el grupo que realiza el análisis.



Hojas de comprobación o de chequeo.

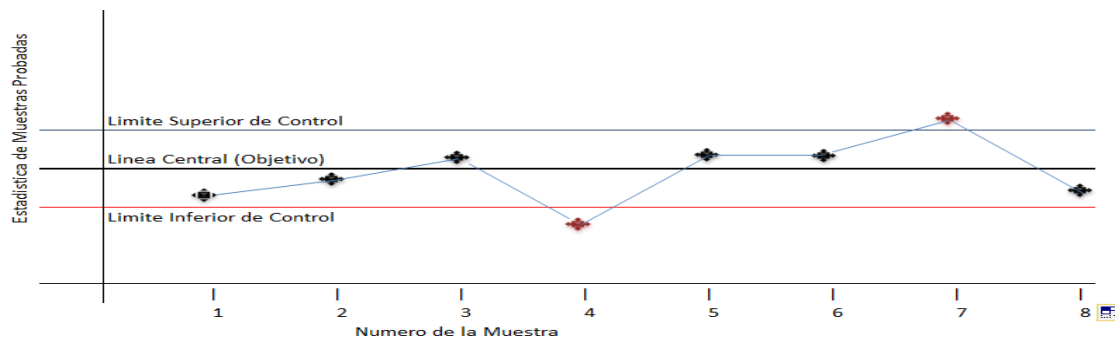
Las hojas de verificación, también conocidas como de comprobación o de chequeo, son un auxiliar en la recopilación y análisis de la información. Básicamente son un formato que facilita que una persona pueda levantar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando. En control estadístico se utilizan con frecuencia debido a que es necesario comprobar constantemente si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado determinadas operaciones necesarias para asegurar la calidad del proceso y el producto. (Cantu, 2006)

Hoja de Verifiicacion			
ESPECIFICACION	SI	NO	OBSERVACIONES
COLOR	X		
TAMAÑO	X		
VOLUMEN		X	
PESO		X	
DENSIDAD	X		

VERIFICIO

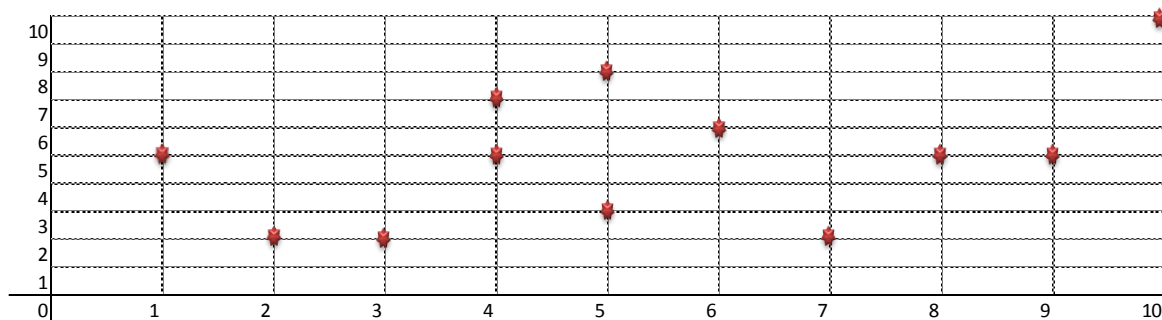
Gráficas de control.

Gráficos de control, es una herramienta que se utiliza para observar y controlar una característica de calidad de una sola variable, su función es la de obtener una estimación del parámetro principal que describe la variabilidad de dicha característica para luego aplicar técnicas de comprobación de hipótesis a fin de establecer si el proceso está controlado. (Hansen & Ghare, 1990)



Diagramas de dispersión.

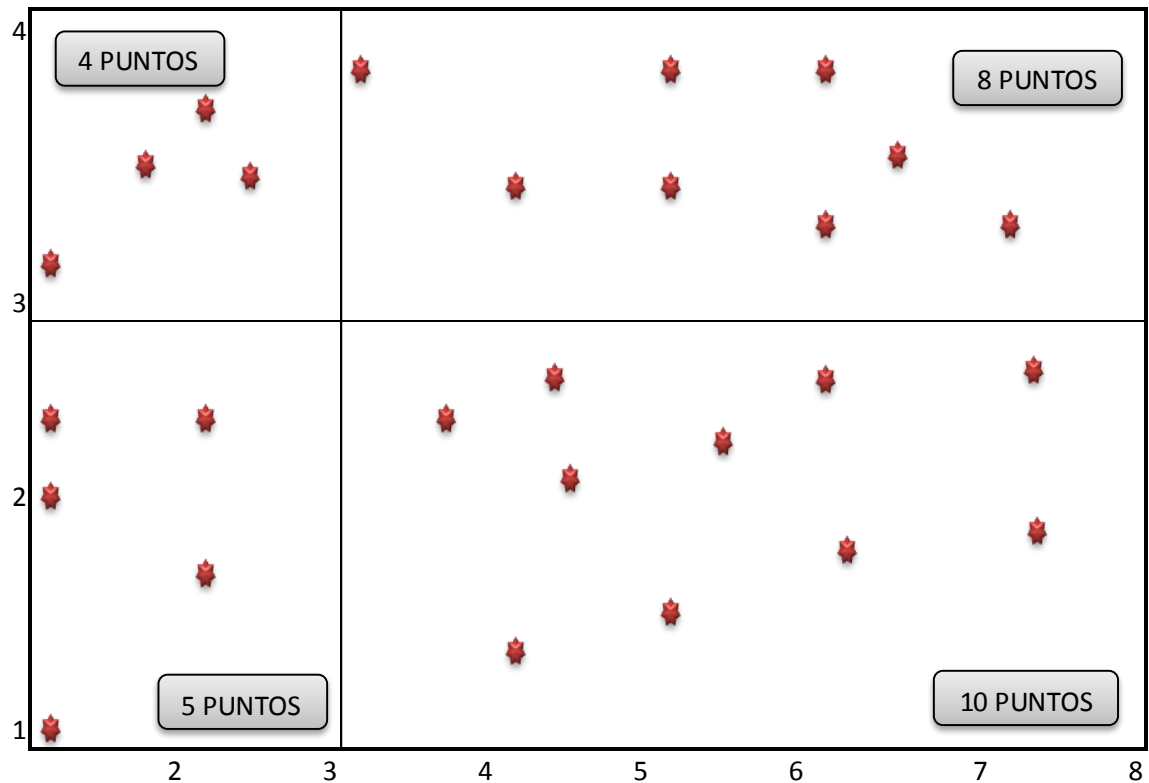
El diagrama de dispersión es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre dos variables. Por ejemplo, entre una característica de calidad y un factor que le afecta, entre dos características de calidad relacionadas, o entre dos factores relacionados con una sola característica de calidad. La ventaja de utilizar este tipo de diagramas es que al hacerlo se tiene una comprensión más profunda del problema planteado. Esta herramienta es frecuentemente utilizada por los economistas para analizar la relación entre dos variables macroeconómicas, por ejemplo entre la inflación y el consumo per cápita. Sin embargo, aquí sólo interesa su utilidad para el análisis y solución de problemas de calidad. (Cantu, 2006)



Estratificación.

La estratificación es la subdivisión de los datos recogidos en una serie de grupos homogéneos que permite una mejor comprensión del fenómeno que se está analizando, cada grupo homogéneo es un estrato.

Este es uno de los métodos más eficientes de análisis de un problema, pues la información que se encuentra oculta entre los datos al estratificar sale a relucir eficientemente (Galgano, 1995)



Con lo expuesto al inicio de este capítulo, la calidad fuera del proceso, la calidad que el cliente percibe o experimenta, la calidad que desde mi punto de vista es la real, la que el empresario debe buscar con todo su esfuerzo y compromiso y con la aplicación de las herramientas de calidad dentro del proceso expuestas también en la segunda parte de este mismo capítulo, las micro, pequeñas y medianas empresas están o estarán compitiendo en el mercado con muchas más posibilidades de éxito, con mucha más certeza, recordemos que en México más del 95% de la industria se encuentra en este sector, el de la micro y pequeña y

mediana empresa, estas empresas al tener un vínculo más estrecho con sus clientes pueden generar ventajas competitivas desde ese punto de vista, pueden obtener más fácil y rápido información sobre las necesidades de sus clientes y reaccionar con mucha más velocidad que una gran empresa.

Para recordar y considerar

El cliente es el elemento más importante para toda organización pues son los que le dan vida a la misma.

Todos los esfuerzos de la organización deben estar orientados a satisfacer al cliente.

Todos los miembros de la organización también son clientes y deben ser satisfechos de igual manera que los clientes externos.

La verdadera calidad de un producto o servicio es la satisfacción que se tiene por el uso del mismo. Lograr que un cliente quede satisfecho es lograr la calidad.

La principal recompensa del servicio al cliente, es la satisfacción de la tarea bien hecha, cumplida, por ello la importancia de generar y vivir plenamente la cultura del servicio.

Bibliografía.

- Alonso, L. E. (2006). *La era del consumo*. Torrejón de Ardoz, Madrid, España: Siglo XXI.
- Alvarez-Gayou, J. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. Barcelona, España: Paidós educador.
- Atribución, C. C. (31 de Enero de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 13 de Febrero de 2013, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>
- Blackwell, R. (2001). *Comportamiento del consumidor*. México, México: Peason.
- Bund, B. (2006). *De fuera hacia dentro*. México, México: Mc Graw hill.
- Cantu, H. (2006). *Desarrollo de Una Cultura de Calidad*. Naucalpan , Estado de México, México: McGraw Hill.
- Cohen, M. (2006). *El comportamiento del consumidor*. México, México: Mc. Graw Hill.
- Commons, C. (6 de marzo de 2010). *Creative Commons*. Recuperado el 16 de abril de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>
- Domínguez, H. (2006). *El Servicio Invisible, Fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá, Bogotá, D.C., Colombia: ECOE Ediciones.
- Fernández Valiñas, R. (2001). *Segmentación de Mercados*. México, México: ECAFSA.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en Los Servicios ISO 9001: 2008*. Malaga, Malaga, España: Eumed.
- Galgano, A. (1995). *Los 7 Instrumentos De La calidad Total*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos S. A.
- Gronroos, C. (1994). *Marketing, Gestion y Servicios*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Hansen, B., & Ghare, P. (1990). *Control de Calidad*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Heskett, J. L., Sasser, E., & Hart, C. (1993). *Cambios Creativos en Servicios*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Kinnear, T. (2003). *Marketing Research: Applied approach*. California, US: Mc Graw Hill.
- Koene, A. (1998). *Guía de Gestioin de la Pequeña Empresa La Ventaja Comtetitiva*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Malotra, N. (1997). *Investigación de Mercados, un efoque aplicado*. Naucalpan de Juarez, De México, México: Prentice Hall.
- Manuera, J., & Rodriguez, A. I. (2007). *Estrategias marketing: un enfoque basado en el proceso de deirección*. Madrid, Madrid, España: Esic.
- Marchand, H. (2004). *Hiper Marketing*. México, México: Oceano.
- Miklos, T. (1991). *Planeación prospectiva*. México: Limusa.
- Rico, R., & Doria, E. (2002). *Retail Marketing, el nuevo marketing para el negocio minorísta*. Buenos Aires , Argentina: Pretice Hall.
- Rodríguez Santoyo, A. (2008). *Mercadotecnia la tecnología para la competitividad*. Celaya, Guanajuato, México: UGTO.

- Rodríguez, A., & Barrera, E. (17 y 18 de Mayo de 2012). Herramientas aplicables a las pequeñas empresas para promover su competitividad. *VII Congreso Internacional y XII nacional de Contaduría, Administración y Mercadotecnia*. Celaya, Guanajuato, México: Univesidad de Guanajuato.
- Shiffman, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

Capítulo 6

Mercadotecnia Digital

Dr. Cuauhtémoc González Vázquez
Universidad de Celaya
México.

Introducción

¿Por qué usar mercadotecnia digital?

Mercadotecnia digital, es el hecho de ofrecer o promocionar bienes o servicios a través de Internet.

Su importancia y efectividad ha aumentado en tan solo unos pocos años, ya que ahora, gracias a las así llamadas “redes sociales” es más fácil relacionar y conectar personas entre sí, habitualmente son personas con gustos o preferencias en común.

Por su naturaleza, hábitos, educación y otras razones que escapan al propósito de este libro, hay un perfil específico de personas que son más perceptivos a la mercadotecnia digital, normalmente son aquellas personas que nacieron cuando la computadora personal ya estaba bien posicionada en los hogares del mundo (aproximadamente después de 1979), a quienes también se les conoce como “nativos digitales”. (Prensky, 2012).

Esto no querría decir que el resto de la gente que no encaja en este perfil está exenta de ser “alcanzada” por esfuerzos de marketing digital, de manera directa, es menos probable que sean alcanzadas, pero, existen maneras “indirectas” como cuando por ejemplo digamos que usted ofrece servicios de acabados residenciales de lujo, usted realiza una campaña y le sale un anuncio en el buscador Google, digamos a un adolescente, que fue alcanzado ya que empataba en las especificaciones demográficas que usted solicitó al diseñar el anuncio, es decir, es posible que dicho adolescente viva en las cercanías de su negocio, de esta forma, es poco probable que el adolescente tenga intenciones de comprarle, sin embargo, si se diseña adecuadamente la campaña, es posible posicionar en la mente de este adolescente el producto o servicio, así cuando su padre quiera saber de algún negocio que ofrezca acabados residenciales novedosos, si el adolescente visitó con anterioridad el sitio web de la empresa y vio el catálogo virtual que usted ofrece es muy posible que él le recomiende dicho negocio a su padre.

Aquí usted aprenderá que la mercadotecnia digital es relativamente más barata y rápida que la mercadotecnia tradicional, claro que no olvidando qué tan “expuesto” está su mercado objetivo, como lo hablamos anteriormente.

Temporalidad de este capítulo.

Las tecnologías de Internet avanzan demasiado rápido, recordemos que para que se alcanzaran 50 millones de usuarios (audiencia), a la radio le tomó 38 años, a la televisión 13 años a Internet 4 años a Facebook tan solo 2 años (Fisch, 2011), para la fecha de edición de este libro (2012) existían en Internet aproximadamente 2, 267,233,742 usuarios de Internet, que representan el 37% de la población total (MiniWatts Marketing Group, 2012).

Debido a este crecimiento tan espectacular, usted comprenderá que éstas son las formas y herramientas más populares, disponibles al día de hoy, sin embargo, sin importar la temporalidad, hay 2 principios básicos que a mi juicio han regido el comportamiento de las redes como Internet y que, seguramente se mantendrán de esta forma por mucho tiempo, a continuación los veremos:

“El valor aumenta con el número de los participantes de la red”, (Ley de Metcalfe) , para no ahondar mucho en tecnicismos, basta decir que si usted publicita su marca o servicio en una red de “contactos” mientras más contactos tenga esa red más popular se hará su producto , pero a velocidades increíblemente altas. Por lo tanto, usted en Internet siempre debe seguir esas “redes” de contactos con fines comunes, aquí las redes sociales, han demostrado un gran potencial.

El otro principio, tiene que ver con la “Economía de Internet”, si bien es cierto que las reglas económicas y mercadológicas de la compra-venta en Internet son iguales que en su contraparte “tradicional” o “cara a cara”, basta decir que la gran diferencia es que en Internet usted puede aumentar su poder de “producción” relativamente rápido, obteniendo resultados casi de inmediato, claro está, si se apeg a un plan de negocio y una estrategia.

Contrario a lo que pasa en el mundo físico, cuando usted quiere aumentar su capacidad de producción, debe adquirir maquinaria, edificios, etc. que siempre requerirán de un tiempo para ser productivos, no importa si usted dispone del capital de inmediato.

En Internet generalmente no pasa así, ya que si usted comienza con una ola de éxito y requiere mayor capacidad, en velocidad, en estabilidad de su sitio web o mayor alcance en su audiencia, la decisión es relativamente rápida y con resultados casi inmediatos.

Evolución de la mercadotecnia digital.

Internet como tal comenzó como una red de computadoras interconectadas para usos militares por el departamento de defensa norteamericano a finales de los años 60, existieron alrededor del mundo diversos esfuerzos por hacer una red unificada y el uso del correo electrónico al principio era un gran impulsor así como la evolución hacia la red NSFNET que unía a varias universidades.

Al término de la guerra fría, a principios de la década de los 90, la red comenzó a evolucionar de manera acelerada hasta convertirse en lo que hoy conocemos como Internet, aparece así la World Wide Web o telaraña mundial que permitía desplegar gráficos de una manera más sencilla y con menos tecnicismos que la gran cantidad de comandos que eran requeridos para establecer comunicaciones sencillas.

De inmediato las grandes compañías privadas encontraron que existía un enorme potencial ya que de una manera simple y relativamente económica podrían exhibir sus productos o servicios o incluso promocionar sus negocios con texto e imágenes, de esta forma en 1994 el primer ganador de este potencial es la compañía Amazon.com con sede en Seattle, al fundar la primera tienda virtual del mundo, la cual hasta el día de hoy es un líder indiscutible en el mundo virtual con más de 65,000 empleados a nivel mundial y más de 48 mil millones de dólares en ingresos al año 2012.

Los primeros esfuerzos de mercadotecnia digital, comenzaron entonces con la así llamada web 1.0, donde el anunciante sólo desplegaba anuncios para el público internauta, en las páginas web, pero desde 2004, el Irlandés Tim O'Reilly, acuñó y popularizó el término web2.0, el cual se refiere a las aplicaciones en Internet que permiten la interacción con el usuario, el cual, antes sólo era un simple espectador, ahora con la web 2.0 él mismo puede construir o aportar conocimiento o información (retroalimentación).

Antes de la web 2.0, las formas para encontrar un sitio web eran un poco menos variadas que hoy en día, por ejemplo, en una encuesta publicada en junio de 2000 por la revista Business Week, se encontró que las cuatro formas más populares de que un usuario encontrara un sitio web eran las siguientes: (Zimmerman, 2002)

- ◆ Mecanismos de búsqueda, 45.8%
- ◆ Marketing de boca en boca, 20.3%
- ◆ Navegación aleatoria. 19.9%
- ◆ Revistas, medios impresos, 4.4%

Hoy en día, en la era de la web 2.0 ya hay muchos indicadores de qué tan efectivos son los sitios de la web 2.0 pero al año 2012, tenemos que los sitios más populares en el mundo son los de la siguiente tabla: (Alexa, 2012)

Sitio	Lugar
Google.com	1
Facebook.com	2
youtube.com	3

Así que, utilizar uno de estos sitios como plataforma o escaparate de marketing, es la opción más adecuada en estos momentos, aunque claro, hay otras.

Bases de la mercadotecnia digital.

Lo que mejor vende en el mundo en línea (on line) y en el físico (off line) son las relaciones públicas, en realidad las reglas del marketing en línea son parecidas a las de la mercadotecnia tradicional adicionalmente tienen mucha lógica por lo

tanto, entender que la mercadotecnia digital (o tradicional) hecha y comprendida correctamente, no es un mero gasto, es una inversión que puede observarse y medirse.

Imagine que está usted en una fiesta donde conoce solo a un pequeño círculo de personas, eventualmente, al estar platicando sin querer (o con intención) usted a veces habla de lo que vende en su negocio o habla del servicio que ofrece, o habla de un tema relacionado con su giro empresarial, en algún momento una persona se interesa por su plática y se muestra más y más interesado, de repente esta persona le dice ¿tiene usted una tarjeta de presentación para que yo pueda saber más de su producto?, así usted ha cultivado un prospecto... en Internet y con la ayuda de la web 2.0 funcionará exactamente igual, con la gran diferencia de que estas interacciones pueden llegar a convertirse en miles o millones de prospectos que tratados de la manera correcta, eventualmente se convertirán en sus clientes.

¿Estoy listo para la mercadotecnia digital?

Como en cualquier esfuerzo de negocio, usted debe comenzar con una estrategia y después con la ejecución, en las empresas pequeñas se comprende que el empresario está muy ocupado realizando diversos roles dentro de su negocio, donde éste suele ser el administrador, el mercadólogo, el encargado de recursos humanos, y en algunas ocasiones el encargado de planear producción, presupuestos e incluso contabilidad así que pensar en una estrategia de mercadotecnia pareciera ser “agobiante”, sin embargo, al terminar este capítulo usted podrá decidir hasta qué punto desea llevar dicha estrategia e incluso, al ver frutos, poder paulatinamente contemplar la posibilidad de tener a una persona colaborando para usted, ya sea de tiempo completo o como asesor, en el seguimiento de sus esfuerzos de mercadotecnia digital.

Atraiga clientes a su página Web.

Aunque no es una regla general que usted deba tener una página web, la idea es que la gente vea que usted tiene una presencia en Internet, atraer prospectos a su página es un buen comienzo, así que veamos cómo atraerlos.

Para conocer qué tan listo está usted para comenzar en la mercadotecnia digital hay una serie de preguntas que le pueden ayudar a saber si está listo:

Antes de comenzar, responda brevemente **¿Qué hace su empresa? ¿O tiene un slogan?**

En la mayoría de las herramientas que veremos, son necesarios mensajes cortos, por lo cual, usted debe ser capaz de contestar en un par de líneas esta pregunta., al hacerlo, usted puede ya ir pensando en algunos mensajes que pudiera publicar.

1. ¿Tiene usted claro el mensaje o historia que mandará a su cliente sobre su producto?

Aparentemente la pregunta es muy obvia pero en la medida que usted sepa qué mensaje mandar al cliente en esa medida usted tendrá éxito en la venta del producto o servicio, por ejemplo casi todo tiene que ver con informar, con convencer o con la historia que quiera usted contar, en la industria de cómputo, Apple era una compañía que por poco muere a mediados de los 90, (muchas veces ligado con el despido de su fundador Steve Jobs) pero poco antes del término del siglo XX, reaparece y el mensaje fue y sigue siendo claro, la marca es innovadora, es para uso de creativos exitosos y sobre todo, rompe con cualquier forma común de hacer las cosas en el mercado de la computación.

2. ¿Cuál es el perfil más idóneo de una persona que está más propensa a recibir nuestras ofertas a través de mercadotecnia digital?

Piense si su mensaje alcanzará a las personas correctas, veamos algunas formas de identificarlo.

Edad

Primero que nada, vale la pena mencionar que el 62% de la audiencia de Internet tiene entre 15 y 35 años de edad, un poco por encima del promedio del 53% en el mundo, de esos usuarios el 60% son de Brasil y México, (AMIPCI, 2012).

Según la Subtel, en Chile hay tres millones de conexiones a Internet, lo que supone una penetración de 40% en los hogares.

“Los usuarios conectados en Chile son un mercado potencial muy importante para las empresas de e-commerce: nueve de cada diez ha comprado un promedio de cinco productos/servicios en los últimos seis meses” (df.cl, 2012)

Género

La mayoría de los estudios están de acuerdo en que no hay significativa diferencia entre el uso de Internet entre hombres y mujeres (AMIPCI, 2012) nos confirma que al menos en México el 51% de los internautas son hombres y 49% mujeres.

Nivel socioeconómico.

Aunque hay diversas realidades en América Latina, la mayoría de los estudios sobre el tema afirman que el acceso a Internet y por ende a la exposición de anuncios por este medio están más generalizados entre los niveles socioeconómicos altos y medios altos, aunque los niveles más bajos también tienen posibilidad de acceder en sitios públicos.

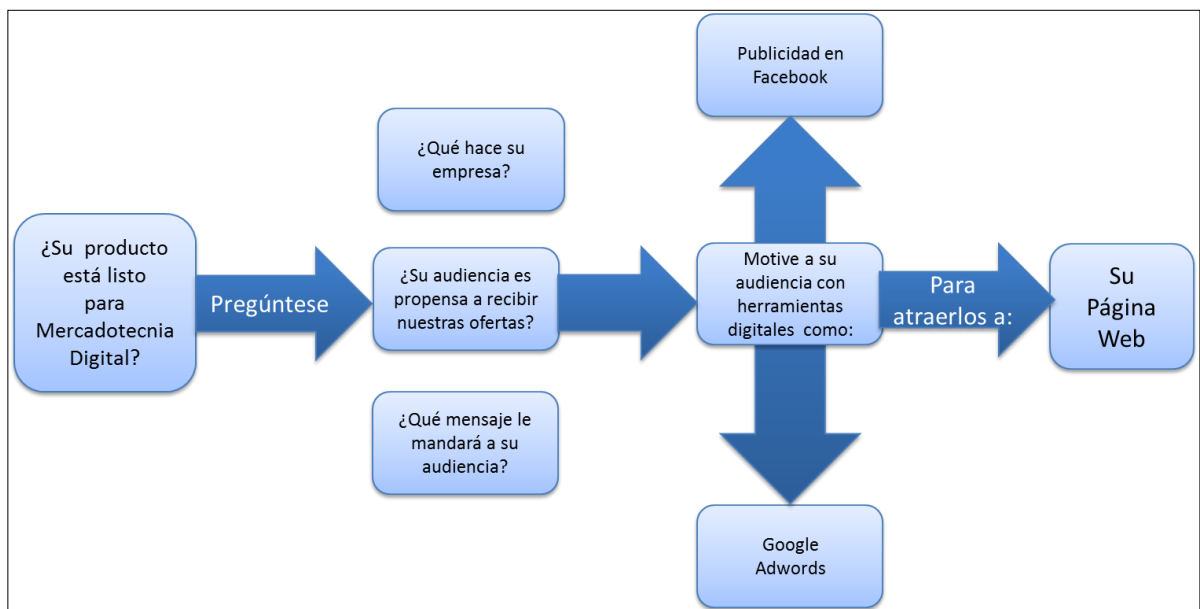
Debido a esto, entendamos que si la persona a la que queremos hacerle llegar nuestros esfuerzos de mercadotecnia no se encuentra en la clasificación anterior, será menos probable que le llegue nuestra oferta.

3. ¿Ahora puede identificar a su audiencia?

Con los datos anteriores, decida quién es su audiencia, qué motiva a esa audiencia, qué mensaje hará que se fije en su marca, en su producto o en su servicio.

Con todo esto, ahora ya puede armar su Promesa Única de Venta, la cual no es otra cosa que lo que contesta a su vez la pregunta ¿Por qué razón tu público objetivo debería preferir y decidirse a comprar tus productos en lugar de los de tu competencia?, esto se logra evaluando a tus competidores y haciendo una lista con las características y beneficios de tu producto o servicio (Reynoso, 2012).

El fin último, es atraer a sus clientes a su página web, en la siguiente sección veríamos cómo cerrar la venta, el resumen de la sección anterior se muestra en la figura 1:



Herramientas digitales

Mercadotecnia Inbound

El **marketing outbound** o como le han llamado algunos mercadólogos, el “marketing invasivo”, es el que le llega al prospecto sin que éste lo solicitara, hoy en día, la **mercadotecnia Inbound** es la que más efectividad está demostrando, la cual consiste en que el usuario al estar navegando se “topa” con la promoción de su producto o servicio.

Es altamente recomendable que para usar estas herramientas, ya se cuente con una página web, para propósitos de este libro, obviaremos la parte del diseño del sitio así como algunos atributos técnicos deseables en el mismo, por lo cual asumimos que usted ya tiene un sitio web visible sin problemas en Internet, con al menos los datos básicos para contactar a la persona enfocada en ventas.

Figura No. 2 Formulario de contacto en una página Web.

The image shows a web contact form titled "Contáctanos" (Contact Us). At the top, there is a red navigation bar with links: "Inicio", "¿Quiénes somos?", "Productos", and "Nuestras marcas". The form itself is titled "Ingresa tus datos" (Enter your data). It contains four fields: "Nombre:" (Name), "Correo electrónico:" (Email), "Dirigido a:" (Directed to), and "Comentario:" (Comment). The "Nombre:" and "Correo electrónico:" fields are marked with a red asterisk (*). The "Dirigido a:" field is a dropdown menu currently showing "Información". The "Comentario:" field is a large text area. Below the fields, there is a red asterisk (*) followed by the text "Indica datos requeridos" (Indicates required data). At the bottom right of the form is a blue button labeled "Enviar" (Send).

También es muy recomendable que usted tenga en su sitio web una “página de aterrizaje” o “Landing Page”, puede ser una pequeña versión de su página con alguna oferta dirigida a un segmento de mercado específico o incluso puede ser un sencillo formulario o forma de contacto, en la figura 2 se puede observar una forma de contacto, incluida en un sitio web. Más adelante veremos la importancia de esta útil forma de contacto.

Sin pretender ser un manual de cómo usar estas herramientas, le presentaremos las formas más importantes de estas interesantes formas de

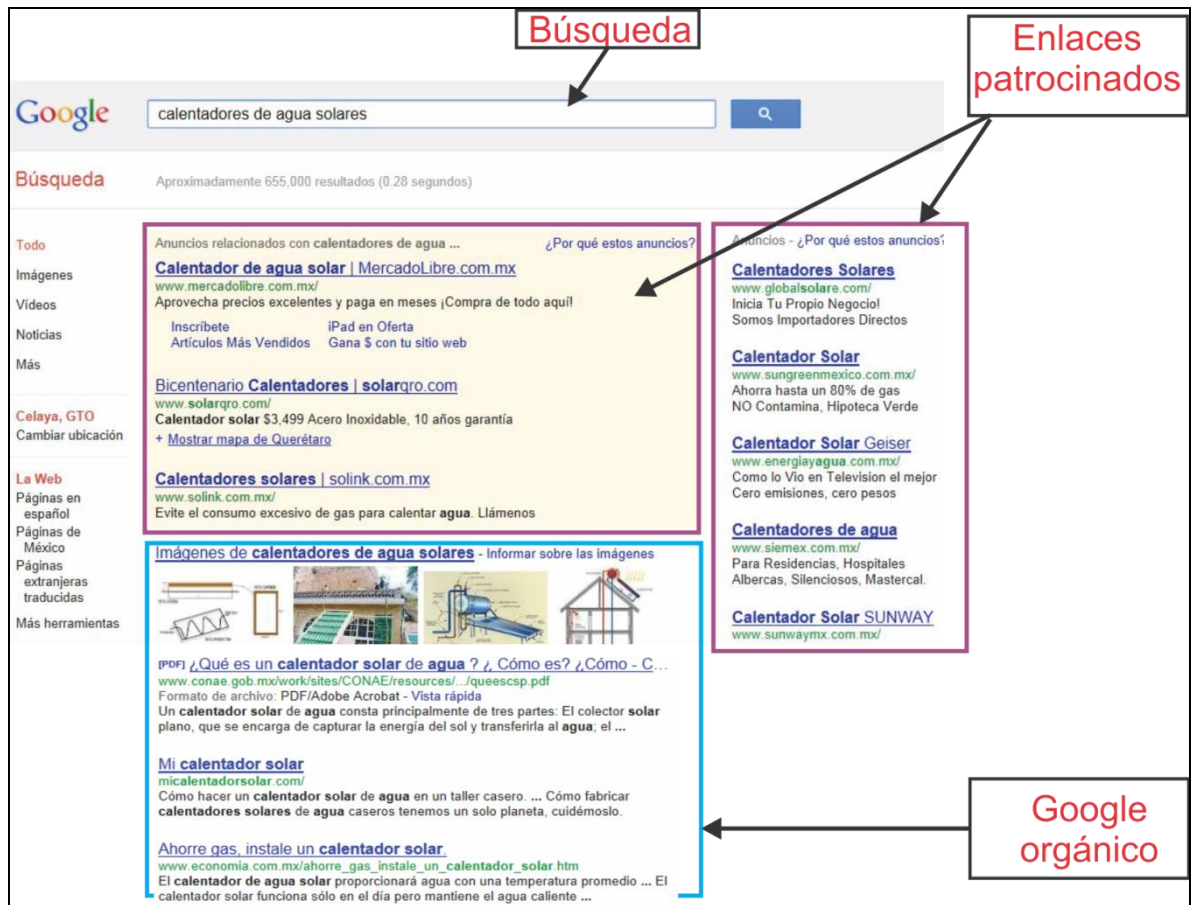
conseguir clientes nuevos y promocionar su producto o servicio, tratando de hacerlo de una forma rápida y sencilla.

Búsqueda orgánica en Google (Search Engine Optimization)

Conozcamos brevemente cómo funciona Google, este poderoso motor de búsqueda, utiliza un algoritmo patentado llamado "Page Rank" el cual asigna la relevancia de un sitio para aparecer o no listado en el buscador, mientras más sitios o personas visiten su sitio web, más probabilidad tendrá de aparecer, la parte en donde aparece de manera natural apoyado por este algoritmo se le llama "Google orgánico", el aparecer en esta área de Google, implica, básicamente que distintas personas han visitado su sitio web, mientras más personas lo visitan y más sitios lo vinculan al suyo, usted está siendo democráticamente más popular por medio de estos "votos", el algoritmo "Page Rank" también toma en cuenta otros factores como las palabras de la búsqueda en sí, páginas similares, y lo más importante, mientras más "votada" sea su página, más arriba saldrá en la parte orgánica de Google, teóricamente, mientras más popular sea es mejor.

En la figura 3 se pueden apreciar los resultados de la búsqueda, "calentadores de agua solares", esta búsqueda, devuelve los resultados que se pueden apreciar, basados también en mi ubicación geográfica, así que si usted vive en otro país o ciudad es posible que vea resultados un poco distintos, así mismo, la temporalidad de cuándo se hace la búsqueda también pudiera afectar.

Figura No. 3 Resultados de una búsqueda típica en Google



Así pues, mientras más publicitado sea su sitio en medios offline como radio, revistas televisión etc. será más probable que su sitio sea popular y así la gente se tope con él, desafortunadamente, cuando el presupuesto es limitado o cuando el negocio apenas comienza a incursionar en Internet, será complicado que aparezca en Google de manera orgánica, pero si usted reparte folletos, participa en seminarios o conferencias, reparte tarjetas de presentación o cualquier medio por el cual usted invite a la gente a visitar su sitio web, aumentarán las probabilidades para que aparezca su página de manera orgánica, además, aparecer de manera orgánica no tiene costo alguno, básicamente usted apela a la “democracia” de que mientras más popular sea, más probabilidad tendrá de salir listado de manera orgánica.

Un factor a tomar en cuenta, es que si usted tiene demasiada competencia con presencia en Internet o si su producto o servicio es muy común en el

mercado, de la misma forma tendrá muchos competidores que se pelean estos “votos” en el algoritmo “Page Rank” y sus productos podrían salir muy por encima del suyo listados de manera orgánica.

Existen numerosos tips adicionales (un poco más técnicos) que le pueden ayudar a aparecer en los primeros lugares de Google, los cuales se les conocen como “Search Engine Optimization”, usted puede verse favorecido como ya dijimos de varias formas otra de ellas es el uso de su blog, o promocionar su sitio en redes sociales como veremos más adelante.

Blogs

Una de las formas gratuitas más sencillas de aumentar el tráfico hacia su sitio web es por medio de los blogs, los cuales, no son otra cosa que sitios gratuitos que permiten que usted comparta una “historia”, o una anécdota, muchas veces usted puede relacionarla con su producto o servicio, tenga cuidado, porque el mantenimiento de un blog requiere tiempo y mucha dedicación, así como cuidar que usted no abuse de hacer notar que promociona desmedidamente su sitio web, la idea es que usted vea su blog como un espacio para que comparta sus ideas o conocimientos, y sobre todo, aquellos que lo hacen a usted experto en un tema, es como cuando usted asiste a una reunión y allí comienza a hablar de un tema en el que usted es indudablemente una autoridad, entonces, lo que pasará es que la gente comenzará a reunirse en torno suyo, es posible que le pregunten, que le aporten o que lo rebatan, pero al final del día, si usted causa interés en la gente, comenzará a “cosechar” más usuarios que tal vez antes no sabían que usted existía o bien, su producto.

Así de manera paralela en su discurso, usted debe ser tan hábil como para en el texto poder redirigir a sus lectores a su sitio o bien a alguna red social como Facebook o Twitter donde eventualmente, la gente si se interesa, verá su sitio web, y así concretar una venta.

Muchas organizaciones usan las blogs para comunicarse con sus comunidades. Esto les permite compartir y presentar de manera anticipada las

características de los productos, sus funciones y beneficios antes de su lanzamiento oficial.

Los blogs son un excelente modo de reunir retro-alimentación (feedback) o comentarios y para asegurar que los productos cumplan con las necesidades de sus clientes potenciales (Anónimo, 2012)

Existen numerosos sitios para crear un blog gratuito, blogger, blogspot, etc. pero lo más importante es que si usted quiere incursionar en marketing vía blog, recuerde que la inversión será en el tiempo de subir una entrada, con una frecuencia predeterminada, si lo desea hacer mensual, lo ideal es que al menos una vez al mes lo haga sin fallar, ya que en la medida que usted “cumpla” su cuota con material de calidad, sus lectores se mantendrán atentos y eventualmente lo retroalimentarán o comprarán su producto.

Al aumentar sus seguidores en el blog usted abona usuarios a su “red” y estos usuarios si dan clic en su página, le permitirán que poco a poco suba en los listados orgánicos de Google, aunque, también recuerde que un blog es una buena herramienta para recibir retroalimentación rápida y oportuna y lo mejor, gratuita.

Google Adwords

Google Adwords, es la manera más rápida de salir listado en Google, de hecho, es casi instantáneo, ya que usted paga por salir en los “enlaces patrocinados” como se ve en la figura 3, la forma de trabajo es la siguiente, cuando los usuarios realicen una búsqueda en Google introduciendo una de sus palabras clave, su anuncio puede aparecer del lado derecho de los resultados de la búsqueda. De esta manera, su publicidad se mostrará únicamente a un público que ya está interesado en su producto o servicio.

El cobro sólo se realiza cada que un “usuario único” da click en su anuncio, es importante que se aclare que precisamente es un usuario “único”, Google tiene forma de determinar si la computadora de dónde salió el click es la

misma que lo dio antes por lo cual usted no debe preocuparse si una persona da clic repetidas veces a su anuncio.

Usted crea los anuncios y elige las palabras clave, que son aquellos términos relacionados con su negocio. (Google, 2012).

Las palabras clave, es la forma como usted comienza, de esta forma usted se anticipa a la forma en que sus usuarios lo buscarán, como por ejemplo en la figura 3 las palabras clave fueron “calentadores de agua solares”, así mismo, usted podría meter las palabras “calentador de agua”, “ahorro de gas”, etc.

Ejemplo:

Supongamos que usted desea vender calentadores de agua solares, el primer paso es tener un usuario y contraseña (gratuito) de Google, usted puede ingresar entonces a adwords.google.com donde, usted creará una “campana” que es el conjunto de anuncios donde cada uno de esos anuncios podría ir dirigido a la promoción de un producto o servicio específico, una vez ingresados estos dos datos el siguiente es un dato muy importante, justamente es el presupuesto que usted establecerá para esta campana. Usted puede empezar desde 10 centavos de dólar por cada clic que una persona dé, de esta manera usted puede asignar un presupuesto mensual y controlar cuánto puede gastar diario por cada anuncio, esto puede verse en la figura siguiente.

Oferta y presupuesto

Opción de oferta ? Opciones básicas | [Opciones avanzadas](#)

- ☒ Estableceré mis ofertas para los clics de forma manual.
- ☒ Establecerá las ofertas de CPC máximo en el paso siguiente.
- ☐ AdWords establecerá las ofertas para maximizar los clics dentro de mi presupuesto objetivo.

Oferta predeterminada ? \$

Esta oferta se aplica al primer grupo de anuncios de esta campaña, que creará en el siguiente paso.

Presupuesto ? \$ por día

La inversión diaria real puede variar. ?

[Método de publicación \(avanzado\)](#)

Figura No. 4 Presupuesto para su campaña de Google Adwords

Usted ahora, podrá segmentar su audiencia, por ejemplo la ubicación geográfica, en la figura 5 y 6 se aprecia que Google, utiliza los datos de otra de sus aplicaciones (Google Maps) para ayudarle a seleccionar dónde quiere que salga publicado su anuncio, para efectos de este ejemplo, supongamos que el empresario, en este momento solo desea alcanzar la población de Celaya, Guanajuato en México (tal vez porque desea solo hacer una prueba de mercado, o bien porque su área de distribución sólo se limita a esta ciudad).

Figura No. 5 Seleccionando la ubicación geográfica de sus prospectos

Ubicaciones e idiomas

Ubicaciones ? ¿A qué ubicaciones desea orientar (o excluir) su campaña?

☐ Todos los países y territorios
☐ México
☒ Permítame elegir...

celaya Búsqueda avanzada

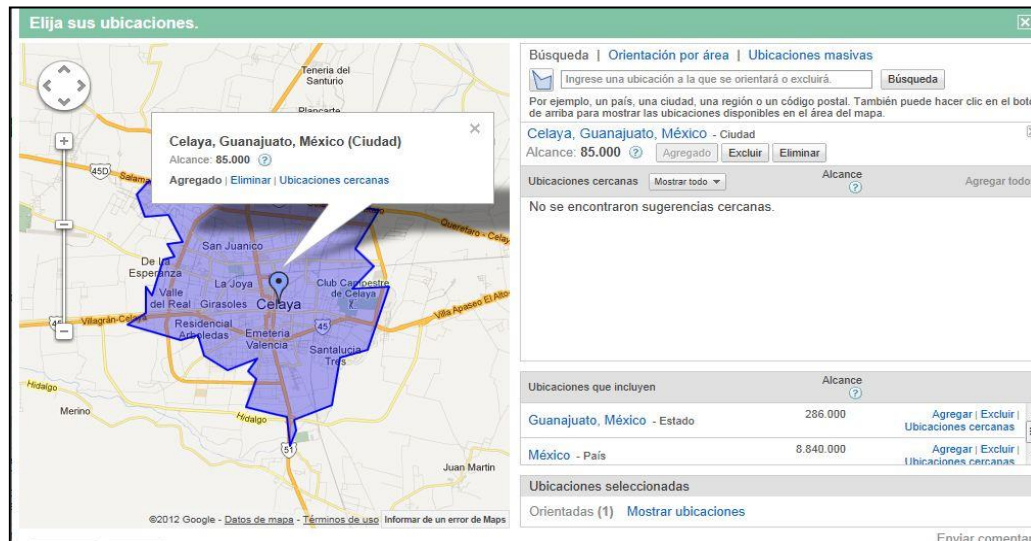
Coincidencias	Alcance ?	
Celaya, Guanajuato, México - Ciudad	85.000	Agregar Excluir Ubicaciones cercanas
Ubicaciones que incluyen: Celaya, Guanajuato, México		
Guanajuato, México - Estado	286.000	Agregar Excluir Ubicaciones cercanas
México - País	8.840.000	Agregar Excluir Ubicaciones cercanas

Idiomas ?

Español [Editar](#)

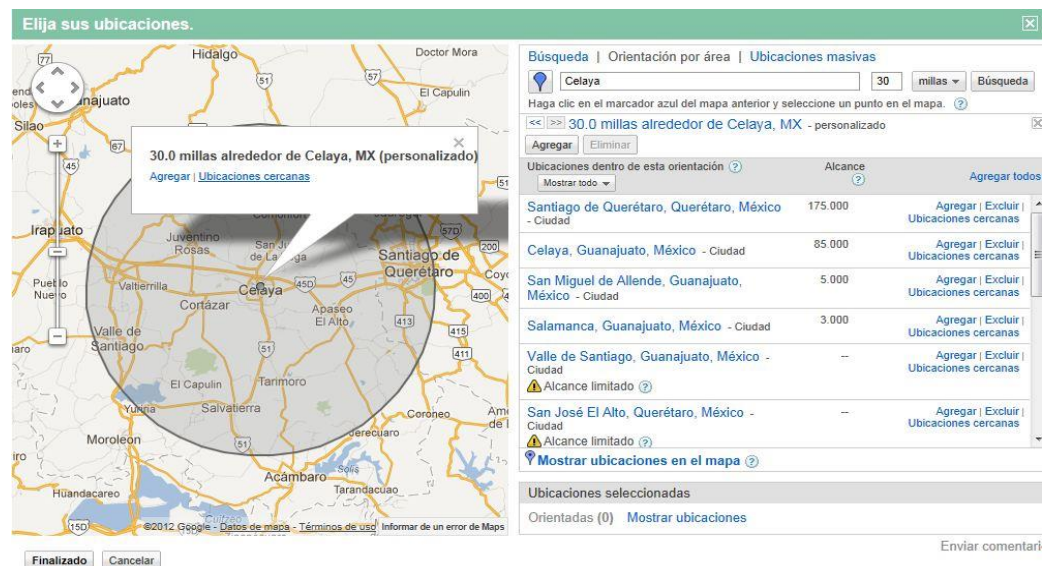
Otros datos interesantes que arrojan estas herramientas es el alcance medido en usuarios “potenciales” que podrían ver su anuncio, por ejemplo, aunque la población de Celaya es de casi 500,000 habitantes, Adwords estima que sólo 85,000 personas pueden ver los anuncios.

Figura No. 6 Detalle de la ubicación geográfica del anuncio



Otro detalle interesante es que usted también tiene la oportunidad de seleccionar una ubicación cercana o los “alrededores” de dónde quiere que se publique el anuncio o así mismo, seleccionar poblaciones distintas y muy específicas.

Figura No. 7 Seleccionando los alrededores de la audiencia





Palabras Clave

A continuación usted debe seleccionar las palabras clave con las cuales sus usuarios podrían encontrarle, aquí es donde interviene la mayor parte del trabajo, ya que al seleccionar las palabras clave, Google le indicará cuánto para cuántos clics le alcanzará esta configuración, por ejemplo, si usted selecciona un presupuesto máximo de 30 dólares diarios, y sus palabras clave son muy demandadas, tal vez con este presupuesto le alcance para que máximo su anuncio salga unas 10 veces diarias, también asumiendo que usted estableció un CPC (costo por clic) de 3 dólares por anuncio. Si por otro lado las palabras clave que seleccionó son poco comunes o poco solicitadas usted podría obtener 30 anuncios diarios (asumiendo que Google le da un costo por clic proyectado de 1 dólar por clic), la estimación se basa en el histórico de qué tanto se ha consultado la palabra clave que usted puso, por lo cual, usted compite contra otras personas que promocionan bienes o servicios en condiciones similares de geografía a las suyas.

Anuncio

Lo que sigue por último, en el diseño de su campaña, es crear el anuncio, para este ejemplo se ha creado un anuncio con una imagen como se muestra a continuación en la figura 8.

Figura No. 8 diseño del anuncio

Nombre del anuncio ? Anuncio gráfico creado el 09/06/11	Vista previa del anuncio
Título y descripción ¡Ahorre en gas! Calentadores de agua solares Instalación fácil y a bajo costo	 ¡Ahorre en gas! Calentadores de agua solares Instalación fácil y a bajo costo www.ahorregas.com
Imagen integrada  solar.jpg En todos los tamaños de anuncio ? Cambiar imagen ▾ <small>La imagen se mostrará integrada en los anuncios.</small>	
URL Visible www.ahorregas.com	
URL de destino http:// www.ahorregas.com/adwords1	

Note que en la figura 8 se observan dos datos importantes al final: la URL visible y la URL de destino, la URL visible se refiere a la liga que aparece debajo de la imagen que en este ejemplo es www.ahorregas.com, el usuario posicionará en su mente la dirección (o URL) lo cual, mercadológicamente es muy importante ya que al recordar su liga él mismo podrá teclearla en su navegador de Internet la próxima vez sin tener que buscarlo, sin embargo, la URL de destino, es aquella que en realidad el usuario abre cuando ingresa a su página web, aquí es dónde usted deberá ubicar una “landing page” o bien una página de contacto, ya que de esta forma, más adelante le demostraremos cómo puede monitorear si gracias a esta campaña usted recibió o no prospectos, en este caso, la URL de destino es www.ahorregas.com/adwords1 es decir, más adelante usted podrá aprender que puede saber cuántas personas, qué días y de dónde lo visitaron en la liga “adwords1” así podrá saber qué efectividad tuvo ese anuncio y por ende, que retorno sobre su inversión tuvo.

Medición de resultados

Una vez que ha establecido su anuncio y ha fijado su costo por clic, ahora es momento de revisar si tuvo éxito, como se dijo anteriormente, hay varias formas de hacerlo, usted puede analizar su éxito día con día, Adwords le ofrece una gran cantidad de reportes, como el que se muestra a continuación, donde se puede observar varios datos interesantes, como por ejemplo, el número de clics que la gente hizo en mi anuncio cada día, las impresiones (es decir cuántas veces salió desplegado) el clic trough rate que indica la relevancia que el usuario le dio al anuncio contra lo que buscaba, así como el costo por clic y en qué posición salió tu anuncio con respecto a los demás.

Figura No. 9 Revisando el flujo de clics diarios

Día	Clics ?	Impr. ?	↓	CTR ?	Prom. CPC ?	Costo ?	Posic. promedio ?
jue, 17 ene 2008	4	102		3.92%	\$4.13	\$16.53	1.6
dom, 3 feb 2008	5	191		2.62%	\$3.37	\$16.87	1.5
jue, 31 ene 2008	5	336		1.49%	\$3.38	\$16.91	3.5
lun, 4 feb 2008	8	559		1.43%	\$2.05	\$16.43	2.2
vie, 1 feb 2008	5	356		1.40%	\$3.29	\$16.44	2.8
vie, 18 ene 2008	6	436		1.38%	\$2.76	\$16.57	2.8
dom, 10 feb 2008	8	628		1.27%	\$2.08	\$16.60	2.2
jue, 24 ene 2008	6	621		0.97%	\$2.78	\$16.68	1.5
sáb, 2 feb 2008	4	446		0.90%	\$4.17	\$16.67	2.5
sáb, 26 ene 2008	5	559		0.89%	\$3.07	\$15.35	2.7

Cada uno de los valores descritos anteriormente, es un indicador útil del progreso de su campaña, usted puede ajustar sus palabras clave continuamente para poder por ejemplo, obtener mejores tasas de CTR (para que el usuario perciba mayor relevancia de que lo que está buscando es lo que está obteniendo) o bien para obtener más clics, ya que al obtener más clics usted está aumentando las posibilidades de que la gente solicite información sobre su producto o servicio o incluso que concrete una venta.

En el ejemplo anterior, la gente era direccionada al sitio www.ahorregas.com/adwords1 donde usted, puede presentar una sencilla página con los datos de su empresa así como una sencilla forma de contacto como se describió anteriormente.

Figura No. 10 Landing page



Calentadores de agua económicos



Somos los mejores en el mercado, te instalamos de inmediato y puedes ahorrar hasta un 80% de pago en tu recibo del gas, compruébalo hoy mismo , contáctanos y nosotros te hacemos sin costo alguno un análisis de costo beneficio

Contáctanos
Ingresa tus datos

Nombre:

Correo electrónico:

Comentario

Llámenos al 01800SOLARES

Una vez que se ha analizado el progreso diario se ajustan las palabras claves o si, la cantidad de clics es muy baja y no sube se puede optar por pausarla en cualquier momento o realizar una nueva campaña.

Publicidad en Facebook

Como lo comentamos anteriormente, Facebook es el segundo sitio web más visitado (Alexa, 2012) a nivel mundial, por lo tanto, esa popularidad nos ayuda para que podamos aprovechar esa red de contactos de gente que tiene acceso a esta red, como lo mencionamos anteriormente, las personas más propensas de ser alcanzadas, en general son aquellas que nacieron después de 1979 (nativos digitales).

El primer paso sería tener una cuenta en Facebook, posteriormente, se le recomienda que haga una página de seguidores o “fan page” la cual podrá realizar desde la parte inferior de la página inicial de su cuenta de Facebook.

Nota: Esta página en Facebook no necesariamente sustituye a su página web, de hecho la complementa, por lo cual sigo le recomiendo que usted tenga previamente una página Web para que su página de Facebook también redirija tráfico a ésta.

Piense en su fan page como una sala inicial o escaparate donde usted puede cautivar a sus clientes potenciales, lo más importante es que esta fan page tiene de por sí herramientas que le ayudarán a mantenerse en comunicación con ellos, también es importante que comprenda, que mientras más contactos tenga en Facebook, inicialmente, será más fácil que éstos le ayuden a publicitar su fan page, su sitio web y eventualmente, cerrar ventas.

Figura No. 11 Creando una fan page de Facebook

A continuación se le solicitará que seleccione qué tipo de página tendrá en Facebook.

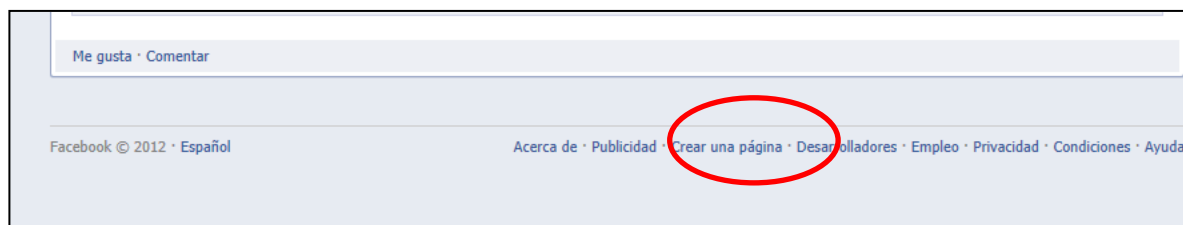
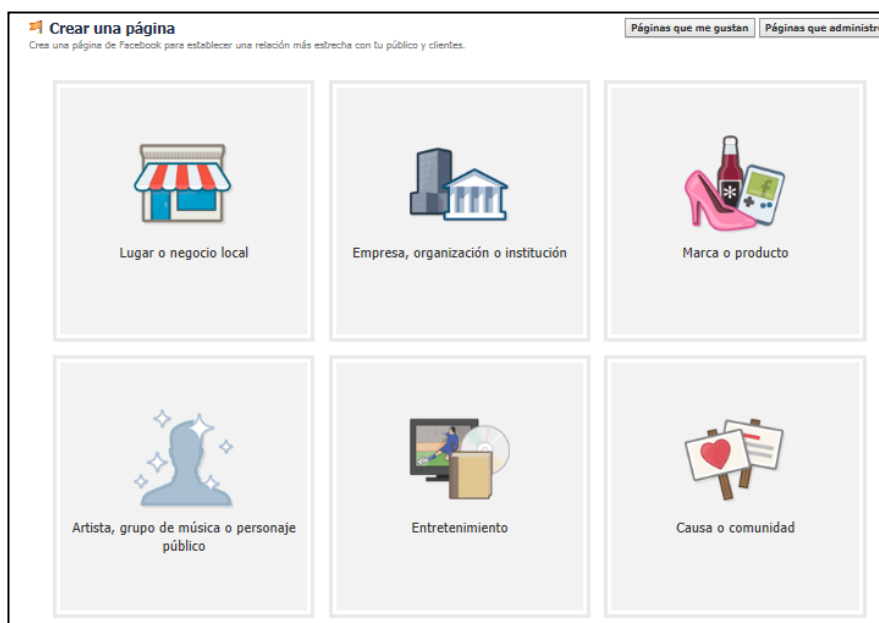


Figura No. 12 Definir el tipo de página de Facebook



Una vez que ha definido el tipo de página se le solicitará un dato muy importante, que es el nombre de la página, usted debe seleccionar un nombre que de preferencia sea sencillo de recordar, de dictar, y de preferencia que tenga que ver con su giro así como con el nombre de su página.

Figura No. 13 Una Fan Page en Facebook



Aunque no es imperativo, se le aconseja que la foto de entrada sea diseñada adecuadamente, para comunicar de inmediato lo que usted vende e incluso para provocar una venta, en la figura 13 vemos el ejemplo de una fan page de un lugar que vende comida a domicilio, en un área determinada.

Una vez que ha comenzado con el diseño de su Fan Page, el siguiente paso es que le solicite a sus contactos que le den clic en “me gusta”, en la figura 13 se aprecia que hay un botón que dice “Crear audiencia”, este botón le permitirá mandar un mensaje a todos los contactos que usted tenga vía correo electrónico, esta actividad es gratuita y le permitirá anunciar rápidamente su página, no solo en sus contactos sino en los contactos de sus contactos, ya que cada que uno de sus amigos le da clic en “me gusta” usted está promocionando su producto o servicio a su red y la red de sus contactos, lo cual hará que de manera “exponencial” aumente la conciencia de que existe su producto o servicio, pero, tenga cuidado, al promover su sitio hágalo de preferencia con el tipo de personas que puedan ser su prospecto o bien, que tengan una alta influencia con gente que a usted le interese.

Si está promocionando comida a domicilio, mande su página solo a las personas de su localidad, no queremos recibir un pedido que no podamos cumplir en este momento.

Alimente su sitio

En la medida que usted alimente o publique información en su sitio, en esa medida, estará promoviendo su producto e incitando su posterior compra, una página de Facebook debe ser constantemente alimentada con fotografías, eventos, noticias, y todo lo que usted considere que le pueda ser de interés a su audiencia, tenga cuidado y sólo promocióne lo relevante a ese negocio, no lo mezcle con su vida personal ya que este no es el propósito de una Fan page, claro, a menos que sea un artista y su vida personal sea de interés para su audiencia.

Midiendo el éxito

Aunque usted ha notado que los pasos son menos que cuando hablamos de Google orgánico y Google Adwords, ahora ya puede comenzar a medir el éxito, recuerde que mientras más contactos tenga, más fácil podrá dar a conocer su producto o servicio, más adelante veremos que existe una versión pagada donde puede extender su anuncio a personas que no están en su red.

En la figura 14 se puede apreciar que después de 30 “me gusta” ya puedo observar las estadísticas de la página, allí se puede apreciar datos importantes como qué día la gente dio más “me gusta” a qué publicación causó que más gente “hablara de esto” es decir, qué tan popular se convirtió alguna publicación.

Figura No. 14 midiendo el éxito de una página de Facebook



En la figura 15, podemos apreciar uno de los reportes donde se indica qué publicación fue la más popular en un rango de tiempo, para el caso del sitio de comida para llevar, la chuleta de puerco tuvo un alcance de 110 y el 2.73% habló difundió entre sus contactos esta publicación, así se puede inferir qué productos son los que más están demostrando interés en ese pequeño rango de tiempo.

Figura No. 15 Reporte de visión general de publicaciones

Fecha ?	Publicación ?	Alcance ?	Usuarios que interactúan ?	Personas que están hablando de esto ?	Difusión ?
25/5/2012	 Chuleta de puerco al achiote, sopa...	110	10	3	2,73%
28/5/2012	 Hoy tenemos: Croquetas de atún,...	69	4	2	2,9%
28/5/2012	 Pastel envinado relleno de crema p...	58	8	1	1,72%
24/5/2012	 Pechugas poblanas, calabacitas y e...	53	8	1	1,89%
23/5/2012	 Los Guisos de Ale agregó 4 fotos n...	57	11	1	1,75%
14/5/2012	 Pechuga en salsa de parmesano y...	45	7	1	2,22%
29/5/2012	 Enchiladas verdes, sopa de arroz y...	32	5	--	--
29/5/2012	 Croquetas de atún, tallarines en sa...	36	7	--	--
29/5/2012	 Para el día de hoy tendremos ench...	26	2	--	--

Alcance

En la figura 16, se ve otro de los útiles reportes, donde se puede observar a qué perfil de personas está llegando nuestra página, por ciudad, idioma, rango de edades, y por género, con esta información usted puede saber cómo reorientar sus esfuerzos y a qué clase de personas dirigir sus campañas si desea pagar por ellas como veremos a continuación.

Figura No. 16 Alcance de la página en Facebook



Publicidad en Facebook

Si ahora desea expandir sus esfuerzos a las personas que aún no lo conocen, puede optar por pagar por publicidad en Facebook, en esta modalidad (parecido a Adwords) usted compite con personas que promocionan productos o servicios similares al suyo, así que de la misma forma, usted primero diseña su anuncio, (ver Figura 17), define el perfil y alcance de la audiencia, y una vez logrado esto, (Figura 18) establece un presupuesto diario que estaría dispuesto a pagar.

Nuevamente como en Adwords, usted puede ajustar el presupuesto diario o pausar y redefinir la campaña.

The screenshot displays the Facebook advertising interface. At the top, under 'Las personas verán:', there are two radio buttons: 'Un nuevo anuncio sobre Los Guisos de Ale' (selected) and 'Historias sobre sus amigos a los que les gusta Los Guisos de Ale'. Below this, the 'Encabezado' field contains 'Los Guisos de Ale'. The 'Texto' field contains 'No te preocupes por la comida deja que Ale la haga por ti, comida para gente que trabaja'. The 'Imagen' field has a placeholder and an 'Examinar...' button. The 'Vista de inicio' dropdown is set to 'Me gusta'. On the right, the 'Vista previa del anuncio' shows the ad's appearance with the text 'Te gusta esto.' and 'Público'. Below this, it shows '89,540 personas' and a list of criteria: 'que viven en México', 'que viven en Celaya', and 'que tienen entre 21 y 40 años'. At the bottom, the 'tu público' section shows 'Ubicación' set to 'México' and 'Ciudad' set to 'Celaya, Mexico'. The 'Edad' range is set to '21 - 40'.

Figura No. 17 Segmentando un anuncio en Facebook

Figura No. 18 Estableciendo el presupuesto del anuncio en Facebook

Figura No. 19 Estableciendo el presupuesto del anuncio en Facebook

Figura No. 20 Estableciendo el presupuesto del anuncio en Facebook

Figura No. 21 Estableciendo el presupuesto del anuncio en Facebook

Figura No. 22 Estableciendo el presupuesto del anuncio en Facebook

The screenshot displays the Facebook advertising interface for setting up a campaign. The main section, titled 'Campañas, precio y programación', includes fields for account currency (USD), country (Mexico), and time zone (America/Mexico_City). Under 'Campaña y presupuesto', the campaign name is 'Nueva campaña', the budget is set to 1 USD per day, and the start date is 06/09/12. A checkbox for 'Poner mi campaña en circulación ininterrumpidamente a partir de hoy' is present. The end date is 07/09/12. The pricing section indicates a cost per click (CPC) model. A 'Revisar el anuncio' button is at the bottom. On the right, a 'Vista previa del anuncio' shows a preview of the ad for 'Los Guisos de Ale' with a target audience of 89,540 people, including those in Mexico, Celaya, and aged 21-40.

De la misma democrática manera, se cobrará cada que un usuario único le dé clic en el anuncio, así usted puede vincularlos a una landing page y así recolectar los datos del prospecto para promover la venta.

Twitter

Twitter nació en el año 2006, por una serie de jóvenes emprendedores que trabajaban para la compañía Odeo, Inc., de San Francisco, y entre sus principales funcionalidades están el requerimiento, retransmisión o intercambio de opiniones de eventos en directo. Twitter es un servicio gratuito de microblogging, que hace las veces de red social y que permite a sus usuarios enviar micro-entradas basadas en texto, denominadas "tweets", de una longitud máxima de 140 caracteres. (CAD, 2012).

Uno de los ejemplos más impactantes en el uso de Twitter es la compañía de computadoras Dell, quien usa esta tecnología para anunciar descuentos en casi todo el mundo, tan solo seis meses después de iniciar su estrategia con

Twitter, Bloomberg reportó que Dell ha alcanzado los 6.5 millones de dólares en ventas directamente relacionadas con Twitter. (Parma, 2011).

Ejemplo de uso

En una pequeña empresa, usted puede comenzar primero, (como hemos visto antes) con abrir gratuitamente su cuenta en Twitter, y después muy parecido a un blog, comenzar a escribir pequeños "pensamientos" en los que usted es experto, o haciendo referencia a su blog para así darse a la tarea de captar una masa crítica de usuarios.

Supongamos que usted es experto en pasteles, usted vende pasteles de formas creativas y además tienen fama de ser muy deliciosos, así que, para aumentar a sus seguidores, comienza haciendo algunas publicaciones sobre los datos curiosos de los pasteles o comparte algunas fotografías de pasteles que le han encargado, tal vez le encargaron realizar un pastel en forma de Xbox así que comparte la foto de uno que realizó, así, poco a poco usted va publicando datos que a su audiencia le pueda interesar, esa audiencia irá creciendo en la medida que usted comparta su dirección de Twitter y que a ésta le parezca interesante lo que publica.

Los retos son muy parecidos a los de un blog pero en tan solo 140 caracteres, usted deberá captar la atención de su audiencia en ese pequeño espacio y aparte nuevamente, deberá ser constante, ahora, es más sencilla esta situación para quien está sentado conectado al frente de una computadora o bien (más recomendable) quien trae consigo un teléfono tipo "Smartphone" con un plan de datos de Internet, al traer este tipo de dispositivos, usted puede compartir donde sea y a la hora que sea sus pensamientos, sobre algo relacionado a su negocio, eventualmente (como sucede en un blog) usted estará enganchando personas que visitarán su sitio web o bien ... alguno le preguntará ¿dónde puedo conseguir un pastel tan creativo o delicioso como el que comentas? Y allí es donde usted podrá cerrar la venta.

También en la misma forma, usted puede seguir a los “Twitteros” que se dediquen a lo mismo que usted o relacionado a lo que hace, para así mismo aprender de ellos o bien, enganchar a los seguidores de ellos en su red.

Tan fácil como suena, es un trabajo más bien que al principio requiere tiempo y paciencia, y constancia sobre todo, lo más importante es siempre mantener a la audiencia interesada y aumentar ese número de seguidores, ya que al aumentarlos, usted obtiene clientes potenciales que estarán atentos a lo que usted diga, allí reside la verdadera fortaleza de este canal de comunicación, si usted “engancha” usuarios, serán personas que comparten su forma de pensar con usted, son personas que son o los conectan con su mercado específico.

E-Mailing

El envío de correos masivos, es quizás la forma más antigua de mercadotecnia usando Internet, es muy controversial su uso, debido a que el asunto del correo no deseado es un tema que molesta a muchos usuarios, de hecho, hay un perfil de usuario que prácticamente ya no usa el correo a menos que sea para algún trámite o mensaje específico, este grupo de usuarios son aquellos que, cuando aparecieron las redes sociales las adoptaron de inmediato, sustituyendo con éstas el correo e incluso la mensajería instantánea, son aquellos usuarios que aproximadamente nacieron después de avanzados los 80's o iniciados los 90's, los usuarios que nacieron antes de estas fechas, todavía usan el correo cotidianamente, sin embargo como he mencionado, el correo no deseado (spam) es un terrible problema, su propagación aumentó hace algunos años debido a que había todo un mercado clandestino que cobraba por el envío de estos correos.

Sin embargo, los volúmenes de correo no deseado han descendido espectacularmente, pasando de una media de 300 mil millones de mensajes diarios hace un año a 40 mil millones de mensajes al día, debido a la poca eficiencia del spam como vía de generación de ingresos. (Cabanillas, 2012).

A pesar de todo esto, el envío de correos masivo, todavía pudiera ser una buena forma de generación de ingresos, la regla básica es evitar envío de correos

a cualquier persona solo porque usted tiene su correo, el que usted se sepa el correo de alguien (por que le dio su tarjeta de presentación o por que le envió uno de esos correos con chistes) no significa que usted invada su privacidad con una oferta que tal vez no le haga sentido.

Entonces, la clave de envío de correos:

Sería más recomendable que usted consiga los correos de las personas que realmente están interesadas en su producto o servicio, o aquellas que manifestaron su interés después de alguna campaña, de ahí que, las formas de contacto como la de la figura 2 son ideales para este fin, ya que cuando un usuario nos deja sus datos para pedir informes, es porque realmente ya está manifestando interés.

Si la forma de contacto solo sirvió para aclarar una duda de su producto o servicio, pero el usuario no manifestó interés, respete su deseo, incluso es muy posible que no quiera volver a recibir información de usted, por lo cual, es mejor preguntarlo directamente.

Tratar de evitar en lo posible, los correos masivos ya que carecen de personalización.

Que usted dirija su mensaje a la persona correcta en el momento correcto, esta es la premisa de oro.

Clasificación de los usuarios para enviar correos



Figura No. 23 Clasificación sugerida de usuarios según su interés

Enviar un mensaje personalizado sería complicado si no tuviera un sistema que le administre sus contactos, usted puede ir clasificando sus usuarios, de acuerdo al nivel de interés que manifiestan, en la figura 19 se puede ver una clasificación sugerida.

Esta clasificación, es la mejor manera de que el usuario perciba que usted se interesa en sus necesidades particulares, así, por ejemplo, dependiendo del producto que venda o la campaña que haya realizado, si usted recibe 10000 correos de personas que manifiestan interés, es posible que de esos 10000 sólo 300 pidan informes muy específicos (demostrando un grado de interés mayor) y que 100 estén en condiciones de negociar precio o detalles de entrega, etc. que será cuando realmente usted haya cerrado una venta.

Business Contact Manager

Para poder sistematizar estos esfuerzos, usted dispone de varias formas de realizarlo, por ejemplo, si tiene un sistema que le ayude en la organización de su correo electrónico como Microsoft Outlook, usando su herramienta Business Contact Manager donde puede organizar sus contactos en forma de prospectos, clasificándolos por niveles de interés o por el tipo de producto que expresaron interés, por ejemplo si usted vende zapatos por catálogo, puede organizarlos por quienes tienen un perfil de edad, género, nivel socioeconómico, o preferencias muy específicas (como quienes sólo desean zapatos para el trabajo, para deporte o bien quienes gustan de portar lo último en la moda).

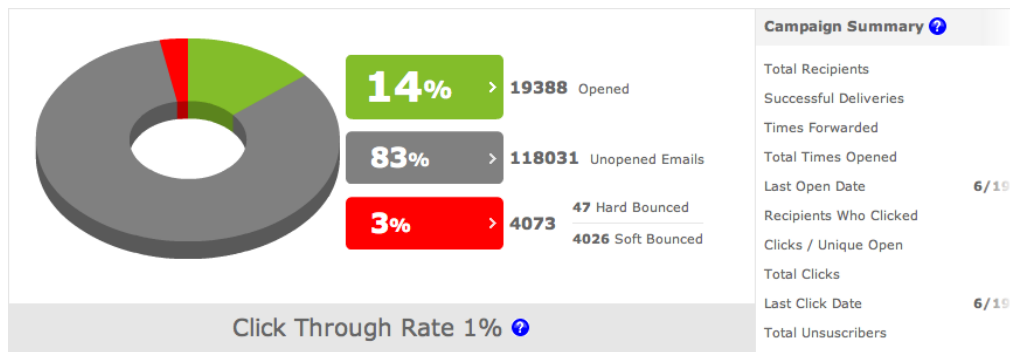
Atubuzon.com y fromdoppler.com

Atubuzon.com y fromdoppler.com son herramientas en línea que permiten crear campañas de correo, importando sus contactos y enviándoles correos por los grupos que usted desee, después, usted puede medir sus resultados y saber si abrieron su correo, así usted puede monitorear el progreso de su campaña.

En el caso de fromdoppler.com, le permite obtener reportes demográficos para saber de qué lugares de su país o del mundo abrieron su correo, le permite crear un historial de Suscriptores y así administrar tus listas de suscriptores a

partir del comportamiento histórico de cada uno de ellos y gestiona nuevas acciones en función a los resultados, en la figura 20 se puede apreciar un ejemplo.

Figura No. 24 Reporte de ligas abiertas en correos con fromdoppler



Si usted incluye alguna liga específica hacia un producto o servicio en su correo, el Reporte de “Link Tracking” muestra la cantidad de de cada uno de los links que están en nuestro newsletter, al mismo tiempo, permite ver quién hizo clic en cada uno de los links.

Tanto en fromdoppler.com como en atubuzon.com existen planes gratuitos para empresas pequeñas.

Proceso de la mercadotecnia en línea usando herramientas digitales

En la mercadotecnia tradicional (y en línea por su puesto) se siguen las mismas reglas que en el proceso de mercadotecnia del mundo off line, en general los mercadólogos concuerdan con que el proceso por el que pasa un usuario son los siguientes:

Conciencia

El usuario, se da cuenta que su marca existe, aquí puede haber sido con herramientas de inbound o outbound, esto pudo suceder con herramientas tradicionales off line como un folleto en la calle, una mención en un noticiero

local de radio u online como por ejemplo una búsqueda con resultados orgánicos en Google, o enlace patrocinado o bien, mediante un “me gusta” que alguien le compartió en Facebook sobre la página de su negocio.

Comunicación o información

Aquí, el usuario manifiesta interés por su producto o servicio, puede ser por una llamada telefónica, acudir a su negocio, un correo electrónico, un mensaje “inbox” en Facebook o bien una pregunta directa en Twitter, a partir de este momento usted tiene el control y la responsabilidad de clasificarlo y darle seguimiento, si usted posee un equipo de ventas, es el momento de que esta área atienda al prospecto y muy importante, que documente el progreso de dicho prospecto en algún lado, desde un simple expediente o llevar el seguimiento en su correo.

Enganche del usuario

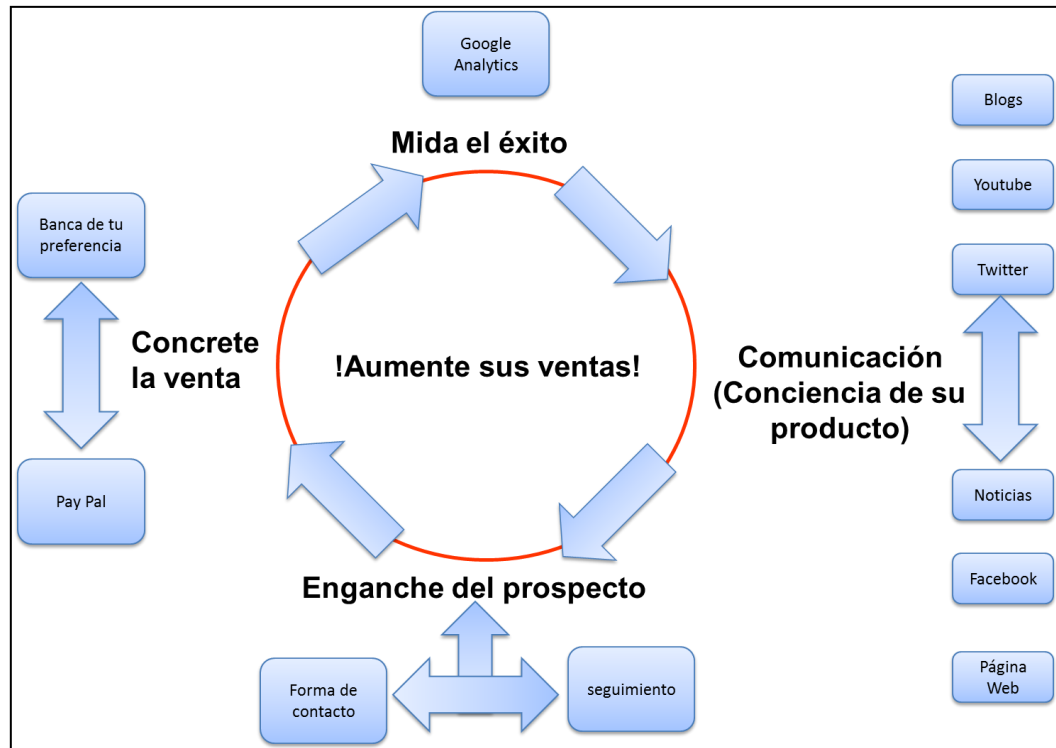
Una vez que el usuario manifestó interés, es momento de “engancharlo” o convertirlo a un cliente, y mejor aún, a un fiel seguidor de nuestra marca, en el marketing digital, esto significaría que ya sigue nuestra página de Facebook, o cuenta de Twitter, donde continuamente este usuario revisa nuestras ofertas o bien es un asiduo lector de nuestro blog.

Venta del producto o servicio

Una vez que el usuario está convencido, y procede a concretar una transacción con nosotros, (que puede ser venta en línea o fuera de línea), corresponde mantenerlo contento y satisfecho con nuestro servicio, mientras el cliente consume nuestro producto, es momento de moverlo de categoría en nuestra lista y pasarlo de prospecto a cliente, clasificándolo por alguna forma que a nosotros nos haga sentido y donde ahora podamos mandarle correos o contactarlo vía telefónica de la manera que siempre podamos ofrecerle una oferta pertinente a los intereses y posibilidades de dicho cliente, existen herramientas como salesforce.com que trabajan como administradores de la relación con los clientes y permiten mantener un registro más detallado de las interacciones con nuestros

clientes, también, salesforce.com nos permite hacer campañas de correo pertinentes a cada tipo de cliente.

Figura No. 25 Proceso de la Mercadotecnia Digital



Repita la venta

Una vez que el cliente nos ha comprado, y que está enganchado y consumiendo productos de nuestra marca, puede usted optar por invitarlo a repetir la compra solo recuerde una regla de oro, a menos que la naturaleza del producto lo amerite, nunca le ofrezca un producto que ya le vendió, por ejemplo, si el servicio es un restaurante, usted le puede recordar a su cliente esas ocasiones especiales como su cumpleaños o aniversario, ofreciéndole un descuento para promover la venta, pero si usted vende teléfonos celulares, no cometa el error de ofrecerle un teléfono que ya le compró (por ejemplo enviándole a todos sus clientes el mismo correo con las mismas ofertas no importando si compraron o no).

Lo que si puede hacer es provocar una venta “cruzada” es decir que si el cliente ya compró el producto A (el teléfono) tal vez quiera ahora el producto B (una funda o cargador para el auto), o bien promover una venta de mayor valor también conocido como “up selling”, por ejemplo si me compró hace 2 años el teléfono X tal vez ahora quiera el teléfono Y con más funciones y mejor tecnología y mayor precio.

Hay que entender que la mercadotecnia de hoy es uno a uno , es decir ya no es como antes que se trataba al consumidor como grupo y se le mandaba el mismo mensaje a todos (como sucede en los medios tradicionales , radio televisión o medios impresos)

Hoy más que nunca hay que establecer relaciones de largo plazo procurando venderle muchas veces a las mismas personas, aquí herramientas como los CRM como salesforce.com nos pueden ayudar.

Mida el éxito

Para poder saber qué está usted haciendo bien y qué no, ya hemos hablado de los reportes que pueden tener los sistemas de envío de correo masivo, o los que tienen Facebook o Google Adwords para saber cómo va nuestra campaña, pero definitivamente a mi gusto uno de los sistemas indiscutibles para medir el éxito en general de todos nuestros esfuerzos es Google Analytics

De acuerdo al sitio oficial de Google Analytics, (Google, 2012) es una solución de análisis de información web para empresas que proporciona información muy valiosa sobre el tráfico del sitio web y la eficacia del plan de marketing. Usted podrá ver y analizar el tráfico desde una perspectiva totalmente distinta. Google Analytics le ayudará a diseñar anuncios más orientados, a mejorar sus iniciativas de marketing y a crear sitios web que generen más conversiones es decir, más personas que compren su producto o servicio.

El único requisito para monitorear el progreso con Google Analytics, es poseer una página web y que la persona que la programó inserte en cada parte de tu página que quiera usted analizar tenga un código que Google Analytics le

proporciona, de esta forma usted sabrá datos de cada sección de su página por ejemplo, puede saber de dónde lo visitaron, qué días tuvo mayor audiencia a una sección específica de su página (por ejemplo a una landing page para analizar el progreso de una campaña) o puede saber cuánto tiempo se quedan visitando su sitio para saber qué tan relevante es el sitio para su cliente, e incluso puede obtener un reporte de qué fuentes llegaron sus visitantes (por ejemplo de una búsqueda orgánica, de un anuncio de Adwords, desde su blog o desde su página de Facebook).

En la figura 22 podemos observar la pantalla de un sitio que monitorea Google Analytics.



Figura No. 26 Monitoreo de visitas de un sitio con Google Analytics

En la figura 23 se puede observar el reporte de visitas por ubicación geográfica, usted puede saber de qué ciudad lo visitaron, y qué buscaron específicamente al ingresar a su sitio web.

Figura No. 27 Reporte de visitas por ubicación de Google Analytics

Figura No. 28 Reporte de visitas por ubicación de Google Analytics



Figura No. 29 Reporte de visitas por ubicación de Google Analytics

Community manager

El uso y mantenimiento de las redes sociales de la empresa, es un asunto serio, ya que es la cara que usted da hacia el exterior mediante Internet, no solo es tener una página web, es mantener una relación “viva” y que demuestre que su empresa existe y tiene un peso importante en Internet.

No hay datos exactos de cuándo nació el término, pero el administrador de comunidad o “Community Manager” es una profesión nueva que está cobrando mucha fuerza, cada vez más y más empresas contratan a esta persona que debe tener no solo conocimientos en las herramientas que describí anteriormente, sino sólidos conocimientos de mercado y experiencia en el tema.

Este tipo de perfil puede trabajar para usted propiciando los “leads” o prospectos para comprar su producto, esta persona debe ser buena para monitorear los medios de información, su mercado, competidores y aquellos eventos importantes en su empresa que tengan relevancia para sus clientes

(como la apertura de una sucursal o el lanzamiento de una nueva línea de productos).

Esta persona no sólo “alimenta” su información en su página de Facebook, recuerde que esta persona (si existiera en su empresa) es una persona con conocimientos avanzados de medios sociales y debe saber en cómo construir estrategias de relaciones de largo plazo con sus clientes y mantener interacciones con ellos. (AERCO, 2012)

Conclusiones

En tan pocas líneas es imposible describir tantas herramientas, conceptos y formas de atraer clientes a su negocio usando Internet como medio de comunicación, pero lo más importante es que si usted ya tiene una partida presupuestal para mercadotecnia, y sus clientes potenciales corresponden al perfil que se mencionó, comience entonces ya a considerar los medios digitales de manera seria, haga una estrategia, realice una campaña y mida el éxito de esas campañas, usted se sorprenderá de lo rentable que puede ser una campaña con medios digitales bien planificada y estructurada, en un principio tal vez usted pueda considerar asesorarse con un profesional y después pueda considerar si sus posibilidades lo permiten, continuar sus esfuerzos con personal de su negocio para que continúe con la estrategia pero el primer paso ya lo ha dado al leer este capítulo, ahora no se quede con dudas y manos a ña obra.

Referencias

- df.cl. (20 de Mayo de 2012). Obtenido de Perfil del internauta chileno...cambios en el comportamiento:
<http://www.bligoo.com/explore/article/1782018/Perfil-del-internauta-chileno-cambios-en-el-comportamiento.html>
- AERCO. (30 de Mayo de 2012). *Sitio Web "Territorio Creativo"*. Obtenido de White paper: La Función del Community Manager:
<http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>
- Alexa, S. w. (1 de Febrero de 2012). *The top 500 sites on the web*. Obtenido de <http://www.alexa.com/topsites>
- AMIPCI. (2 de abril de 2012). *Sitio de la Asociación Mexicana de Internet*. Obtenido de http://amipci.org.mx/temp/Redes_Sociales_2011_Final-0004156001317567667OB.pdf
- Anónimo. (1 de mayo de 2012). *Blogmaker*. Obtenido de <http://blogmakerchile.blogspot.mx/2009/10/el-blogmarketing-o-marketing-via-blog.html>
- Cabanillas, M. (6 de junio de 2012). *Revista CIO en línea*. Obtenido de Bajan ingresos del mercado ilegal de spam:
<http://www.cio.com.mx/Articulo.aspx?idCanal=2&id=12205>
- CAD. (1 de Abril de 2012). *cad.com.mx*. Obtenido de Historia de Twitter:
http://www.cad.com.mx/historia_de_twitter.htm
- Fisch, K. (1 de diciembre de 2011). *www.youtube.com*. Obtenido de http://www.youtube.com/watch?v=jp_oyHY5bug&feature=related
- Google. (15 de Mayo de 2012). *Google Adwords*. Obtenido de Términos de Servicio de Google Adwords:
https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=adwords&cd=MX&hl=es_MX<mpl=jfk&passive=true&ifrf=false&alwf=true&continue=https://adwords.google.com.mx/um/gaiaauth?apt%3DNone%26ltmpl%3Djfk&sacu=1&sarp=1
- Google. (14 de Febrero de 2012). *Sitio Oficial de Google Analytics*. Obtenido de <http://www.google.com/intl/es/analytics/>
- MiniWatts Marketing Group. (Junio de 1 de 2012). *Internet World Stats*. Obtenido de <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Parma, M. (15 de Agosto de 2011). *techtear.com*. Obtenido de Dell duplica sus ventas por Twitter: <http://www.techtear.com/2009/12/10/dell-duplica-sus-ventas-por-twitter>
- Prensky, M. (15 de Enero de 2012). <http://www.marcprensky.com>. Obtenido de <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

Reynoso, G. (1 de Marzo de 2012). *Desarrollo Web*. Obtenido de Tu Nicho de Mercado y tu Propuesta Única de Ventas:
<http://www.desarrollodeweb.com.ar/guias/3-planificacion-web/32-nichos-de-mercado-y-propuesta-unica-de-ventas>
Zimmerman, J. (2002). *Marketing on the Internet*. Gulf Breeze, Florida, Estados Unidos: Maximum Press.

Capítulo 7

**TECNICAS DE NEGOCIACIONES COMERCIALES
PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
INTERNACIONALES**

Erico Wulf Betamcurt
Universidad La Serena. Chile

“En una Negociación exitosa todos ganan”

La frase anterior puede parecer un slogan, sin embargo, representa una de las características esenciales de una negociación, sea esta comercial o de otra índole .**La Negociación es Cooperación. La Negociación es relacional**

Negociación como un proceso cooperativo

Con frecuencia se ha comparado la Negociación con un juego .En todos los juegos hay reglas o normas que determinan las acciones posibles, las ganancias y las pérdidas. Sin embargo, en el complejo proceso de una negociación no siempre se dispone de un reglamento ,y no hay suficiente control sobre las múltiples variables y estrategias o tácticas que el interlocutor(a) puede usar. Además están las denominadas “reglas no escritas” de la negociación.

Considerar la Negociación como un juego, implica enfrentarla con un espíritu competitivo, y con esta actitud se corre el riesgo de ser perdedor absoluto . El objetivo debe ser conseguir un Acuerdo mutuamente ventajoso y no una victoria aplastante que deja a la contraparte, sin posibilidad de ser un referente de implementación de lo logrado. Las dos partes deben sentir que han logrado algo provechoso, por muchas concesiones que se hayan tenido que realizar. En definitiva ,la Negociación no es lo mismo que un juego, y tampoco es una Guerra. La meta no es aniquilar al oponente sino que interactuar recíprocamente en forma cooperativa, de forma de lograr objetivos compartidos no excluyentes.-

También, a la Negociación se le considera una necesidad. Las partes involucradas experimentan la necesidad de entenderse, en cuanto la diversidad de intereses solo puede coexistir, en un marco donde todos tengan un espacio. Y

esto es válido en al ámbito hogareño, comercial, empresarial, político, social etc. Por ejemplo, un matrimonio que desea salir a cenar, a ella le gustaría un restaurant de comida china ,a él un restaurant de comida italiana, obviamente hay divergencia pero a ambos les interesa estar juntos ,necesitan estar juntos ,sea cenando comida china o italiana. No tendría sentido en este contexto discutir agriamente la opción a elegir, sería insensato por decir lo menos. Compartiendo ambos el interés en estar juntos, resolver el lugar al cual ir no tendría más complicación que ordenar una secuencia. Es decir ¿a cuál restaurant ir primero?. No sería extraño que comenzaran por el restaurant de comida China, aunque a elección del marido u otra opción que compense a este por conceder su preferencia, de manera que ambos estén ganando con la opción elegida. En la oportunidad siguiente, irían al restaurant de comida italiana, a elección de ella.

De esta forma se satisfacen varias necesidades, primero, la necesidad social de compartir, la necesidad de ser tomado(a) en cuenta (Autoestima), ir al mejor restaurant de la ciudad (ego).Indudablemente, en otros ámbitos, en particular el comercial, el proceso es más complejo, pues hay más variables que están interactuando, e incluye por ejemplo plazos precisos, ítems especiales, condiciones de pago, distribución, financiamiento, etc.-

Por ejemplo, en una compra de computadores, existen varias necesidades tanto para el que compra como para el que vende. Veamos.

Necesidades del que compra:

a) Seguridad:

Tener computadores que no queden obsoletos tecnológicamente con mucha rapidez.

Disponer de un adecuado servicio de asistencia técnica.

Disponer de software de alto rendimiento, y de múltiples propósitos para la gestión.

b) Ergonómicas:

Equipos modernos que no generen secuelas en condición física de los usuarios.(Diseño del teclado, Protector de pantalla etc)

c) Físicas:

Optimizar el espacio físico necesario y disponible para la ubicación de los equipos.

d) Financieras:

Utilizar eficientemente los recursos financieros disponibles para la compra.

e) Estabilidad:

Tener un proveedor de equipos confiable.-

f) Corporativas:

Proyectar una imagen de solvencia financiera y de vanguardia tecnológica.-

g) Ganar :

Hacer la mejor compra

Necesidades del que vende:

a) Estabilidad:

Construir una interacción de negocios que perdure establemente en el tiempo, generando nuevos flujos de negocios. A futuro, se necesitan repuestos, mantención, reposición que podrían adjudicárselo otros proveedores.-

b) Seguridad:

Asegurar calidad y confiabilidad en los productos vendidos.-

c) Físicas:

Mantener una rotación de equipos en inventario que minimice los costos de almacenamiento y Bodegaje.(Deterioros, perdidas etc.)

d) Financieras: Generar flujos de efectivo que sostengan el negocio.-

e) Corporativas: Proyectar una imagen de solvencia técnica

f) Ganar : Hacer la mejor venta.-

Todas estas necesidades deben satisfacerse simultáneamente al momento de cerrar el negocio, para que ambas partes queden conformes con el resultado obtenido. La Negociación permite este propósito, y por ello ambas partes aceptarán negociar esta transacción.

Pero ¿qué tipo de Negociación? .La negociación permite acceder a un grado de satisfacción integral de las necesidades e intereses de las partes que no sería posible de otra forma. Por ejemplo, concentrarse en lograr la mejor compra o la mejor venta, necesariamente enfatiza la consideración de la variable precio, y deja de lado las restantes necesidades impidiendo que esta interacción de negocios se proyecte en el tiempo. En este caso, prevalecerían las consideraciones de corto plazo, el ganar o perder .Puede ser una opción de negocio, pero no es la que mejor conviene a los intereses del que compra y el que vende. Nos estamos refiriendo a lo que se conoce como **Negociación Distributiva**, como alternativa a la **negociación integrativa**. Esta última permite un nivel de satisfacción de las necesidades de mayor cobertura y alcance, según se puede apreciar al analizar sus diferencias.-

Cuadro N° 1

NEGOCIACION DISTRIBUTIVA v/s NEGOCIACION INTEGRATIVA		
ITEM	NEGOCIACION DISTRIBUTIVA	NEGOCIACION INTEGRATIVA

<ul style="list-style-type: none"> ♦ Recursos disponibles ♦ Motivaciones ♦ Intereses ♦ Dimensión de tiempo ♦ Necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cantidad fija a dividir ♦ Yo gano / Ud. Pierde ♦ Opuestos ♦ Corto plazo ♦ Excluyentes 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cantidad variable a repartir.- ♦ Yo Gano / Ud Gana ♦ Convergentes ♦ Largo Plazo ♦ Integradas
---	---	--

Fuente : Elaboración propia

A propósito de necesidades, necesitamos definir, entonces ¿Que es Negociación?

En un sentido parcial, se le puede entender como Una forma de vida, de relacionarse, de interactuar con los demás, según lo hemos reseñado. Se negocia en todo momento y en todos los sitios. Sin embargo, existen otros factores de mayor complejidad que influyen en una definición también más compleja. Pensemos, que mediante una Negociación es posible modificar el comportamiento o la conducta de la contraparte, lograr concesiones, etc., es decir, en una negociación hay un importante componente relacional. (Figura N° 1).

Entonces negociación es “Un proceso de concesiones recíprocas, para obtener un acuerdo mutuamente ventajoso, que cambie o modifique una relación y que permita lograr ciertos objetivos “.En este proceso interactúan cuatro variables, a saber, información, poder, tiempo y estrategias, temas a los que nos referiremos más adelante.-

Figura N° 1



Fuente: Diplomado en Negocios y Administración de empresas
Universidad Adolfo Ibáñez

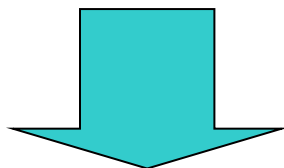
Las concesiones recíprocas permiten **CONVERGER** a acuerdos mutuamente ventajosos.

Preparación de la negociación

La Preparación de la Negociación involucra varias etapas, necesarias para acometer con éxito este complejo proceso que es el de negociar. Sin esta preparación, es poco probable que se realice una negociación exitosamente, pues no habrá forma de aprovechar las oportunidades e instancias que se presente durante su realización. Para su preparación será necesario realizar reuniones, recoger opiniones, asesorarse por expertos, reunir antecedentes y hechos relacionados con la contraparte.

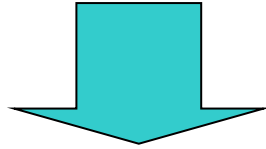
Los pasos que se requieren para la preparación de la negociación son los que se detallan a continuación:

1.- DEFINIR OBJETIVOS DE LA NEGOCIACION



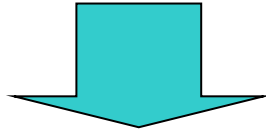
Reforzar liderazgo
Crear Confianza
Consolidar prestigio
Aumentar poder de influencia

2.- REUNIR HECHOS DE LA CONTRAPARTE



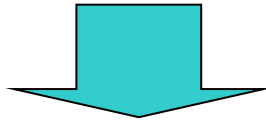
Antecedentes de negociaciones previas.
Negociadores principales
Credibilidad de los acuerdos

3.- FORMAR EQUIPOS DE NEGOCIACION



Pocos integrantes
Asesores informados
Bases de datos actualizadas

4.- ANALISIS DE NEGOCIACIONES PREVIAS (Definir rangos de negociación)



Definir rangos mínimos de acuerdo
Disponer de opciones
Tácticas y estrategias

5.- DIFERENCIAR POSICIONES DE INTERESES

Intereses= conveniencia
Posiciones = principios

La discusión sobre los intereses

El problema básico en una negociación, es el conflicto entre necesidades deseos, preocupaciones y temores. Estos deseos y preocupaciones son los intereses en la negociación .Como se entienden los intereses? Los intereses son el impulso a decidir, para que la evolución de las decisiones en un proceso de negociación favorezcan el logro de un acuerdo. Hay que buscar y enfatizar los intereses en común. .El énfasis en posiciones, distancia a las partes y rigidiza innecesariamente los planteamientos.

En una negociación es importante seguir algunas recomendaciones respecto de:

Intereses:

1. Ser específico con los intereses, sean estos comerciales, de mercado, financieros, corporativos, tecnológicos etc.
2. Reconozca que los intereses de la contraparte son parte del problema.
3. Evite preocuparse excesivamente de los intereses propios descuidando los intereses ajenos.
4. Favorece a sus intereses concentrarse en una orientación a futuro más que una orientación al pasado. Enfaticé hacia dónde quiere ir más que de donde viene.
5. Sea concreto pero flexible. Explore nuevas alternativas y opciones de mutuo beneficio. Ampliar opciones en discusión.-
6. Sea enérgico con el problema, accesible con las personas. Separe a las personas del problema.-

Por ejemplo, entre un arrendatario y un arrendador,

¿Cuáles son los intereses en común?:

1. Ambos quieren estabilidad. El arrendador quiere flujos de arriendo estables; el arrendatario quiere tener una dirección permanente.-
2. Ambos quieren la propiedad en buen estado. El arrendador quiere valorizar su propiedad, y el arrendatario quiere vivir en un lugar confortable.-
3. Ambos quieren mantener una buena interacción personal. El arrendador, quiere que el arriendo se le cancele oportunamente, y el arrendatario le interesa que no le afecten su vida familiar.-

¿Cuáles son los principios?

1. Tener preferencias por personas solventes
2. Preferencias por personas de perfil familiar
3. Utilizar recomendaciones de terceros.

Es posible apreciar que los principios demandan una actitud menos flexible, pues se relacionan con aquello que es propio de cada persona, y que no

necesariamente es compartido por los demás que participan de una negociación. Demasiado énfasis en los principios, hace más difícil lograr resultados positivos.

Los 10 pasos de una negociación

- 1.** Saber lo que se desea obtener. fijar objetivos realistas
- 2.** Ser empático :ponerse en el lugar de la contraparte
- 3.** Genere cooperación y no confrontación
- 4.** Identifique claramente los intereses en común
- 5.** Favorezca un buen clima de negociación
- 6.** Diríjase a las necesidades de la contraparte y propias
- 7.** Defina adecuadamente las estrategias
- 8.** Logre que ambas partes ganen con el acuerdo
- 9.** Actuar con transparencia
- 10.** Identifique claramente las divergencias

El proceso de la negociación

Iniciar el proceso de negociación requiere completar las fases mencionadas en la etapa de preparación, de manera de abordar exitosamente las exigencias de una negociación altamente compleja como suelen ser las negociaciones comerciales. Más aun para el caso de las PYMES, pues sus modelos de gestión son menos predecibles, y están expuestos a influencias de contingencia.

Dentro del proceso de Negociación hay una herramienta de mucha utilidad para encauzar los planteamientos negociables. Estas son las preguntas en el hecho, una negociación se inicia preguntando.

Rol de las preguntas

Las preguntas presentadas y comprendidas adecuadamente son una herramienta invaluable. Su efectividad depende de cuando se las formula (Timing),de cómo se las formula (Método),y de que se pregunta (Contenido).El siguiente diálogo grafica un ejemplo de cómo no deben hacerse las preguntas. A la salida de un partido de futbol ,se le acerca un reportero a Garrincha (Un

prodigioso delantero de la selección Brasileña de Futbol), y le dice ¿Podría dar un saludo al micrófono de radio XX? ,y Garrincha dice: ¡Hola Micrófono!.

Pregunta mal hecha y la respuesta no será mejor .Las preguntas deben ser consideradas parte integrante del proceso de negociación, son medios para implementar las estrategia y tácticas. Se basan en sus propias necesidades y las de su contraparte. Además deben considerar los aspectos relacionales involucrados (por ejemplo: preguntarle la edad a una mujer?). En una negociación hay que definir que preguntas y cuando realizarlas.-

Las preguntas se pueden clasificar en las siguientes categorías;

- a) Atraer la atención: ¿Cómo está?
- b) Obtener información: ¿Podrá cumplir con el plazo?
- c) Informar: ¡Estos precios no serán los mismos el próximo mes!
- d) Hacer pensar a la contraparte: ¿ Si se lo ofreciera a menor precio?
- e) Cerrar un negocio: Es difícil cerrar un negocio. Se puede cerrar con una pregunta de cierre, pero también mediante acciones.

1. Pregunta de cierre:

- ◆ ¿Quiere que nuestra gente se lo instale?
- ◆ ¿Cuánto me va a costar? Pregunta de cierre sin costo
- ◆ ¿Cuándo se lo enviamos?
- ◆ ¿Trabajan los fines de semana?.
- ◆ Horario continuado

2. Acciones:

- ◆ “Aquí tiene la llave de su auto”
- ◆ “Firme este pagare”
- ◆ “Usted gana .Trato Hecho”

Éxito de la negociación

El éxito en la Negociación es en función de:

- a) El problema sea negociable
- b) Actitud mental hacia las concesiones

- c) Existencia de un rango de confianza

Las variables críticas de la negociación son: La información, El poder y el tiempo. Además de las estrategias.-

Información

La información puede ser de cuatro tipos:

- a) Información de contexto .Considera periodos extensos de tiempo, que den una perspectiva de la empresa, e incluye porcentaje de participación en el mercado, evolución de las ventas, producción etc.
- b) Información de los resultados operativos del proceso. Incluye antecedentes de productos defectuosos, porcentajes, etc.
- c) Información de las variables del proceso. Reduce la variabilidad del proceso y mejora la calidad de los productos. Incluye disponibilidad de las materias primas, actualización de los stocks, calidad de los insumos.
- d) Información de negociación. Quienes integran el equipo para la negociación y sus características principales.

Tiempo

El tiempo es una variable sumamente importante, como para dejarlo fuera de la Negociación .Usualmente se cree que las negociaciones tienen un periodo predeterminado, y no se aprovechan las posibilidades de trabajar un acuerdo de negociación incluyendo el tiempo. Hay que situar el tiempo a nuestro favor conociendo el tiempo de que dispone la contraparte

Poder

El poder de negociación determina la implementación de las estrategias. Muchos factores influyen este poder, El halo de autoridad, la experiencia, las costumbres, las leyes, la capacidad de decisión, las características del producto, las condiciones de la economía y de la empresa, la misma actitud personal.

Estrategias

La estrategia involucra objetivos de largo plazo. Las tácticas, en cambio implementan las estrategias y se ocupan de objetivos puntuales y coyunturales. Las estrategias pueden ser: fomentar la participación, ser paciente, asociación, de cambio, crear valor etc. Las estrategias se pueden clasificar en términos de lugar (Donde), Tiempo (Cuando) y método (Como).

Conclusión

La Negociación implica una predisposición a las concesiones, las que se deben realizar en un contexto de adecuada información, con buena Fe, de manera que el resultado sea mutuamente beneficioso. Este es un proceso complejo, de naturaleza relacional que requiere preparación, y en su implementación se necesitan tácticas y estrategias, tiempo y poder.

Sin estos elementos, la estructura de la negociación es insuficiente y no se pueden esperar resultados positivos. Además, en una negociación es importante identificar los intereses de las partes involucradas, generando así áreas de intersección o de preocupación común, que acercan a las partes a acuerdos recíprocamente ventajosos. Estos además, satisfacen necesidades específicas de las partes, entre las que se incluye la necesidad de negociar ventajosamente.

Bibliografía

Gerard Nierenberg “El arte de Negociar” Editorial Cariola Sanz
Buenos Aires Argentina 1993

Erico Wulf B “Las negociaciones Laborales y la Empresa Moderna “
Editorial del Norte Universidad de La Serena. La Serena 1996.

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton. Getting to YES. Negotiating
Agreement without Giving in. Penguin Books New York 1991

