



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE INSTRUMENTOS MUSICALES EN EL INTERIOR
DE LA REPÚBLICA, ANTE LAS AMENAZAS COMPETITIVAS DE LA
INTRODUCCIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO TLC, COMO
BLOQUE ECONÓMICO**

Jaime Leonel Archila Aldana

Asesorado por el Ing. Hugo Leonel Alvarado de León

Guatemala, noviembre de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE INSTRUMENTOS MUSICALES EN EL INTERIOR
DE LA REPÚBLICA, ANTE LAS AMENAZAS COMPETITIVAS DE LA
INTRODUCCIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO TLC, COMO
BLOQUE ECONÓMICO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JAIME LEONEL ARCHILA ALDANA
ASESORADO POR EL ING. HUGO LEONEL ALVARADO DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Ing. Víctor Manuel Carranza
EXAMINADOR:	Ing. Hernán Leonardo Cortés
EXAMINADOR:	Inga. Marta Guisela Gaitán Garavito
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE INSTRUMENTOS MUSICALES EN EL INTERIOR
DE LA REPÚBLICA, ANTE LAS AMENAZAS COMPETITIVAS DE LA
INTRODUCCIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO TLC, COMO
BLOQUE ECONÓMICO,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 14 de noviembre de 2005.


Jaime Leonel Archila Aldana

Guatemala, 4 de septiembre de 2007

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial

Señor Director:

Por medio de la presente me es grato comunicarle que he concluido la revisión del trabajo de graduación titulado **“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSTRUMENTOS MUSICALES EN EL INTERIOR DE LA REPÚBLICA, ANTE LAS AMENAZAS COMPETITIVAS DE LA INTRODUCCIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO TLC, COMO BLOQUE ECONÓMICO”**, desarrollado por el estudiante Jaime Leonel Archila Aldana.

Considero que el trabajo realizado cumple con los objetivos establecidos llenando los requisitos académicos y de práctica necesaria, en virtud de lo cual, lo doy por aprobado, solicitando darle el trámite correspondiente.

Atentamente,



Hugo Leonel Alvarado de León
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5,334

ING. HUGO LEONEL ALVARADO DE LEÓN
COLEGIADO No. 5,334
ASESOR

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSTRUMENTOS MUSICALES EN EL INTERIOR DE LA REPÚBLICA ANTE LAS AMENAZAS COMPETITIVAS DE LA INTRODUCCIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO TLC COMO BLOQUE ECONÓMICO**, presentado por el estudiante universitario **Jaime Leonel Archila Aldana**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

LEER Y ENSEÑAR A TODOS

Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO No. 6.182

Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2007

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSTRUMENTOS MUSICALES EN EL INTERIOR DE LA REPÚBLICA, ANTE LAS AMENAZAS COMPETITIVAS DE LA INTRODUCCIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO TLC, COMO BLOQUE ECONÓMICO**, presentado por el estudiante universitario **Jaime Leonel Archila Aldana**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2007.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSTRUMENTOS MUSICALES EN EL INTERIOR DE LA REPÚBLICA, ANTE LAS AMENAZAS COMPETITIVAS DE LA INTRODUCCIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO TLC, COMO BLOQUE ECONOMICO**, presentado por el estudiante universitario **Jaime Leonel Archila Aldana**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, noviembre de 2007.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS:** Con acciones de gracias, por ser mi fuente inagotable de fortaleza e inspiración, esperanza y sabiduría.
- MIS PADRES:** Bernabé Archila y Catalina Aldana de Archila, por su amor y apoyo incondicional.
- MI ESPOSA:** Jimna Ishshah Pérez de Archila, por ser la ayuda idónea que Dios me ha dado.
- MI HIJO:** Jaime Roberto Archila Pérez, con mucho amor y que este triunfo que logro hoy, sea un ejemplo de perseverancia y dedicación para que alcance sus propios ideales.
- MIS HERMANAS:** Vilma Yolanda, Dilia Yaneth, Reyes y Maribelda, con especial cariño y por disfrutar conmigo este triunfo.
- MI TÍO:** Víctor Aldana Véliz (Padrino), por su cariño.
- MI ASESOR:** Ing. Hugo Leonel Alvarado de León, por sus enseñanzas, consejos y especialmente por su valioso aporte en la realización del presente trabajo.

MIS AMIGOS: Por todos los inolvidables recuerdos, y los que quedan por cosechar, con mucho cariño y aprecio.

**MI FAMILIA
EN GENERAL:** Gracias por todo.

USTEDES: Especialmente.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Generalidades.....	1
1.1.1 La administración moderna.....	2
1.1.2 Empresas de vanguardia.....	3
1.1.3 Definición de reorganización.....	5
1.2 Tendencias Mundiales.....	6
1.2.1 La globalización.....	7
1.2.2 Bloques económicos.....	9
1.2.3 Los tratados de libre comercio.....	9
1.3 El tratado de libre comercio de Guatemala, Estados Unidos de Norteamérica y República Dominicana (TLC-CAFTA).....	12
1.3.1 Principales ventajas para Guatemala.....	16
1.3.2 Desventajas para las empresas nacionales.....	18
1.3.3 Estrategias para seguir en el negocio.....	19
1.4 <i>Benchmarking</i>	20
1.4.1. Conceptos de <i>benchmarking</i>	21
1.4.2. Aplicaciones del <i>benchmarking</i>	23

1.5	Estrategias mercadológicas.....	29
1.5.1	Investigación de mercados.....	30
1.5.2	Satisfacción del cliente.....	34
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	39
2.1.	Comercializadora de productos musicales.....	39
2.2.	Localización de la comercializadora.....	40
2.2.1.	Segmentación geográfica.....	41
2.2.2.	Topografía.....	43
2.2.3.	Clima.....	43
2.2.4.	Economía.....	44
2.2.5.	Idioma.....	46
2.2.6.	Cultura.....	47
2.3.	Organización actual.....	48
2.3.1.	Tipo de administración.....	49
2.3.2.	Organigrama funcional.....	48
2.3.3.	Filosofía de trabajo.....	50
2.3.4.	Administración del Recurso Humano.....	50
2.4.	Posicionamiento mercadológico.....	51
2.4.1.	Volumen de Ventas.....	51
2.4.2.	Aceptación comercial.....	51
2.4.3.	Variedad de productos.....	53
2.5.	Análisis Competitivo y Comparativo.....	53
2.5.1.	Análisis con empresas similares.....	54
2.5.2.	Análisis con empresas distintas.....	54

3.	PROPUESTA DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO.....	57
3.1	Criterio para la selección del sistema de comercialización.....	58
3.1.1.	Análisis de la demanda de productos y/o instrumentos musicales.....	59
3.1.1.1.	Demanda actual de los servicios de venta.....	60
3.1.1.2.	Demanda potencial de los servicios de venta.....	61
3.1.1.3.	Canales de distribución.....	61
3.1.2.	Sistema de comercialización.....	63
3.1.3.	Estrategias de <i>marketing</i>	64
3.2	Administración de la mercadotecnia orientada a los productos musicales.....	65
3.2.1	Producto.....	66
3.2.2	Tipos de productos.....	67
3.2.3	Precios.....	70
3.2.4	El cliente.....	71
3.2.5	La competencia.....	72
3.2.6	La promoción.....	73
3.3	Investigación de mercados.....	75
3.3.1	Requerimientos iniciales.....	78
3.3.1.1.	Mano de obra.....	79
3.3.1.2.	Recursos estadísticos.....	82
3.3.2.	Estudios de satisfacción e insatisfacción.....	82
3.3.2.1.	Enfoque de las necesidades del cliente.....	84
3.3.2.2.	Aplicación de los productos.....	86

3.3.2.3.	Principales limitantes del cliente.....	86
3.3.2.4.	Principales fuentes de información.....	86
3.3.3.	Áreas básicas geográficamente.....	87
3.3.3.1.	Áreas básicas exteriores.....	88
3.3.3.2.	Áreas básicas interiores.....	89
4.	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA Y SERVICIO AL CLIENTE COMO MEDIO DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO.....	91
4.1	Estrategias de venta dentro del marco del Tratado de Libre Comercio (TLC).....	92
4.2	Las importaciones de los productos musicales con respecto a los nuevos aranceles.....	94
4.2.1.	Recursos propios para mantener el inventario.....	96
4.2.2.	La competencia globalizada.....	97
4.3	El servicio al cliente.....	101
4.3.1	Concepto de cliente satisfecho.....	103
4.3.2	Filosofía de “un buen servicio ya no basta”	106
4.3.2.1	Cómo retener al cliente.....	112
4.3.2.2	Cómo manejar al cliente insatisfecho.....	116
4.3.3	La inteligencia emocional.....	119
4.3.4	El plan de contingencia.....	123

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	127
5.1 Comercialización.....	128
5.1.1 Investigación de mercados.....	130
5.1.2 Organización administrativa.....	131
5.1.3 Planeación Estratégica.....	132
5.1.3.1 Visión.....	135
5.1.3.2 Misión.....	136
5.1.3.3 Valores.....	136
5.2 Ampliación de operaciones.....	139
5.2.1 Capacitación del personal para nuevas operaciones.....	140
5.2.2 Capacidad instalada.....	146
5.2.3 Otros servicios.....	148
5.3 Ampliación de mercados.....	148
5.4 Implementación de normas internacionales de calidad en el servicio al cliente.....	153
CONCLUSIONES	159
RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	163

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Variables de trato al cliente y competencia técnica.....	35
2	Organigrama.....	48
3	Canal de distribución directa.....	60
4	Canales de distribución indirecta.....	60
5	Canal de distribución directa (Comercializadora de productos musicales).....	61
6	Ciclo vital de un producto.....	64
7	Ideas fundamentales.....	126
8	Sistema de investigación de mercadeo.....	146

TABLA

I	Sistema de aranceles centroamericano.....	92
---	---	----

GLOSARIO

- TLC** Tratado de Libre Comercio, sugiere que los Estados firmantes se otorgan el libre comercio para todos los productos originarios de sus respectivos territorios, con las únicas limitaciones comprendidas en los regímenes especiales. Los productos de los países contratantes y los productos manufacturados en ellos, quedarán exentos del pago de derechos de importación y de exportación, inclusive los derechos consulares, y de todos los demás impuestos, sobrecargos que causen la importación y la exportación, o que se cobren en razón de ellas, ya sean nacionales, municipales o de otro orden.
- Administración** Es una disciplina que busca la eficiencia de los grupos humanos y, aun cuando algunos la consideran un arte, mientras otros una técnica o bien una ciencia, su finalidad siempre es la misma.
- Reorganización** La creación, reubicación o eliminación de unidades de trabajo corresponde a una de las fases más importantes del proceso administrativo, es decir a la organización. Si bien es cierto que una buena estructura organizacional no garantiza el resultado eficiente de la gestión, se reconoce que una inadecuada organización dificulta o hace más

costosa la función administrativa, inclusive puede ser el mayor obstáculo para el alcance de los objetivos.

Globalización

La palabra globalización, no se usa sólo referida a la globalización económica o financiera, sino que abarca otros aspectos. Se trata de un proceso que integra las actividades económicas, sociales, culturales, laborales o ambientales. Supone también la desaparición de las fronteras geográficas, materiales y espaciales. Las redes de comunicación, desde *Internet* a los teléfonos móviles, ponen en relación e interdependencia a todos los países y a todas las economías del mundo, haciendo realidad la llamada aldea global.

Estrategia

En la administración, la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

Estrategias

Mercadológicas

La elaboración del mercado, constituye una estrategia predominante, que implica la promoción de los productos existentes en nuevos mercados, o sea, la ampliación del alcance del negocio a través de nuevos segmentos del mercado, para ser atendidos mediante nuevos canales.

**Investigación de
Mercado**

Es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información que se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado, para generar, afinar y evaluar actos de mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico.

Benchmarking

Es un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones con base en información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir.

Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Satisfacción del cliente

Satisfacción se define conceptualmente como “el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto” lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha satisfecho o no, en mayor o

menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada. Es decir, un cliente satisfecho es aquel que ha llenado todas sus expectativas y satisfecho sus necesidades.

Competencia

Actualmente, la naturaleza de la mercadotecnia no es servir al cliente, sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al competidor. En resumen, es una guerra donde el enemigo es la competencia y el cliente el territorio que se debe ganar.

Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la

organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

RESUMEN

Proponer un nuevo sistema de comercialización para la venta de instrumentos musicales, en una empresa ya existente, que quiere su preparación técnica y reorganización administrativa para afrontar firmemente los embates de un Tratado de Libre Comercio inminente, en el municipio de Guastatoya El Progreso, es una opción futurista que abre a los habitantes del lugar un horizonte promisorio, si se considera que la población tendrá acceso a productos más confiables y de calidad, a la vez que la relación entre oferta y demanda sería significativamente incrementada al surgir otras expectativas de comercialización en nuevos mercados tanto internos como externos.

Definir nuestro negocio es definir cuál es la razón de ser y cuál es la necesidad de los consumidores que nuestro producto satisface. Para ello, entonces necesitamos saber cuáles son las necesidades más frecuentes que desean satisfacer los clientes cuando compran un producto. Es importante desarrollar una aplicación amplia y clara de la actividad llamada mercadeo, en este caso, la factibilidad de sostenibilidad de una comercializadora de instrumentos musicales; el propósito es, fundamentar sus estrategias para no morir administrativamente ante la introducción del Tratado de Libre Comercio, dicha comercializadora ubicada en un departamento de Guatemala, sin tomar en cuenta la ciudad.

Para la mayoría de las organizaciones es esencial algún tipo de mercadeo para sobrevivir, a los consumidores les proporciona una forma de satisfacer diversas necesidades y deseos, y en la economía estimula la demanda e impulsa el crecimiento. La administración reconoce que las ofertas y promociones frecuentemente pueden hacer ver la empresa como una tienda departamental con lo cual puede consolidar su imagen exclusiva. Otras estrategias incluyen agregar más bienes con precios bajos para conseguir un mejor balance de mercaderías y asegurar sus ofertas.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar con criterios técnicos, legales y visión de futuro, las estrategias administrativas y la reorganización empresarial para afrontar positivamente la introducción del *Tratado de Libre Comercio*, como bloque económico para una comercializadora de instrumentos musicales en el interior de la república de Guatemala.

ESPECÍFICOS

1. Aplicar con exactitud la legislación específica vigente, mediante un análisis conceptual que permita obtener los insumos para el diseño de una reorganización administrativa congruente con las tendencias de mercado.
2. Determinar por medio de un análisis cuantitativo y cualitativo la condición física y organizacional de la comercializadora y sus estrategias de venta.
3. Evaluar a través de un análisis de mercado, si el proceso de comercialización actual está en capacidad de satisfacer con eficiencia y eficacia la demanda del mercado interno y externo.
4. Diseñar, utilizando los componentes teóricos de la Ingeniería Industrial, un sistema de administración y reorganización capaz de soportar incrementos no menores del 50% en relación con la demanda actual.

5. Identificar las fuentes de competencia, así como el conocimiento de la cultura de los pueblos circunvecinos, para lograr el posicionamiento de la comercializadora, según la propuesta del nuevo sistema de operaciones.
6. Proyectar la administración de operaciones en el nuevo sistema de comercialización, de tal manera que se obtenga un incremento significativo en las expectativas del cliente, comparativamente con el sistema vigente.
7. Formular una propuesta de planeación estratégica que defina la visión y misión de una futura organización, capaz de aumentar significativamente la demanda de servicios altamente calificados.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación se elaboró en cinco unidades divididas en un capítulo que determina las generalidades, en donde se hace referencia a los fundamentos conceptuales relacionados con la administración moderna; además, una síntesis de lo que hoy en día se conoce como empresas de vanguardia, y la razón de ser del presente trabajo sobre la definición de reorganización, asimismo, sus orígenes, que vienen de patrones culturales y a las instituciones que de una u otra manera norman su funcionamiento. También se analizan las *Tendencias Mundiales*, en lo referente a la globalización, bloques económicos, los tratados de libre comercio, que hoy día, están marcando el paso de los países; en éste capítulo también se abordan temas como las principales ventajas y desventajas del Tratado de Libre Comercio, que Guatemala afronta con Estados Unidos de Norteamérica y las fortalezas que se adquieren con nuevas estrategias de mercado y el *Benchmarking* como herramienta competitiva.

En el capítulo dos, con base en el análisis del funcionamiento de la comercializadora, se hará una evaluación de las condiciones actuales de venta y clientes, desde la perspectiva mercadológica. Este diagnóstico evaluará tres aspectos, así:

- a) La localización de las instalaciones para determinar si éstas están ubicadas en el lugar adecuado desde el punto de vista mercantil. Se hará, además, una descripción del área circundante con el mismo propósito.

- b) La posición que tiene en el mercado, que se medirá en términos cuantitativos y cualitativos, tanto en las áreas aledañas como en otras jurisdicciones. También se investigará la forma como se comporta el cliente.
- c) Finalmente, se averiguará si el proceso actual es competitivo y si está en capacidad de cubrir eficazmente la demanda existente; para ello se analizará el mercado.

El capítulo número tres, propone, con base en el diagnóstico y análisis de mercado, conseguir las mejores estrategias de comercialización para la empresa, estudiando además el comportamiento de la demanda (tanto presente como proyectada al futuro), un sistema de comercialización que enmarca el diseño del proceso de venta, desde el flujo del mismo hasta la distribución en plaza, conocer el pensamiento del cliente, tanto real como potencial, para la implementación del mejor sistema.

El capítulo número cuatro, cuantificará en términos estratégicos, el valor de la inversión para la construcción de la plataforma estratégica, que permita garantizar la sostenibilidad del negocio; además, propone la forma de cómo mantener a los clientes satisfechos. Finalmente, da el esquema de administración de la mercadotecnia, la filosofía del servicio al cliente, el cuidado del cliente y el análisis completo del pensamiento de los clientes, así como las tendencias mundiales en cuanto a la forma de mantenerse en el negocio.

El último capítulo, pretende sentar las bases para hacer una comercialización de productos musicales más eficiente y a la vez promover la planeación estratégica para formalizar esta modalidad de economía informal a empresa de vanguardia. Se prevé la ampliación de operaciones, dada la inminente captación de nuevos mercados por parte de la nueva estrategia y, finalmente, se deja abierta la posibilidad de implementar normas internacionales de calidad con el fin de enfrentar en un futuro, la competitividad de los mercados globales (El Tratado de Libre Comercio, TLC).

1. MARCO TEÓRICO

Dentro del concepto de administración, existen varias definiciones en torno a ella, escritas por diferentes autores, en este caso se hace mención de “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Podemos resumir esto de la siguiente manera: La administración, es la metodología por medio de la cual se logra que los individuos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta que se trabaja para y con personas.

1.1 Generalidades

En un mundo que cambia rápidamente, podemos mencionar como retos de la Administración los siguientes: La globalización, la diversidad de la fuerza de trabajo, la tecnología de la información, el desmantelamiento de las jerarquías, la ética y la confianza.

Estos retos exigen que los administradores de cualquier tipo de institución u organización, hoy más que nunca, deben darle la importancia a retomar los valores personales fusionándolos con los valores organizacionales, para sobrevivir a estos retos que se le presentan, derivados de las demandas, tanto nacionales como internacionales.

1.1.1 La administración moderna

La industria, a partir de La Revolución Industrial, se extendió rápidamente por el mundo entero, pero, como aun cuando las jornadas diarias de trabajo eran exhaustivas, la productividad del obrero en un inicio no iba en relación directa con ellas, esto se debía a que las practicas administrativas aplicadas con base en el empirismo y carentes de principios y sistemas no observaban ni investigaban las reglas y principios de las formas para lograr el mayor rendimiento de los elementos materiales y humanos de la empresa.

Siempre que alguien haga un análisis de la administración moderna esta obligado a hablar de Frederick Winslow Taylor y del Ingeniero Henry Farol.

Las empresas desde la prehistoria hasta la edad media, eran, por decirse así, de Administración Pública, ya que no existió sino hasta la Revolución Industrial una organización de los elementos productivos materiales y humanos dirigida a satisfacer necesidades colectivas.

A fines del siglo XIX y a principios del actual cuando aparecen los fundamentos de la Administración Científica legados por Frederick Winslow Taylor y Henry Farol, a quienes se conoce como los padres de ésta por habernos dado las bases para el desarrollo de la *Administración Moderna*.

A partir de lo antes mencionado, nos atrevemos a decir que la administración es una disciplina que busca la eficiencia de los grupos humanos y, aun cuando algunos la consideran un arte,

mientras otros una técnica o bien una ciencia, su finalidad siempre es la misma.

Se ha visto a través de la historia que los cambios socio-económicos, trascendentes en la vida de los pueblos han tenido como acicate la opresión que el fuerte hace sobre el débil y cuando los débiles que forman el grupo mayoritario de población se unen para la defensa de sus legítimos derechos de seres humanos, surgen las revoluciones que transforman sus estilos de vida y de trabajo. Por ésta opresión se formaron los sindicatos representativos de los derechos obreros; por ello las leyes también les han dado su protección.

En la empresa Moderna, los débiles son parte integral de la misma, convirtiendo su debilidad en fortaleza al entender lo trascendental de su papel en ella, no viendo como antaño en el capitalismo a un enemigo común dispuesto a despojarlos de su único patrimonio: el trabajo personal.

En la actualidad, en la empresa, si bien existen directores y ejecutantes; ambos trabajan en coordinación para obtener un objetivo común: a los primeros compete adiestrar y ejercer su autoridad como a los segundos realizar las tareas encomendadas.

1.1.2 Empresas de vanguardia

Las empresas de vanguardia son aquellas empresas que colocan sus productos o sus servicios en el mercado a la cabeza de su competencia; dentro de las razones para mantenerse como empresa de vanguardia está su estrategia de consolidar la planeación estratégica para seguir siendo punta de lanza, esta presenta la parte filosófica de la misión, visión y sus valores.

Por citar un ejemplo de cómo podría plasmarse lo que hablamos se procede a continuación.

MISIÓN: Proporcionar a la sociedad productos o servicios que sean de lo mejor a precios competitivos, vinculando oportunamente a anunciantes y usuarios, promoviendo así el intercambio y crecimiento comercial de un estado territorial.

VISIÓN: Ser una empresa altamente productiva y con una cultura organizacional que contribuya al desarrollo personal y profesional de su gente, fomentando sus valores y el apoyo mutuo para compartir el éxito de la empresa.

VALORES:

- a. Servicio
- b. Eficiencia
- c. Calidad
- d. Compromiso
- e. Responsabilidad
- f. Lealtad
- g. Liderazgo

Las empresas vanguardistas saben lo que quieren (visión), además se plantean retos de cómo lo van a lograr (misión) es decir la mística de trabajo para llegar a lo propuesto, así también definen los valores que convierten con el tiempo en aspectos culturales para su gente, para llegar a consolidar a través de esa cultura que cada empleado viva la visión y la misión y así todos juntos conseguir sus fines.

1.1.3 Definición de reorganización

En un proceso de reconversión, el ajuste de planillas y la reducción de costos no constituyen por sí soluciones duraderas si no responden a un proceso analítico que desmenuza cada una de las causas.

La primera de ellas es una medida a corto plazo, pero que ante el cambio en el entorno ha conducido a una pérdida de competitividad. Por otro lado, cuando se presenta la necesidad de competir en calidad, cantidad, plazo y costo, la primera necesidad que se plantea es la corrección de la obsolescencia de equipo y tecnología.

El análisis de los recursos utilizados y de su disposición puede llevar al reconocimiento de una estructura organizativa pesada, en consonancia con una estrategia en la cual la contención de costos no era preocupación clave. Una larga cadena de mando en la que los ámbitos de actuación estratégica, táctica, de control y operativo están confusos, sin una clara delimitación de responsabilidades; distorsiones en la comunicación y cuellos de botella para la toma de decisiones; mayor preocupación por justificar la necesidad del propio puesto que por la consecución de un resultado eficaz para el cliente, explican conflictos internos en los que empleados y directivos en general parecen trabajar contra ellos mismos y no en equipo para un beneficio común.

Por otro lado, el exceso de planilla no debe ser la única deficiencia observable en el campo de los Recursos Humanos.

Los niveles de formación deben basarse en una competencia técnica válida y que pueda brindar la resolución de anomalías en equipos, procesos, productos o servicios en general, propiciando que por la línea jerárquica descienda la búsqueda de soluciones y toma de decisiones para los problemas acontecidos. Asimismo, pueden haber existido relaciones laborales de corto plazo, olvidando la proyección de costos a mediano plazo.

Finalmente, la falta de definición de la cultura empresarial deseada o un desajuste entre la declaración de principios fundamentales oficialmente emitida y la posterior realidad operativa, han llevado a la falta de progreso al éxito.

1.2 Tendencias Mundiales

En América Latina, según la CEPAL, el número de pobres, que en 1980 era de 135 millones, llegó a 200 millones en 1990, y en 1997, a pesar del crecimiento económico experimentado en ese período, alcanzó la cifra de 204 millones, y de ellos cerca de 90 millones son indigentes, viviendo en una pobreza extrema.

La crisis de 1999, que afectó a numerosos países latinoamericanos, ha agravado la pobreza y la exclusión social, en un contexto de aumento de las desigualdades sociales, a escala internacional y en cada país.

Una nueva forma de iniquidad puede verse en la integración de las comunicaciones. "Internet une a las personas en una nueva red global, pero el acceso se concentra entre las personas de los países ricos," dice el informe. Los países de la OCDE controlan el 91 por ciento de los usuarios de Internet.

La globalización económica, o el aumento del comercio exterior, se ve favorecido por la apertura y liberalización de los mercados y por el impacto de la actual revolución tecnológica sobre las comunicaciones tanto físicas (transportes), como electrónicas (información). Uno de los aspectos clave es la gran movilidad del capital financiero, la existencia de un mercado planetario donde diariamente y a la instantánea velocidad de la luz, las redes electrónicas mueven e intercambian sin control, 1,5 millones de millones de dólares. El 20% de los bienes y servicios producidos anualmente son exportados e importados.

1.2.1 La globalización

La globalización supone indudables ventajas, pero también grandes desventajas. Entre los actores que se han beneficiado están las instituciones financieras, las empresas multinacionales, las mafias internacionales, turistas, ONG's, y la mano de obra muy calificada.

El 20% más rico de la población mundial ganaba 30 veces más que el 20% más pobre en 1960. La globalización no contempla ningún mecanismo de redistribución de la renta. Para paliar el desastre de la globalización de la pobreza, se han propuesto algunas medidas, como la condonación de la deuda externa de los países más pobres y el aumento de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), hasta alcanzar el 0,7% del PIB de los países ricos. Pero los pobres probablemente prefieran que les paguen más por el café y otros productos de exportación a las medidas meramente caritativas; como decía un chiste, "Pagar mejor el café, y menos ONG".

Algunas de las iniquidades de la globalización son consecuencia de las mismas faltas de equidad entre países ricos y pobres, o entre las poblaciones ricas y pobres dentro de ellos, tal como el PNUD ha descrito durante años. El 20 por ciento más rico de la población mundial controla el 86 por ciento del PIB mundial y el 82 por ciento de las exportaciones de bienes y servicios, mientras que el 20 por ciento más pobre apenas un 1 por ciento del PIB y las exportaciones. La globalización ha supuesto también un aumento de la exclusión social, marginando a grupos sociales completos de toda participación real, con el aumento del desempleo y de la pobreza.

Sin embargo, la palabra globalización no se usa sólo referida a la globalización económica o financiera, sino que abarca otros aspectos. Se trata de un proceso que integra las actividades económicas, sociales, culturales, laborales o ambientales. La globalización supone también la desaparición de las fronteras geográficas, materiales y espaciales. Las redes de comunicación, desde Internet a los teléfonos móviles, ponen en relación e interdependencia a todos los países y a todas las economías del mundo, haciendo realidad la llamada aldea global. Globalización y Neoliberalismo no son términos sinónimos, pero actualmente se produce una repetida concordancia entre el fenómeno físico de la globalización y el fenómeno ideológico del neoliberalismo. La redistribución de la renta, a escala nacional y mundial, se relega completamente, y la única esperanza es un utópico derrame.

1.2.2 Bloques económicos

Teniendo en cuenta los compromisos contraídos en los siguientes instrumentos de integración económica: Tratado Multilateral de Libre Comercio e Integración Económica entre países, se trazan Bloques Económicos.

Los países, comunidades económicas, etc. con el objeto de reafirmar su propósito de unificar las economías de los países e impulsar en forma conjunta el desarrollo a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, forman los llamados bloques económicos para tener ventajas competitivas en la comercialización de sus productos.

Otra razón para formar bloques económicos es considerando la necesidad de acelerar la integración de sus economías, consolidar los resultados alcanzados hasta la fecha y sentar las bases que deberán regirla en el futuro.

1.2.3 Los tratados de libre comercio

Los Estados signatarios se otorgan el libre comercio para todos los productos originarios de sus respectivos territorios, con las únicas limitaciones comprendidas en los regímenes especiales.

En consecuencia, los productos naturales de los países contratantes y los productos manufacturados en ellos, quedarán exentos del pago de derechos de importación y de exportación, inclusive los derechos consulares, y de todos los demás impuestos, sobrecargos que causen la importación y la

exportación, o que se cobren en razón de ellas, ya sean nacionales, municipales o de otro orden.

Las mercancías que gocen de los beneficios estipulados en este Tratado, deberán estar amparadas por un formulario aduanero firmado por el exportador que contenga la declaración de origen y que se ajustará a la visa de los funcionarios de aduana de los países de expedición y de destino, conforme se establece en el Tratado.

Cuando hubiere duda sobre el origen de una mercancía y no se hubiese resuelto el problema por gestión bilateral, cualquiera de las partes afectadas podrá pedir la intervención del Consejo Ejecutivo para que éste verifique el origen de dicha mercancía. El Consejo no considerará como productos originarios de una de las partes contratantes aquellos que siendo originarios o manufacturados en un tercer país sólo son simplemente armados, empacados, envasados, cortados o diluidos en el país exportador.

En los casos a que se refiere el párrafo anterior no se impedirá la importación de la mercancía de que se trate, siempre que se otorgue fianza que garantice al país importador el pago de los impuestos y otros recargos que podría causar la importación. La fianza se hará efectiva o se cancelará, en su caso, cuando se resuelva en definitiva el problema suscitado.

El Consejo Ejecutivo establecerá, mediante reglamento, el procedimiento a seguir para determinar el origen de la mercancía. Cuando los productos objeto de intercambio estén sujetos a impuestos, arbitrios u otras contribuciones internas de cualquier clase, que recaigan sobre la producción, la venta, la distribución o el consumo en uno de los países signatarios. Dicho país podrá

gravar con igual monto a las mercancías de la misma naturaleza que se importen de otro Estado contratante, en cuyo caso deberá gravar también por lo menos en igual monto y por los mismos conceptos, la importación procedente de terceros países.

Las Partes Contratantes convienen en que el establecimiento de los impuestos internos al consumo deberá ajustarse a los siguientes términos:

a) Podrán establecerse por el monto que se estime necesario cuando exista producción interna del artículo en cuestión o cuando no exista producción de dicho artículo en ninguno de los Estados signatarios.

b) Cuando no exista producción de un artículo en una de las partes contratantes, pero si en cualquiera de las demás, la primera no podrá establecer impuestos al consumo sobre dicho artículo, salvo previa resolución favorable del Consejo Ejecutivo.

c) Cuando una de las partes haya establecido un impuesto interno al consumo y posteriormente se iniciare en cualquiera de las demás la producción del artículo así gravado, sin existir esa producción en la parte que estableció el impuesto, el Consejo Ejecutivo, a solicitud del interesado, conocerá el caso y dictaminará si la existencia del impuesto es compatible con el libre comercio. Los Estados se comprometen a eliminar, de acuerdo con sus procedimientos legales, dichos impuestos al consumo mediante la sola notificación en ese sentido del Consejo Ejecutivo.

Ninguno de los Estados signatarios establecerá ni mantendrá regulaciones sobre la distribución o expendio de mercancías originarias de otro Estado signatario, cuando tales regulaciones tiendan a colocarlas o efectivamente las coloquen en

situación discriminada con respecto a iguales mercancías de producciones nacionales o importadas de cualquier otro país.

Los artículos que por disposiciones internas de las partes contratantes constituyen a la fecha de entrada en vigencia del presente Tratado estancos o monopolios del Estado, quedarán sujetos a las disposiciones legales pertinentes de cada país y, en su caso, a lo previsto en el mismo Tratado.

1.3 El tratado de libre comercio de Guatemala, Estados Unidos de Norteamérica y República Dominicana (TLC-CAFTA)

El lanzamiento oficial del Tratado, se realizó en Washington D.C. el 8 de enero de 2003, este es un acto de carácter político al cual asistieron los cinco Ministros de Economía y Comercio de Centroamérica así como también el Secretario de Comercio de los Estados Unidos, donde no se comprometieron términos de negociación. La República Dominicana se hizo parte del pacto en marzo de 2004, después de que terminaron las negociaciones con los países Centroamericanos.

La primera Ronda de negociación se llevo a cabo en San José de Costa Rica, del 27 al 31 de enero del año en curso, la segunda Ronda se llevo a cabo en la ciudad de Cincinnati del estado de Ohio, USA. Actualmente se estará llevando a cabo la quinta ronda de negociación en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

La negociación de un Tratado de Libre Comercio e Inversión entre los países centroamericanos y los Estados Unidos de Norteamérica, trasciende la típica estructura y forma de negociación de los Tratados negociados hasta ahora por la región; ya que los intereses de ambas partes van más allá de los flujos comerciales en materia de mercancías y servicios o de atracción de inversiones.

En el enfoque tradicional del comercio de mercancías y servicios, este proceso nos lleva a enfrentar situaciones que podrían causar daños irreparables a las bases productivas de sectores como el agrícola y el textil – confección y en una nueva óptica puede llevarnos a no aprovechar un entorno diferenciado en materia de migraciones, manejo sostenible de recursos naturales, marcos jurídicos aplicables y otros aspectos que inciden en la gobernabilidad de la región.

Por otro lado, ahora se planea la oportunidad de consolidar los beneficios que han sido concedidos en forma unilateral por los Estados Unidos de Norteamérica en el marco del Sistema Generalizado de Preferencias y la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, elementos que constituyen los objetivos principales a alcanzar por nuestra parte en esta negociación, acompañados del desmantelamiento de las barreras no arancelarias que deterioran las condiciones reales del acceso a mercado.

Los esfuerzos de los gobiernos de la región, adecuadamente coordinados con la sociedad Civil (en su concepto amplio que incluye a los sectores productivos) deben incorporar la mayor base social posible para soportar el proceso, incorporar a los equipos nacionales y regionales los mejores técnicos disponibles y en el ámbito de responsabilidad gubernamental, delegar la coordinación de alto nivel en las instancias ministeriales responsables legal, política y técnicamente ante sus sociedades.

La suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Centroamérica y Estados Unidos representa una oportunidad estratégica para promover el desarrollo económico de los países centroamericanos, mediante la consolidación y el fortalecimiento de una relación comercial especial con la primera economía del mundo por

medio de la cual se espera genere nuevos empleos y el aumento del bienestar y prosperidad de la región y de sus habitantes.

Dado el carácter único de esta oportunidad, los Ministros del Comercio Exterior de cada país de Centroamérica han reconocido la importancia de desarrollar una agenda integral de cooperación y asistencia técnica que permita, en primer término, llevar adelante la negociación del acuerdo de la mejor manera, pero, más importante aun, maximizar el aprovechamiento de las oportunidades que el TLC abrirá a través de: el mejoramiento de las condiciones que permitan el aprovechamiento efectivo del acuerdo; la ampliación de la base productiva que se beneficiará de él, incluyendo el desarrollo de opciones para enfrentar los retos de una mayor competencia en el mercado; y, la rápida facilitación de las destrezas, instrumentos y técnicas necesarias para acelerar el disfrute de los benéficos del acuerdo.

Esta agenda de cooperación ha sido presentada al Gobierno de los Estados Unidos, así como la comunidad internacional de organismos donantes con el fin de buscar apoyo financiero para la misma. Hasta el momento, esta agenda ha sido recibida positivamente y los países se encuentran comprometidos con el manejo paralelo del tema de cooperación con el resto de la negociación del TLC.

Tratados de Libre Comercio, Uniones Aduaneras y disminución de barreras no arancelarias son parte de la realidad actual del intercambio de bienes y servicios en el Mundo, y Guatemala aún no ha entrado por completo. Los esfuerzos del gobierno deben estar enfocados en capacitar la mano de obra, transformar el agro y apoyar de forma extraordinaria a las micro, pequeñas y medianas empresas, si se quiere una mayor participación del país en el mercado internacional. Desde hace tiempo, el país debería estar produciendo mayor cantidad y

calidad de bienes y servicios para su venta en el exterior, lo que entre otras ventajas, generaría más empleo para una población creciente. El principal reto es formalizar el TLC con EEUU, sin descuidar el comercio con Centroamérica, que es nuestro segundo socio Comercial.

Las reuniones de coordinación Centroamericanas se realizan con el objeto de reafirmar su propósito de unificar las economías de los cinco países e impulsar en forma conjunta el desarrollo de Centroamérica.

Las élites políticas y económicas de la región efectivamente, le han apostado al libre comercio y han impulsado la eliminación de las trabas al comercio internacional, para adelantar la firma de un TLC con los EEUU. La Secretaría de Integración Económica Centroamericana, SIECA, aseguró que, tras haberse reunido con el presidente Bush, los gobiernos de la región han desmantelado el 50% de las trabas al comercio internacional y pronosticó que antes del 31 de diciembre se habrán eliminado el 100%. Todo esto prepara el terreno para la negociación de más TLC con Canadá y EEUU.

Sin embargo proliferan en los medios de comunicación las voces que ven en estos tratados comerciales un instrumento más para reforzar los intereses de los poderosos a costa de un precio oneroso en pérdidas económicas, ecológicas, sociales y aún étnicas que pagarán los vulnerables.

A más de un año de la entrada en vigor del TLC entre México y Guatemala, y a la luz de sus escasas ventajas económicas para el país centroamericano, los guatemaltecos se preguntan en qué medida ha de beneficiarles un Tratado de Libre Comercio con EEUU. El Tratado de Libre Comercio entre México y Guatemala ha incidido favorablemente en las exportaciones mexicanas a Guatemala, pero no ha aumentado las exportaciones de Guatemala al país azteca, por el contrario, se

redujeron a más de la mitad de las del año anterior, ¿qué garantiza que un TLC con los Estados Unidos no sirva para el país y se inunde con productos estadounidenses, quedando relegada la producción nacional?.

Como expone Rolando Eliseo Ortiz Rosales en su columna en un vespertino guatemalteco, ningún estudio de historia económica ha podido demostrar hasta ahora que los tratados de libre comercio entre países con economías asimétricas beneficien a las economías más pobres. Hay que considerar, por otra parte, que el aumento del ingreso de productos provenientes de EEUU influirá negativamente en la comercialización de los productos de fabricación nacional, lo que aumentará los niveles de desempleo y subempleo; éste último en Guatemala afecta ya el 50% de la población económicamente activa.

Quienes defienden los TLC dicen que el beneficio lo sentirá el público consumidor, pero ¿qué consumidores?, si los productos que vienen de México y Estados Unidos son adquiridos por los grupos de ingresos altos y medios, nunca por los ingresos bajos. Los procesos de integración por los cuales se amplían los mercados, conservando la libre movilidad de capitales y Personas. ¿ Por qué no se suscriben tratados de libre comercio entre las grandes potencias, entre EEUU y Japón o entre EEUU y la Unión Europea.

1.3.1 Principales ventajas para Guatemala

Con el CAFTA, se tendrá un acceso permanente al mercado estadounidense, con reglas claras y mecanismos de solución de conflictos transparentes. Esta seguridad comercial impulsará tanto el comercio como la inversión provenientes de

Estados Unidos y de otros países que buscarán tener una plataforma amplia para exportar a Estados Unidos.

En el corto plazo, el cambio en los flujos comerciales entre los países puede ser pequeño, ya que el comercio de América Central con Estados Unidos es actualmente muy significativo. Estados Unidos ya es el socio comercial más importante de cada uno de los países centroamericanos. El Tratado es una oportunidad para consolidar las relaciones comerciales con la creación de un marco jurídico bilateral que fortalezca institucionalmente los mecanismos de comercio. Debe tenerse presente que los esquemas de trato preferencial ofrecidos por Estados Unidos bajo la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC), si bien han sido muy beneficiosos, son unilaterales y de manejo discrecional por parte de ese país y no incluyen mecanismos bilaterales para resolver disputas.

Un tratado comercial generalmente ocasiona cambios en las actividades que crean empleo y en los bienes que se producen en un país. Muchos de esos cambios estarían dirigidos a promover los sectores más competitivos del país, y aprovechar así las oportunidades que un mayor acceso a los mercados presenta para los empresarios centroamericanos. Pero debido a que estos ajustes no son inmediatos, ni el estado actual de la competitividad es igual para todos los sectores, la situación se puede traducir, en el corto plazo, en menores niveles de producción e incrementos del desempleo en actividades más vulnerables. Esto es parte normal de una transición hacia economías más competitivas, pero plantean retos importantes a los países en asegurar que el clima de negocios y mecanismos de transición disponibles, logren una incorporación de grupos afectados, y a mediano y largo plazo una

ampliación profunda a los pueblos de los beneficios de mayor acceso a mercados internacionales.

En Guatemala, el impacto neto sobre la actividad económica dependerá entonces de cómo las nuevas oportunidades sean aprovechadas y como, complementariamente, se creen los mecanismos de apoyo para la transición de sectores sensibles que puedan ser afectados.

Estados Unidos ya es el socio comercial más importante de cada uno de los países centroamericanos, y Guatemala no es la excepción. El Tratado es una oportunidad para consolidar las relaciones comerciales con la creación de un marco jurídico bilateral que fortalezca institucionalmente los mecanismos de comercio.

1.3.2 Desventajas para las empresas nacionales

El TLC no tiene ningún mecanismo significativo para asegurar que los derechos laborales y los empleos de calidad no están sacrificados a los esfuerzos de atraer inversiones. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), firmado en 1993 por los Estados Unidos, Canadá y México ha demostrado que tales tratados de “libre comercio” que no incorporan normas laborales significativas conducen al desempleo y la explotación de los trabajadores. Desde que fue firmado el TLCAN en 1993, el aumento del déficit comercial de los Estados Unidos con Canadá y México ha causado las condiciones para la pérdida de 879,280 empleos hasta el año 2002. Además, la mayoría de los trabajos perdidos eran posiciones de salario alto en las industrias manufactureras. Aun en los sectores donde se

vieron un aumento en el número de trabajos, los salarios y el poder adquisitivo se cayó.

Si el TLC está ratificado, ampliaría tales normas de desempleo en los Estados Unidos y desplazamiento de trabajadores en Guatemala. Además, los derechos laborales sufrirán ya que en Guatemala se tienen condiciones laborales precarias que han estado criticando una y otra vez por las organizaciones de derechos humanos internacionales, el Organización Internacional del Trabajo (OIT), y el Departamento del Estado de los Estados Unidos. El TLC no exige que los países conformen las leyes con las normas internacionales del OIT. Además, el TLC no previene que los países denigren o ignoren sus leyes laborales ya existentes para atraer inversiones.

1.3.3 Estrategias para seguir en el negocio

El por qué en Guatemala no han aprovechado al máximo las ventajas del comercio internacional, está estrechamente relacionado con la competitividad. Por eso, la habilidad de Guatemala de “maximizar la ganancia y minimizar el dolor” de una mayor integración comercial va a depender del éxito en las negociaciones sobre la eliminación de barreras arancelarias y no-arancelarias principalmente, así como de su habilidad para hacer las inversiones necesarias y los cambios de política que permitan que sus empresas sean más competitivas.

1.4 Benchmarking

El Benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de proceso de Benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Sin embargo, un proceso estructurado no debe agregarle complejidad a una idea simple. Y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso.

¿Por qué un modelo de proceso?

Los modelos de proceso tienen dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se usan apropiadamente. Ellos proporcionan una estructura y un lenguaje común.

Estructura:

Cualquier tipo de modelo de proceso de Benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación de Benchmarking. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del proyecto.

Lenguaje Común:

Los diversos pasos o etapas de un modelo también ayudan a establecer un lenguaje común entre sus usuarios. Los pasos del proceso ayudan a definir grupos de actividades o tareas relacionadas. El modelo de Benchmarking ha proporcionado un lenguaje especial que les permite comunicarse con eficacia sobre un proceso que puede ser relativamente nuevo para ellos.

La idea de Benchmarking es sencilla, significa ser tan humilde para admitir que alguien puede hacer algo mejor que uno y tan ambicioso para intentar alcanzarlo y superarlo.

1.4.1. Conceptos de benchmarking

Intentemos explicar su concepto que vale aclarar, no es estático sino dinámico y adaptable a diferentes necesidades. Según la Licenciada Alicia A. Benesch profesora del Colegio Florencia Nightingale, se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinámica de las estrategias comerciales o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

Agreguemos a lo expresado precedentemente que el proceso de Benchmarking puede aplicarse a cualquier organización, institución o establecimiento que produzca resultados similares o no; buscando en su investigación las mejores prácticas comerciales para implementar en las áreas a mejorar.

Comparar el desempeño de una organización con el de otras, para obtener información que, adaptada de manera creativa, conduzca a mejorar su desempeño.

De lo mencionado anteriormente obtenemos que Benchmarking es una herramienta para desarrollar ventajas competitivas en una organización, a partir de la adaptación creativa o innovadora de las mejores prácticas existentes.

Originalmente la expresión "Benchmark" parece provenir de la topografía. Es una marca que hacen topógrafos en una roca o un poste de concreto, para comparar niveles. La expresión Benchmarking pasó al léxico de los negocios a comienzos de los ochenta, cuando la empresa Xerox la utilizó para referirse a la comparación de una compañía con sus competidoras directas, o con compañías reconocidas como líderes en su industria. Luego su significado se amplió: La comparación iría más allá de la competencia local y de la industria, en busca de las mejores prácticas donde se encuentren.

Seguir una sencilla y lógica secuencia de actividades: el mensaje fundamental aquí no es acerca de los términos pasos o fases o del número de pasos o fases sino de la claridad. Tal vez la mejor manera de medir el nivel de claridad de un modelo de proceso es la habilidad de las personas para describírselo a otras personas, incluyendo la habilidad de explicar por qué es importante cada parte del proceso para el usuario.

Ponga un vigoroso énfasis en planificación y en organización: Las clases de actividades incluidas en esta parte del proceso comprenden un claro entendimiento de las necesidades del cliente del BM, obtención de recursos apropiados para que el equipo de BM pueda cumplir su misión, selección de

miembros del equipo e instrucciones a ese equipo, utilización de herramientas y técnicas para una planificación, desarrollo de instrumentos específicos para reunir información, e implantación de protocolos que defina comportamientos.

Emplee BM enfocado en el cliente: Un proceso de BM enfocado en el cliente pone un fuerte énfasis en establecer contacto con los clientes de BM y en usar algún tipo de proceso formal para identificar las necesidades específicas de los clientes acerca del proceso, del protocolo y de la información misma.

Conviértalo en un proceso genérico: Esto significa que el proceso de BM debe ser coherente en una organización. Aunque debe haber alguna flexibilidad en todo proceso para acomodar cierto nivel de variación, no hay necesidad de un modelo exclusivo de proceso de BM para cada departamento, división o sección de una organización.

1.4.2. Aplicaciones del benchmarking

El reto en este punto de la investigación fue construir un modelo genérico que cualquier tipo de organización pudiera aplicar a cualquier proyecto de BM. El objetivo era considerar los elementos comunes de los diferentes modelos que estaban funcionando en el mundo real y destilar los diversos pasos y fases de los procesos para formar un modelo sencillo que incorporara los elementos esenciales del proceso, los cuales son cinco etapas, así:

Primera etapa:*Determinar a que se le va a hacer benchmarking*

Comienza con una pregunta fundamental: ¿Quién es el cliente para la información de BM?, cliente significa usuario, una vez que se conozca las necesidades básicas del usuario.

De acuerdo con informes recibidos, uno de los problemas más comunes se relaciona con los recursos necesarios para conducir una completa investigación de BM, gran cantidad de la información recopilada no se utiliza. ¿Por qué son estos problemas?:

La prisa produce despilfarro en Benchmarking: En primer lugar, las organizaciones están ansiosas de utilizar el proceso de BM. Después de recibir algunas instrucciones, abordan grandes objetivos y hacen preguntas abiertas.

En su apresuramiento por utilizar este nuevo proceso, las organizaciones fracasan en varias áreas, una misión o propósito claro. Fallan en asegurarse de que sus propios procesos sean suficientemente comprendidos y documentados; no investigan suficientemente a las compañías que representan las mejores prácticas. El resultado es una mala planificación y ejecución del esfuerzo de BM.

Segunda etapa:*Definir Quiénes son los Clientes para La Información de Benchmarking*

Este paso es importante por las siguientes razones:

El cliente identifica las necesidades específicas de información: El cliente comienza el proceso de identificar los productos, los servicios o los procesos que es necesario estudiar. La clave para estos requerimientos de información es la necesidad. No se debe

utilizar el BM como una técnica general de recopilación de datos para poner a prueba los mercados, o como una manera de establecer contactos con otras compañías.

Este nivel de especificidad nos garantiza que la información que fue proporcionada por los socios del BM es comparable a la información que se está analizando en la organización del cliente. El cliente establece un límite de tiempo para concluir la investigación de Benchmarking: El cliente puede identificar no solamente la fecha esperada de terminación, sino también las fechas claves de entrega o los controles provisionales del proyecto. Estas expectativas provisionales pueden comprender la presentación de informes de progreso, de reuniones o análisis preliminares.

Con frecuencia, el cliente proporciona los fondos o el apoyo para la actividad del Benchmarking: El cliente suele ser responsable de proporcionar los recursos necesarios, en los que comprende las personas que ejecutaran la labor del BM.

El Gerente Que Designa:

Un gerente o un grupo de gerentes, designan a un individuo o a un equipo para que realice una investigación de BM, después de que los miembros del equipo hayan determinado la necesidad de tomar medidas para su propio progreso.

Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes

Las necesidades del cliente afectan el programa de BM, el alcance del esfuerzo, el formato de los informes y la asignación de los recursos. Personas con experiencia en BM afirman que una total comprensión de las necesidades del cliente ayuda a evitar los esfuerzos perdidos de recopilar información inútil.

El Diagnóstico del Cliente:

Se llama Diagnóstico porque semeja el proceso de recopilación de información, lo que quiere decir que la prescripción sin diagnóstico es mala práctica.

Este proceso de diagnóstico debe ser la actividad guía en la primera etapa del BM. El formato del diagnóstico consiste en entrevistar a los individuos o grupos que han sido identificados como clientes para la actividad de BM.

La identificación de los clientes:

Esto incluye la identificación de individuos y grupos específicos que usarán la información de BM. Estos clientes pueden ser el cliente que designa (el patrocinador) los miembros del equipo de BM y otros usuarios internos o usuarios potenciales de la información de BM.

Tercera etapa:

Tipos de Benchmarking:

El énfasis fundamental del cliente se define por el objetivo deseado de la actividad. Específicamente interno, competitivo, o funcional (genérico), o una combinación de los tres. La intención y los objetivos del cliente del BM se pueden diagnosticar estableciendo las clases de BM deseadas.

Tipos de información:

Las consecuencias de las actividades del BM son fuertemente afectadas por la amplitud del foco del BM, la magnitud del esfuerzo del BM se incrementa enormemente a medida que el proceso avanza. El proceso de BM es una actividad compleja que involucra un trabajo intenso y prolongado.

Usos de la información:

El uso que se piensa hacer de la información, incide en la cantidad de esfuerzo necesario para identificar y recopilar esa información, el uso afecta significativamente la elección que se haga de los socios y el tipo de preguntas que usted le haga a ellos.

Cantidad de información:

La cantidad de información que se desea es un aspecto importante de las necesidades del cliente. La cantidad de información generada durante las etapas de investigación de este proceso puede ser muy extensa; de modo que es importante aclarar las expectativas del cliente para asegurar que éste haya definido sus necesidades de información de manera realista y que apoye los esfuerzos necesarios para generar la información solicitada.

Otro aspecto de la cantidad de información está relacionado con el volumen de documentación recopilada procedente de los socios del BM. El nivel de detalle del análisis puede variar significativamente según la organización y el proyecto. El nivel de detalle que espera el cliente afecta la cantidad de tiempo necesario para recopilar, analizar, catalogar y resumir la información de BM.

Cuarta etapa:

Expectativas de informes:

Las necesidades que tienen los clientes de informes de resultados varían notablemente de acuerdo con el proyecto, el cliente y la organización. Algunos formatos de informe de BM requieren una narración extensa para describir el proceso o sus resultados.

En algunos casos, la información se presenta solamente una vez; en otros casos, es un proceso periódico o continuo que requiere repetida generación de informes.

La cantidad de tiempo y de recursos dedicados al desarrollo, la entrega y el mantenimiento de los informes varía considerablemente entre unas y otras organizaciones; pero hay una marcada tendencia contraria a la práctica de generar informes extensos.

Quinta etapa:

Alcance de la actividad de benchmarking:

El alcance del BM se refiere a la frecuencia de esta actividad en el tiempo. Las necesidades del cliente forman una de estas tres categorías:

Evento que ocurre una sola vez: La actividad de BM es definida como un evento único con una fecha de iniciación y una fecha de terminación. Con frecuencia es un solo proyecto que no se intenta repetir. A estos eventos suelen denominarlos proyectos de BM.

Actividad periódica: Algunas organizaciones hacen análisis como una práctica empresarial común, y planifican sus actividades de acuerdo con un calendario regular, cada año o cada tres meses. Varias organizaciones grandes hacen una auditoria anual de calidad de sus mejores productos y servicios en relación con los de sus competidores o las compañías de mejores prácticas.

Actividad continua: La actividad continua del BM es constante y, por lo general, no se limita a un evento que se realice una sola vez o que sea periódico, se tiene esa actividad como una meta de mejoramiento continuo de un gran número de gerentes y empleados.

1.5 Estrategias mercadológicas

Tanto los fabricantes como los clientes intermediarios siguen varias estrategias de líneas de productos:

Expansión de mezclas de productos.

Una empresa puede aumentar su mezcla de productos aumentando el número de sus líneas de productos, o su profundidad dentro de una de ellas, las líneas nuevas pueden o no tener relación con los productos actuales.

Contracción de la mezcla de productos.

Una estrategia de productos puede hacer disminuir el número de líneas de productos, eliminando una línea completa o disminuyendo la variedad dentro de la línea. Esta práctica de disminuir la mezcla de productos tiene que ser reconocida como una importante estrategia de líneas de productos.

El posicionamiento de un producto es la imagen que este proyecta ante los de la competencia y con otros de la misma compañía. Por desgracia la expresión posicionamiento no tiene una definición generalmente aceptada por lo que este importante concepto en la administración del producto, se aplica de forma imprecisa y resulta difícil de medir.

División de las estrategias.

1. ***Posicionamiento en relación a un competidor.*** Para algunos productos el mejor posicionamiento es la opción directa de la competencia. Para otros productos un posicionamiento de competencia directa

es justamente lo que no debe hacerse en particular cuando un competidor en particular tiene una sólida posición en el mercado.

2. **Posicionamiento en relación a atributos del producto:** Una compañía puede asociar su producto con una característica del mismo o con una ventaja del consumidor.
3. **Posicionamiento por el precio y la calidad.** Algunas tiendas de ventas al detalle son reconocidas por sus mercancías de suprema calidad y por sus altos precios. Al intentar modificar la posición de una compañía en la escala de calidad y precios puede resultar una empresa arriesgada.
4. **Posicionamiento en relación con el uso del producto.**
5. **Posicionamiento en relación al mercado meta:** Los mercadólogos pueden sugerir varias estrategias de posicionamiento meta las cuales pueden ser:
 - De acuerdo a los atributos físicos del producto.
 - De acuerdo a los beneficios que ofrezca.
 - De acuerdo a las ocasiones de uso.
 - De acuerdo a las clases de producto.
6. **Posicionamiento en relación con una clase de producto.** En algunas ocasiones una compañía para establecer el posicionamiento de sus productos implica asociarla a una clase común de productos. Esta tendencia constituye un esfuerzo por parte de los esfuerzos para incrementar su credibilidad.

1.5.1 Investigación de mercados

Los Mercados que en la terminología económica de un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones

comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

El mercado existió en los pueblos y tribus más antiguas que poblaron la tierra, y a medida que fue evolucionando, dicha organización desarrolló en el comercio el instinto de conservación y subsistencia del hombre y hace que procure satisfacer sus necesidades más elementales, luego las secundarias y posteriormente las superfluas.

Es así como el desarrollo de los pueblos, obliga al incremento y expansión del mercado llegando en la actualidad a ser una actividad económica de suma importancia para el progreso de la humanidad.

Se entiende por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

El consumidor

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra

- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

El producto

- Estudios sobre los usos del producto.
- Tests sobre su aceptación
- Tests comparativos con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

El mercado

- Estudios sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.

La publicidad

- Pre-tests de anuncios y campañas
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

Clases de Mercado:

Puesto que los mercados están constituidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

Según el monto de la mercancía

Mercado Total. conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

Mercado Potencial. conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien está en condiciones de adquirirlas.

Mercado Meta. está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Mercado Real. representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

Otros Tipos de Mercado:

Mercado Mayorista: Son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.

Mercado Minorista: Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores.

Una nueva modalidad de este tipo de mercados lo tenemos en los llamados "Supermarkets" (Supermercados) de origen norteamericano, los que constituyen grandes cadenas u organizaciones que mueven inmensos capitales.

En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

1.5.2. Satisfacción del cliente

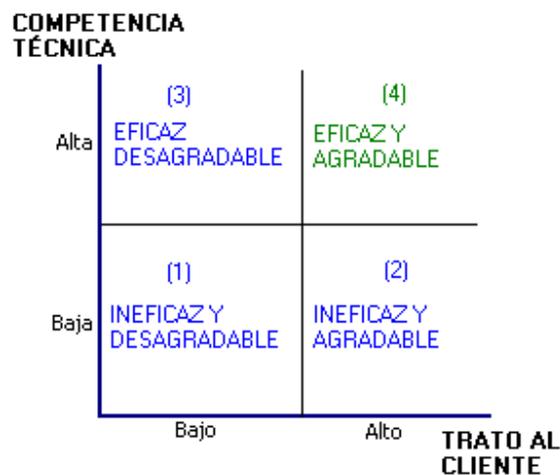
Cuando una persona llega a una tienda o cualquier establecimiento comercial, sea físico o virtual, está esperando el mejor de los servicios, espera que: *"se le trate como un rey"*, sea que se decida a comprar o no. ¿Por qué? porque el cliente sabe que sin su compra, sin el dinero que gasta en los diferentes artículos, la tienda no existiría o no sería lo que es. Y es que ¿cuántos no han tenido malas experiencias en cuanto al servicio, en la caja de un hipermercado, en un restaurante, en un banco, en una tienda virtual,...?, como consumidores, hemos tenido malas experiencias de servicio, y esas malas experiencias hacen que nuestro concepto e imagen del establecimiento decaiga, trayendo como consecuencia el decaimiento de los resultados económicos de la tienda.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, *la actitud positiva y la actitud negativa*, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la firma esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este andamiaje se venga al piso. Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa, por ejemplo, si en un banco tuvo una mala experiencia con un asesor comercial piensa *"es que los empleados de este banco son pésimos"*, lo cual asocia negativa y directamente a la

entidad y a todas las personas que trabajan en él. Por esto es importante que la actitud positiva de servicio prime en todos y cada uno de los empleados de una firma.

Basándonos en las variables trato al cliente y competencia técnica, podemos diferenciar cuatro tipos de servicio en las empresas, el ineficaz y agradable, el eficaz y agradable, el ineficaz y desagradable y el eficaz y desagradable.

Figura 1 Variables de trato al cliente y competencia técnica.



En el primer cuadrante se encuentra el servicio del tipo Ineficaz y Desagradable, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente. Un ejemplo sencillo, imaginemos una heladería cuyas instalaciones no son muy aseadas y cuyos meseros tampoco lo sean (bajo trato al cliente), pero que tal si a eso le sumamos que el sabor de su línea de helados no es sabroso y que se encuentran en estado

casi líquido por mala utilización de sus congeladores (incompetencia técnica). La frase de cabecera de estas empresas es: **"Somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos"**

En el segundo cuadrante encontramos el servicio Ineficaz y Agradable, en el que las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica. Supongamos que la heladería ha mejorado el aspecto de sus instalaciones y sus meseros y que ahora se distingue por su pulcritud y buen trato al cliente (agradables) y que siendo testigos de este cambio decidimos volver, pero cuando nos sirven nuestro helado, el sabor sigue siendo desastroso y la consistencia aun peor, son feos y aparte los sirven derretidos (ineficaz). Su frase de cabecera es: **"Lo hacemos mal pero, somos encantadores"**

Las empresas que se sitúan en el tercer cuadrante, Eficaz y Desagradable son altamente eficaces, saben realizar sus procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes. Imagínate la heladería pero ahora con excelentes sabores, consistencias y variedad de productos, pero igual de desaseada que al comienzo. Se pueden identificar con la frase: **"Somos muy eficientes pero, muy antipáticos"**

Por último, en el cuadrante cuatro, Eficaz y Agradable, se encuentran las firmas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la

fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo. En este cuadrante se ubicaría la heladería si mezclamos la pulcritud y buen trato del segundo cuadrante con los sabores, consistencia y variedad de productos del tercero. Los podemos identificar con la frase **"Hacemos nuestro trabajo con la máxima calidad"**

Para llegar a posicionarse en el cuarto cuadrante una organización debe involucrar a todos sus elementos en el proceso de calidad del servicio, no sólo me refiero a las personas sino a todos los agentes, maquinaria, sistemas, proveedores, etc. La calidad del servicio es una cadena en la que cada persona, departamento y elemento es un eslabón y si alguno de los eslabones cede o se rompe, la supervivencia de la empresa se pone en peligro.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico de la situación actual de La Comercializadora de Productos Musicales se centrará en las consideraciones sobre el historial de ventas de sus productos así como su estructura administrativa para reflejar la compatibilidad de los porcentajes de ventas con la forma de mercadeo y su administración. Es importante conocer desde adentro la empresa para visualizar aquellos puntos vulnerables que darán las pautas en la mejora que debe existir para una mejor competitividad en el mercado.

2.1. Comercializadora de productos musicales

La comercializadora de Productos Musicales que se estará analizando, está ubicada en el departamento de El Progreso, específicamente en el Municipio de Guastatoya.

El departamento de El Progreso se encuentra situado en la región III o región Nor-Oriental, su cabecera departamental es Guastatoya, limita al Norte con el departamento de Alta Verapaz; al Sur con Guatemala y Jalapa; al Este con Zacapa y Jalapa; y al Oeste con Baja Verapaz y Guatemala. Se ubica en la latitud 14° 51' 14" y longitud 90° 04' 07", y cuenta con una extensión territorial de 1,922 kilómetros cuadrados.

Por su configuración geográfica que es bastante variada, sus alturas oscilan entre los 245 y 1,240 metros sobre el nivel del mar, con un clima generalmente cálido.

Se encuentra a una distancia de 74 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala.

Esta rodeada con lugares turísticos de gran atractivo, como El Parque Nacional Cerro El Reformador, el Centro Arqueológico de Guaytán y otros lugares que se encuentran en la ribera del río Grande o Motagua. En este departamento se encuentra el centro recreativo de los trabajadores I.R.T.R.A. en la aldea Agua Caliente del municipio de San Antonio La Paz.

2.2. Localización de la comercializadora

Para poder ubicar oportunidades de negocios es importante estudiar la situación en 3 niveles:

- El Entorno Nacional
- El Sector Específico
- El Consumidor

El Entorno Nacional

Se debe estar informado de los cambios en los campos político, económico, social y tecnológico. Hoy en día recibimos una fuerte influencia en nuestras actividades de las decisiones del gobierno, la marcha de la economía, la violencia, la pobreza y las sorprendentes y rápidas innovaciones tecnológicas.

En los últimos años las evoluciones del entorno han adquirido considerablemente importancia en la marcha de los negocios como consecuencia del evidente avance hacia un mercado libre y competitivo; una serie de monopolios han sido desarticulados y el excesivo reglamentarismo está siendo reemplazado por una legislación más promotora que controlista. Estos y muchos otros cambios en el entorno están ocurriendo lenta e inexorablemente.

El Sector Específico:

Los cambios en el entorno causan diversos efectos en cada sector considerando el tipo de productos o servicios, la competencia, la producción, los precios y las tendencias de los consumidores.

El Consumidor:

En un mercado de libre competencia, es el consumidor o comprador el que tiene la decisión final sobre el éxito o fracaso de un producto o servicio.

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización.

2.2.1. Segmentación geográfica

Requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas como naciones, estados, condados, ciudades o barrios; se puede operar en una o dos áreas, o en todas.

Integración Territorial o División Política:

Guastatoya como municipio, esta dividida políticamente en una Ciudad, constituida por la cabecera, la cual posee zonas, barrios y colonias, siendo estas:

Zonas, Barrios, Colonias y Lotificaciones

- 1.- El Calvario
- 2.- Las Joyas
- 3.- El Golfo
- 4.- La Democracia
- 5.- El Porvenir
- 6.- Nueva Vida
- 7.- Asunción
- 8.- Hichos
- 9.- Catalán

Así mismo, por Aldeas, Caseríos, Fincas y Parajes siendo estos:

ALDEAS, CASERIOS, FINCAS Y PARAJES

El Subinal, Agua Blanca, El Cuajilote, Modelo, Los Ranchos, San Juan, Las Morales, El Basilar, Tierra Blanca, El Chorro, El Llano, Casas Viejas, El Barrial, El Chilar, La Cueva del Negro, Ojo de Agua, Santa Lucía, Palo Amontonado, San Marcos, Piedra Parada, El Callejón, Santa Rita, Llano Largo, San Juan, Sestiadero, San Rafael, Anshagua, El Naranjo, El Infiernillo, La Campana, La Laguneta, Las Pilas, La Libertad, Chiquela, Chilsapote, El Obraje, Cromo, Cruz, Ranchos y Pataché.

2.2.2. Topografía

El Municipio de Guastatoya, pertenece al departamento de El Progreso y es la cabecera Departamental del mencionado departamento, posee una extensión territorial de 262 Kilómetros cuadrados, se localiza a una altitud de 515 metros sobre el nivel del mar, con una latitud Norte de 14°51´14” y una longitud oeste de 90°04´07 “punto de referencia frente a la Iglesia Católica de la Cabecera Municipal, frente al parque central.

Sus colindancias son:

- “ Al Norte con los municipios de Morazán y San Agustín Acasaguastlán
- “ Al Sur con el departamento de Jalapa
- “ Al Este con el municipio de El Júcaro y
- “ Al Oeste con los municipios de Sanarate y Sansare.

Se encuentra enclaustrado al lado este del río Guastatoya. Este municipio, cuenta con una Ciudad, aldeas, caseríos, parajes, fincas, barrios, colonias y lotificaciones urbanas.

Su *Topografía* es irregular, el tipo de suelo es arcilloso con abundante piedra y su clima es cálido seco.

2.2.3. Clima

Su temperatura promedio oscila entre 24° centígrados a 39° grados centígrados, con una mínima de 21° centígrados registrado en diciembre del 1999 y la máxima alcanzada en el mes de abril del año 2001 de 39.5 ° centígrados.

La precipitación pluvial media anual es de 470 milímetros, con un máximo de 44 días de lluvia irregular presentada de los meses de mayo a noviembre. Con una humedad relativa de 67%.

En el municipio se distinguen dos regiones climáticas las cuales son cálida y la templada. Cada una de estas presenta particulares zonas de vida.

La mayor parte del municipio pertenece a la zona cálida, muy seca semiárida presentando la siguiente zona de vida.

- Zona cálida muy seca, semiárida con vegetación de monte espinoso.
- Zona cálida seca subhúmeda con vegetación de monte espinoso subtropical.

En segundo orden a la zona templada húmeda que presenta la siguiente zona de vida.

- Zona templada húmeda, con vegetación húmeda montañosa subtropical.

2.2.4. Economía

Analizaremos tres rubros importantes que son los siguientes:

- PIB
- PEA
- PRODUCCION ACTUAL

PRODUCTO INTERNO BRUTO: PIB

El Producto interno bruto esta representado a nivel departamental y no por municipio el mismo por rama de actividad de la manera siguiente: cabe indicar que dicha información

únicamente se obtuvo con datos del año de 1997, siendo la misma, la siguiente:

(En miles de Quetzales, Q.)

Agrícola: 6,068.79

Comercio: 3,868.31

Industria: 9,617.79

Transporte: 390.39

Servicios: 8,801.52

Otros: 6,743.10

TOTAL PIB: 35,490.00

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA: PEA

Debido a la falta de actualización de datos, únicamente se puede contar con los obtenidos del Instituto Nacional de Estadística “INE”, los que indican lo siguiente:

- Población económicamente activa 3,659
- PEA dedicada a Agricultura 2,331
- PEA dedicada a comercio y servicios 596
- PEA dedicada a industria 732

Así mismo se puede mencionar sobre el nivel de empleo, siendo el siguiente:

- Población ocupada 3,472
- Población Desocupada 184
- Población No Económicamente Activa 12,673

PRODUCCIÓN ACTUAL

Agropecuaria:

En el municipio se dedican principalmente al cultivo del maíz, frijol, tomate, Sandía, Chile Pimiento, Papaya, Pepino y Limón, lo cual se desarrolla con mayor intensidad debido a que se lleva a cabo en terrenos regables en las riveras del río

Guastatoya, es importante mencionar que en el caso del maíz se han logrado obtener en terrenos regables una producción de 50 quintales por manzana, en el caso del cultivo del chile se obtiene un rendimiento aproximado de 486 cajas por manzana, en el tomate una producción estimada en 834 cajas por manzana, en el pepino se ha logrado obtener un rendimiento de 1,043 cajas por manzana.

En el caso del maíz donde no son terrenos regables el rendimiento máximo obtenido es de 16 quintales por manzana.

También es importante mencionar que existen actualmente cultivos secundarios pero de gran importancia, como lo son el Limón, el Jocote Tronador, la Papaya, el Jocote marañón y la Sábila.

Artesanal:

Esta actividad es desarrollada tanto en el área urbana como en la rural, y se dedican a los muebles de madera, escobas, sombreros, petates esto de material de palma, trabajos en cuero, así como a tejer atarrayas para la pesca de río, de lo cual se da por encargos de personas de Escuintla e Izabal.

2.2.5. Idioma

Con la fuerte colonización española que se arraigó en esta región, el departamento de El Progreso se convirtió rápidamente en vía de paso mercantil entre el Caribe y España, por lo que el idioma español se asentó definitivamente y los antiguos pobladores fueron transculturizados y los idiomas de aquellos desaparecieron.

2.2.6. Cultura

La feria titular del municipio de Guastatoya se celebra del 12 al 15 de enero en honor al Santo patrono de la localidad Señor de Esquipulas, en la cual se desarrollan actividades deportivas, culturales, desfiles hípicas, jaripeos y actividades religiosas , también se celebra una segunda feria a finales del mes de junio, denominada Feria Departamental.

En el área urbana del municipio de Guastatoya, se cuenta con varios centros educativos:

Escuela Nacional de párvulos Gabriela Mistral, Escuela Nacional Tipo Federación de Educación Primaria, la cual es atendida por 22 maestros, la cual tiene la misma cantidad de aulas, y cuenta con dos maestros de educación física.

Escuela Nacional primaria mixta nocturna, además de contar con el Instituto de educación básica experimental con orientación ocupacional la cual da atención en las jornadas vespertina y matutina.

El Instituto técnico para varones con la especialidad de mecánica General (soldadura Eléctrica y Autógena), y Bachiller Industrial.

Colegios privados:

Colegio de Ciencias Comerciales El Progreso, que imparte Pre-Primaria, primaria, básico y diversificado con especialidades de perito contador, secretariado comercial y secretariado bilingüe.

Colegio Católico, Padre Gabriel Peñáte, que presta los servicios de Kinder, Pre-Primaria, Primaria, básico y diversificado con especialidades en magisterio con orientación en medio ambiente.

En el área rural del municipio se cuenta con una cobertura educativa del 96% en educación primaria.

En las comunidades de Santa Rita, Casas Viejas y Santa Lucia cuenta con escuelas de pre-primaria. La comunidad de Santa Rita cuenta con un Instituto de Educación básica por cooperativa. En las comunidades de El Naranjo, Casas Viejas y El Subinal se cuentan con institutos básicos teledirigidos, llamados Tele-Secundarias, en la que se imparten los tres grados de educación básica.

También a nivel municipal se cuenta con *CONALFA* que imparte cursos para personas analfabetas (etapa Inicial) y a alfabetos en la etapa de post- alfabetización. En la etapa inicial se les enseña a leer y a escribir, la etapa de post alfabetización se divide en dos las cuales son:

- La primera que cubre el 2do, 3ro, y 4to. año de primaria y
- La segunda etapa que atiende el 5to y 6to grado de primaria.

Porcentaje de Analfabetismo:

Según información otorgada por la Oficina Departamental de CONALFA, existe para el municipio un índice de analfabetismo del 17.40%.

2.3. Organización actual

Las organizaciones hoy en día cuando son de las PYMES, es decir pequeñas y medianas empresas en Guatemala, optan por tener estructuras organizacionales simples, la comercializadora de productos musicales no es la excepción ya que cuenta con una organización nada compleja desde:

- La Gerencia o Propietario

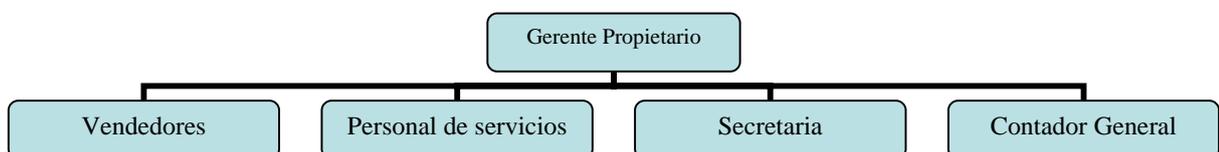
- Asistentes de ventas en mostrador
- Contador general
- Secretaria y
- Personal de servicios.

2.3.1 Tipo de administración

La forma que el propietario o gerente general ha encontrado de llevar el liderazgo de dicha empresa, es a través de ejercer un efecto de conciencia propia dentro de sus empleados ya que son pocos y siempre se contratan por tener un nexo dentro de los familiares de los empleados ya existentes, esto se hace con el fin de llevar al seno de la empresa gente con mística de trabajo y comprometida con sus familiares a quedar siempre bien con los propietarios ya que es el tipo de administración que ha funcionado y el que ha prevalecido durante años brindando resultados favorables.

2.3.2. Organigrama funcional

Figura 2. Organigrama.



2.3.3. Filosofía de trabajo

Para que una organización pueda ser exitosa y sus productos estén en constante movimiento dentro del mercado, este tendrá que adaptarse a los constantes cambios de tecnología para una mayor productividad y de acuerdo con las necesidades de los consumidores; para ello se requieren hacer recomendaciones a la entidad y con ello lograr el mejor funcionamiento y productividad, y como resultado obtener las máximas utilidades. Es por ello que la comercializadora de productos musicales fundamenta su filosofía de trabajo hacia la calidad misma que le proporciona el hecho de contar dentro de la empresa con gente conocida y comprometida con los objetivos organizacionales.

2.3.4 Administración del Recurso Humano

En cuanto al recurso humano, el cual se tiene como el más importante de la empresa porque siempre aspira a progresar en este mundo de competencia, podemos decir que los procesos administrativos son aplicados cuidadosamente para lograr una armonía y clima organizacional sano dentro de la empresa, esto significa llevar un equilibrio entre la aplicación de las reglas disciplinarias y los entes motivadores con el personal. Se tiene la política de que todos los contratados deben saber claramente cual es su función mediante el entrenamiento continuo.

2.4. Posicionamiento mercadológico

Es importante que la comercializadora de productos musicales esté bien posicionada dentro del mercado departamental y se extienda a departamentos circunvecinos con el objetivo único de llevar el liderazgo, esto solamente lo logrará con la implementación adecuada de todas sus estrategias de venta y la proyección de calidad de sus productos.

2.4.1. Volumen de Ventas

Los ingresos estarán basados en la capacidad de ventas que se producirán a lo largo de un mes, ya que la oferta será mayor que la demanda.

Para tener una idea clara hacia donde queremos dirigir nuestro producto, es necesario identificar los mercados potenciales y, en nuestro caso, los factores que se asocien al mismo, a fin de diseñar planes estratégicos de Marketing y a la vez responder a los constantes cambios del mercado. Lo primero es la obtención, interpretación y comunicación orientada a las decisiones mediante el uso de sistemas de información.

2.4.2. Aceptación comercial

La investigación de Mercado es la mejor medida obtenida para analizar la aceptación que se tendrá en el mercado, abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la

información que se requiere para tomar decisiones sobre el ambiente, su mezcla de Marketing y sus clientes futuros y potenciales. Por eso todas las etapas del estudio deben llevar un procedimiento sistemático, lógico y objetivo.

Para la realización del estudio de mercado se requiere seguir dos pasos generales:

1. **Recopilación de Datos:**

La recopilación de datos se hará sugiriendo un procedimiento lógico, objetivo y sistemático, que dará lugar a la obtención de la información de gran importancia que permitirá inferir acerca de la necesidad a satisfacer y qué segmento del mercado suplir.

Ubicaremos aquellas empresas dedicadas al mundo de la música de todo género, comercialización y mercado específico de nuestro producto.

2. **Análisis y Evaluación de los Datos Obtenidos:**

El análisis y evaluación de los datos, los cuales pueden provenir de diferentes fuentes (entrevistas, encuestas, datos históricos, estadísticas pasadas, etc.) se hará a través de fórmulas estadísticas y matemáticas, específicamente modelos de regresión que nos permitirán estimar la demanda futura de nuestro producto para los diferentes fines y a la factibilidad de instalación de una empresa de este tipo.

Dada la importancia para la empresa por el hecho de no competir en cualquier área, es muy necesario identificar los segmentos más atractivos a los cuales se esté en posibilidad de servir con mayor eficacia.

2.4.3. Variedad de productos

En esta parte de la investigación se presentan y analizan los volúmenes de bienes y servicios que ofrecen y pueden proporcionar los proveedores existentes en el área de mercado en estudio. En nuestro caso, constituiremos un alto porcentaje de la oferta en el mercado local por ser la única empresa con visión que se dedicará a este fin.

2.5 Análisis Competitivo y Comparativo

La ventaja comparativa nos establece que cada empresa se especializará en la producción y exportación de los bienes y servicios que puede producir con un costo relativamente bajo, e importará los bienes y servicios que produzca con un costo relativamente elevado. Las ventajas comparativas están relacionadas con la especialización propia de cada empresa, es decir aquello que es capaz de producir más eficientemente.

La ventaja competitiva depende de la capacidad que tienen las empresas para perfeccionar sus competencias centrales: Ser más productivas, más eficientes, más ágiles y más grandes. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del perfeccionamiento. Las empresas consiguen ventaja competitiva en determinados sectores cuando su base central les permite una mejor información continuada de las necesidades de productos y procesos y, como consecuencia de ello, unos mejores conocimientos de por dónde

han de orientar su actuación. En conclusión, lo que determina qué produciremos es la ventaja comparativa y no la competitiva.

2.5.1. Análisis con empresas similares

Se debe adquirir nuevas tecnologías, recursos humanos calificados, apertura de nuevas sucursales, introducir nuevos productos, servicios etc.

Utilizar las fortalezas para aprovechar posibles oportunidades. A través de las fortalezas se reducen al mínimo las posibilidades de ser impactado por alguna amenaza.

Deberá tener liderazgo total en diferenciación: "mas por el mismo precio". La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.

2.5.2. Análisis con empresas distintas

Es necesario tener en cuenta que existen muchas limitaciones al entrar a un nuevo mercado, como por ejemplo debemos tener una fuente de financiación importante (inversores), debemos tener disponibilidad de capital de trabajo y financiero, como así también debemos tener en cuenta las depreciaciones y amortizaciones de nuestros activos. No se deben dejar de lado las variaciones económicas que afectan día a día el poder adquisitivo de los potenciales concurrentes.

Es recomendable entender como se comporta el mercado y la demanda, es decir como percibe el consumidor nuestro servicio, en que tipo de competencia nos encontramos, que restricciones políticas, legales y económicas debemos afrontar, como es el caso del pago de los impuestos, las retenciones bancarias, o fenómenos macroeconómicos como la inflación y la recesión, etc. Básicamente es necesario conocer las fuerzas competitivas de este tipo de negocios, y como estas afectan a la cadena de valor de nuestra empresa.

El análisis de nuestro entorno nos puede permitir aprovechar oportunidades, y prevenir amenazas con anticipación pudiendo realizar un negocio rentable.

3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO.

Tomando en cuenta que un Mercado es la serie de todos los compradores, reales y en potencia, de un producto o servicio. Es un lugar donde los compradores y los vendedores se reúnen para intercambiar bienes y servicio.

Mercado en potencia: Esta compuesto por la serie de consumidores que manifiestan cierto grado de interés por un producto o servicio dados.

Mercado real o existente: Esta compuesto por la serie de consumidores que tienen los intereses, el ingreso y el acceso a un producto o servicios dados.

Para vender los productos musicales de la comercializadora, utilizaremos diferentes formas de comercialización con el fin de llegar a los mercados que nos interesa penetrar.

Entre los tipos de comercialización están, la comercialización directa, en donde utilizaremos diferentes medios de comunicación tales como la radio, televisión, correo electrónico, para dar a conocer nuestros productos; además utilizaremos la comercialización por catálogo y correo directo.

Consideramos que con estos tipos de comercialización llegaremos a nuestro mercado meta.

3.1 Criterio para la selección del sistema de comercialización:

La comercialización: Es la introducción de un producto nuevo al mercado.

Existen diferentes tipos de comercialización entre los cuales tenemos: Comercialización de la organización, comercialización de ubicaciones, directa, por catálogos, por correo directo, por muchos canales, por televisión etc.

Comercialización de la organización: Actividades emprendidas para crear, mantener o cambiar las actitudes o los comportamientos que los públicos meta tienen ante la organización.

Comercialización de ubicaciones: Actividades emprendidas para crear, mantener o cambiar actitudes o comportamientos ante ubicaciones concretas.

Comercialización directa: Comercialización por medio de diversos medios publicitarios que interactúan de manera directa, con los consumidores y, por regla general, requieren que el consumidor presente una respuesta directa.

Comercialización por catálogo: Comercialización directa por medio de catálogos que se envían por correo o una lista de clientes seleccionado o que se entregan en tiendas.

Comercialización por correo directo: Comercialización directa por medio de correspondencia particular, que incluye cartas, anuncios, muestras, folletos y otros "vendedores con alas" enviados a prospectos contenidos en lista de correo.

Comercialización por muchos canales : Distribución por medio de muchos canales .

Comercialización por televisión: Comercializar, en forma directa, por medio de la televisión, usando publicidad para obtener respuesta directas o canales para compras desde casa.

3.1.1 Análisis de la demanda de productos y/o instrumentos musicales:

Demanda: Es el deseo de un individuo ó individuos respaldados por poder adquisitivo.

Para medir la demanda del mercado se requiere entender con claridad el mercado en cuestión, como ya se mencionó con anterioridad el mercado es " un lugar donde compradores y los vendedores se reúnen para intercambiar bienes y servicios".

Los compradores en potencia de los productos o servicios de lo que fueren tienen tres características: el interés, el ingreso y el acceso.

Mercado en potencia: Esta compuesto por la serie de consumidores que manifiestan cierto grado de interés, por un producto o servicio dados.

Mercado existente: Esta compuesto por la serie de consumidores que tienen los intereses, el ingreso y el acceso a un producto o servicio dados.

Mercado existente calificado: Es la serie de consumidores que tienen el interés , el acceso y las calificaciones necesarios para el producto o servicio.

La demanda de los productos musicales en Guatemala, es una demanda que en la medida que se incentive en las escuelas,

institutos, colegios y en el país en general el arte por la música, la demanda irá en aumento debido al incremento de cursos, eventos culturales y entretenimiento musical. El INGUAT, (Instituto Guatemalteco de Turismo) y el Ministerio de Cultura y Deportes son instituciones muy importante para aumentar la demanda en los productos musicales, es por ello que la comercializadora se mantiene informada en relación a noticias e informes sobre leyes y eventos organizados por dichas instituciones para medir la demanda sus productos.

Actualmente la comercializadora posee un buen nivel de demanda, debido a que no hay mucha competencia en este ramo y eso permite obtener y mantener un mercado real, el cual se puede atender con mucha holgura; pero siempre hay que estar analizando constantemente, esta variable tan importante como lo es la demanda del mercado.

3.1.1.1 Demanda actual de los servicios de venta:

Demanda actual del mercado y/o Demanda actual del mercado existente calificado: Esta compuesta por todos aquellos consumidores que tienen intereses, el ingreso y el acceso a un producto o servicio dados; esto significa que para los productos musicales que se venden en la comercializadora, los consumidores interesados poseen el ingreso y las calificaciones necesarias para adquirir el producto, o sea , son personas que además de poseer el dinero para comprar los productos musicales están capacitados para utilizarlos o bien, ya se encuentran

estudiando algún curso ó bien profundizando más en el arte musical.

3.1.1.2 Demanda potencial de los servicios de venta:

La demanda potencial de los servicios de venta Se refiere al mercado potencial el cual además de poseer el interés de adquirir el producto deberá contar con el ingreso suficiente para comprarlo.

En el caso de la comercializadora de productos musicales, nuestra demanda potencial será todo aquel consumidor que además de poseer el recurso económico y el interés también posea una formación musical o este en el proceso de capacitación.

Es por eso, que para la comercializadora el enlace con instituciones capacitadoras del arte musical, es muy importante para incentivar a ese mercado potencial a capacitarse y convertirlo en un mercado real o una demanda actual.

3.1.1.3 Canales de distribución:

Un canal de distribución esta formado por compañías y personas que intervienen en la transferencia de propiedad de un producto, a medida que este pasa de fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

Hay dos tipos de canales de distribución: Canal Directo y Canal Indirecto.

Los canales de Distribución Indirecta están constituidos por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios y el Directo, está formado sólo

por el productor y el consumidor final, sin intermediarios precisamente.

Figura 3. Canal de Distribución Directa

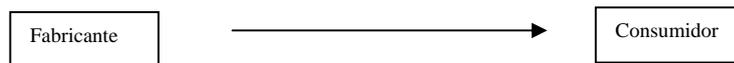
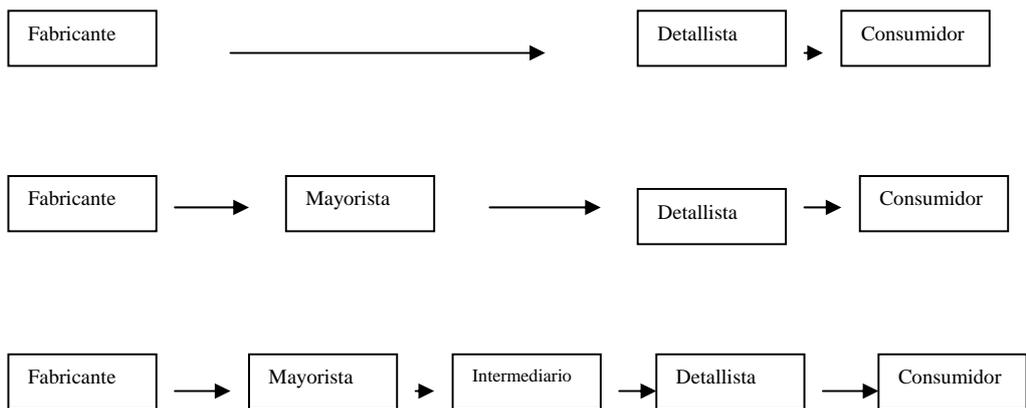


Figura 4. Canales de Distribución Indirecta



La comercializadora de productos musicales para poder distribuir los productos lo hace a través del canal de distribución directa o sea del distribuidor exclusivo al consumidor final.

Figura 5. Canal de distribución directa (Comercializadora de productos musicales)



La distribución se hará en camiones propiedad de la empresa, las capacidades de los mismos estarán dispuestas basándose en las localidades de abastecimiento (Volumen de carga esperado) y la magnitud de compra de los clientes respectivos.

3.1.2 Sistema de comercialización:

Planeamiento estratégico: Se realiza el plan para realizar seguimientos, controles de gestión, etc. sirve también para presentar el proyecto ante accionistas o posibles colaboradores.

PASOS:

Diagnóstico de la situación: se determinan cuáles son las fortalezas, debilidades, y las posibles oportunidades y amenazas que se nos pueden presentar, para saber en que situación competitiva estamos.

En síntesis, se debe hacer un análisis FODA.

3.1.3 Estrategias de *marketing*:

Para tener una idea clara hacia donde queremos dirigir nuestro producto, es necesario identificar los mercados potenciales, a fin de diseñar planes estratégicos de Marketing y a la vez responder a los constantes cambios del mercado. Lo primero es la obtención, interpretación y comunicación orientada a las decisiones mediante el uso de sistemas de información.

Con la realización del Estudio de Mercado perseguimos los siguientes objetivos:

- La determinación de nuestros clientes potenciales.
- Revelar, por mediación a los datos obtenidos de la demanda y de los recursos necesarios para la implementación del proyecto, así como la rentabilidad económica.
- Identificar cuales podrían ser las futuras necesidades de los consumidores potenciales, para así tener una visión de posibles cambios y avances en todo nuestro sistema.

Metodología:

La investigación de Mercado abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que se requiere para tomar decisiones sobre el ambiente, su mezcla de Marketing y sus clientes actuales y potenciales. Por eso todas las etapas del estudio deben llevar un procedimiento sistemático, lógico y objetivo.

3.2. Administración de la mercadotecnia orientada a los productos musicales.

Los atributos del producto que suscitan la motivación del consumidor o provocan los patrones de compra no se incluyen en esta definición tan estricta. Por ejemplo, un Yamaha y un Sony son el mismo producto: un órgano.

Una interpretación más amplia del término reconoce que cada marca es un producto individual. En este sentido un traje Giorgio Armani y un traje Gucci son diferentes productos.

Pero el nombre de marca indica una diferencia en el producto al consumidor, y ello introduce en la definición el concepto de satisfacción de necesidades o deseos del consumidor.

Cualquier cambio de una característica física (diseño, color, tamaño, etc.) por pequeño que sea, crea otro producto. Cada cambio brinda al productor la oportunidad de utilizar un nuevo conjunto de mensajes para llegar a lo que esencialmente es un mercado nuevo.

Podemos ampliar aun más esta interpretación. Un televisor RCA adquirido en una tienda de descuento y pagarlo en efectivo es un producto diferente al modelo idéntico que se compra en una tienda de departamentos. En ella el cliente paga un precio más alto por el televisor. Pero la compra a crédito, se lo entregan sin costo adicional y recibe otros servicios de la tienda.

El concepto de producto incluye ahora los servicios que acompañan a la venta, y así nos hemos acercado a una definición que es de utilidad para el personal de mercadotecnia.

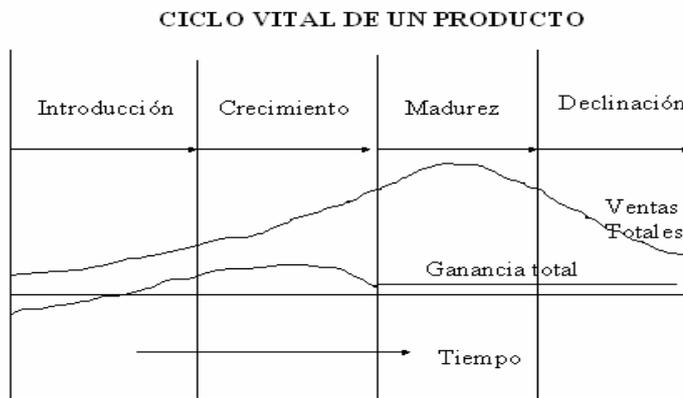
3.2.1 Producto:

Producto es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo, la importancia de los productos es disfrutar de los servicios que ofrecen. En sentido muy estricto, el producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende: manzanas, pelotas de béisbol, etc.

El Producto, es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Así una firma inteligente vende los BENEFICIOS DE UN PRODUCTO más que el mero producto.

Figura 6.



3.2.2 Tipos de producto

Del mismo modo que es necesario segmentar los mercados para mejorar los programas de mercadotecnia en muchas firmas, también es útil dividir los productos en clasificación homogénea.

Buscando estrategias de mercadotecnia para ciertos productos en especial, los mercadólogos han desarrollado varios sistemas de clasificación de productos normalmente en una o dos veces que se basan en sus características.

Los productos pueden clasificarse en tres grupos según su durabilidad o tangibilidad.

Los bienes no duraderos son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen. Ejemplos de ello son la cerveza, el jabón y la sal.

Los bienes duraderos son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso. Los ejemplos incluyen refrigeradores, máquinas herramientas y ropa. Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta; por ejemplo, cortes de cabello y reparaciones.

Bienes de consumo. Los bienes de consumo son los que compran los consumidores definitivos para su propio consumo. Por lo general, los mercadólogos clasifican estos bienes basándose en los hábitos de compra del consumidor.

Los bienes de uso común: son bienes de consumo que el cliente suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra. Los ejemplos incluyen el tabaco, el jabón y los periódicos. Los bienes de uso común se pueden subdividir en bienes básicos, de impulso y de emergencia.

Los bienes básicos: son aquellos que los consumidores compran de manera regular, como la salsa catsup, Heinz, o las galletas Ritz. Los bienes de adquisición impulsiva se compran sin planearse o buscarse; por lo general se encuentran al alcance en muchos lugares, porque los clientes rara vez los buscan. Así, los chocolates y las revistas se encuentran cerca de las cajas, ya que de otra forma a los clientes no se les ocurrirá comprarlos.

Los bienes de emergencia: se compran cuando la necesidad es urgente: paraguas durante un aguacero, o botas y palas durante una tormenta de nieve. Los fabricantes de bienes de emergencia los colocan en muchos puntos de venta, para evitar perder este, ejemplo: el momento en que el cliente los necesita.

Los bienes de comparación: son bienes de consumo que suelen pasar por un proceso de selección durante el cual el cliente los compara en cuanto a su idoneidad, calidad, precio y estilo. Son ejemplos de ello los muebles, la ropa, los autos de segunda mano y la mayor parte de los aparatos electrodomésticos. Los bienes de comparación pueden dividirse en uniformes y no uniformes.

Los bienes de especialidad: son bienes de consumo con alguna característica muy especial, o de una marca específica, por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra. Los ejemplos incluyen ciertas marcas y algunos tipos específicos de autos, componentes de aparatos estereofónicos, equipo fotográfico y ropa de hombre. Los compradores no suelen comparar los bienes de especialidad: no invierten en ello más que el tiempo suficiente para llegar a la tienda y llevarse el producto. Aunque este tipo de tiendas no necesitan estar en lugares especialmente cómodos, sí tienen que informar a sus clientes sobre su localización.

Los bienes de consumo que el cliente no conoce. Los nuevos que aunque sepa de ellos no los compran, como los detectores de humo o los aparatos de discos compactos son productos, hasta que el consumidor se entera de su existencia por los medios.

Los bienes de capital: son bienes industriales que entran parcialmente en el producto terminado. Incluyen dos grupos: las instalaciones y el equipo accesorio:

Las instalaciones son los edificios (fábricas u oficinas). Las instalaciones son compras importantes, suelen adquirirse directamente del productor tras un largo período de toma de decisiones.

En equipo accesorio incluye el equipo de producción portátil y las herramientas (de mano o diablos), así como el equipo de oficina (máquinas de escribir y escritorios, por ejemplo). Estos productos no entran a formar parte del producto terminado. Tienen una vida mas corta que las instalaciones y son simples auxiliares en el proceso de producción. La mayor parte de los vendedores de equipo accesorio utiliza intermediarios, debido a que el mercado esta muy disperso geográficamente, los compradores son numerosos y los pedidos son pequeños.

La comercializadora de productos musicales, posee para la venta un tipo de productos de especialización entre los cuales se encuentran: los instrumentos de viento (flautas, saxofón, pitoretas etc), además tiene instrumentos de percusión (tambores, baterías etc), instrumentos de cuerda (guitarras, violín, etc.) y otros.

3.2.3 Precios:

Todas las organizaciones con fines de lucro y muchas sin fines de lucro ponen precio a sus productos o servicios. Los precios tiene muchos nombres: Hay precios a todo nuestro alrededor. Pago de renta, colegiatura por nuestra educación, honorarios a nuestro medico o dentista. Las líneas aéreas, ferrocarriles, taxis y camiones nos cobran un pasaje; las empresas de servicios como: la luz y el teléfono llaman a sus precios tarifas; y el banco nos cobra intereses por el dinero que pedimos prestado. El precio de conducir un automóvil por algunas autopistas se llama cuota, y la empresa que asegura nuestro automóvil nos cobra una prima. El "precio de un ejecutivo es su sueldo, el precio de un vendedor podría ser una comisión y el precio de un trabajador es un salario. Por último aunque algunos economistas no estén de acuerdo, muchos de nosotros sentimos que los impuestos son el precio que pagamos por el privilegio de ganar de dinero.

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; El precio también es unos de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.

Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Pese a ello, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios.

Los errores más comunes:

La fijación de los precios está demasiado orientada a los costos.

Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado.

El precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado.

El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

En la comercializadora existen diferentes precios según tipo de instrumento; sin embargo como se trata de productos especializados en donde la mayoría son importados del extranjero los precios son bastante elevados, pero la calidad del producto es de primera, requisito indispensable en este tipo de productos.

3.2.4 El cliente:

Evidentemente al cliente no es posible inspeccionarlo, sino más bien satisfacerlo quizás el único parámetro mediante el cual ejercer cierto control sobre el cliente radique en el hecho de garantizar que no se le ofrezca a este más que aquello que se le puede brindar con el objetivo de no crearle expectativas superiores a las que son posibles satisfacer.

No obstante, el cliente brinda la posibilidad de cerrar el ciclo y tener una idea general de la calidad del servicio, sólo que con un carácter retroactivo, mediante los resultados de los estudios de su satisfacción según los cuales se pueden conocer las causas de no conformidad, también retroalimenta con sus quejas y reclamaciones aunque ningún modo la ausencia de estas debe considerarse sinónimo de calidad.

Entre los clientes más fuerte de la comercializadora de productos musicales están: El Conservatorio musical, El Ministerio de Cultura y Deportes, El Inguat, así como también colegios y escuelas del departamento del Progreso Guastatoya y de la ciudad capital.

3.2.5 La competencia:

Actualmente la naturaleza de la mercadotecnia no es servir al cliente, sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al competidor. En resumen, es una guerra donde el enemigo es la competencia y el cliente el territorio que se debe ganar.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace

posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

ORIENTACIÓN AL COMPETIDOR: Para obtener éxito hoy en día la empresa debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacarlos mercadotécnicamente.

La competencia en cuanto a productos musicales en el país de Guatemala es bastante escasa lo que permite obtener un margen de ganancias bastante considerable.

3.2.6 La promoción:

Básicamente la promoción es un ejercicio de información, persuasión e influencia, esos tres términos están relacionados en lo que la información persigue y en forma inversa, si una persona es convencida, también es probable que sea informada.

La promoción agrega significado a los servicios; también puede añadir tangibilidad y ayudar al cliente a hacer una mejor evaluación de la oferta de servicio.

La promoción de servicios comprende diversas áreas principales, las cuales se conocen como mezcla de comunicación o mezcla de promoción, e incluyen los siguientes elementos:

- Anuncios publicitarios
- Ventas personales
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Comunicación oral
- Correo directo

Diferentes factores señalan la necesidad de la promoción hoy en día, en primer lugar, como la distancia física entre el productor del servicio y el consumidor se incrementa y a medida que el número de clientes potenciales crece, el problema de comunicación de mercado se convierte en uno muy significativo.

Los consumidores toman la decisión de compra de acuerdo al grado de información que recibe del proveedor del servicio, desea estar completamente seguro de que las características que el servicio ofrece van de acuerdo a sus necesidades.

Diseño de Tácticas

La campaña promocional, es el trampolín por el cual debe empezar toda compañía, independientemente del tipo de servicio que utilice, está constituida por una serie de esfuerzos promocionales interconstruidos alrededor de un tema simple o una idea y diseñados para alcanzar una meta predeterminada.

Incentivos a los Clientes:

El incentivo es muy importante ya que se estimulará al socio a que no se retire. El socio que logre involucrar a otra persona con los servicios de la Sociedad de Ahorro, será merecedor de un obsequio brindado por la institución, para esta es muy importante ya que la acciones deben empezar desde adentro, esta opción nos permitirá hacer un mercadotecnia interna y así se podrá acatar nuevos socios.

La comercializadora utiliza diferentes medios de promoción a través de la radio, televisión, panfletos y catálogos que envía a los clientes.

3.3 Investigación de mercados.

La Investigación de mercados se define como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información; información que se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado, para generar, afinar y evaluar actos de mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico.

Proceso de la investigación de mercados

El proceso de la investigación de mercados consta de once pasos:

1. Establecer la necesidad de la información.

Es una fase crítica y difícil ya que de esta depende que los resultados sean verdaderas herramientas orientadas a la toma de decisiones. Se debe establecer apropiadamente la necesidad de la información y el gerente debe explicar la situación que rodea su solicitud.

2. Especificar los objetivos de la investigación y necesidades de información.

Especificar los objetivos de la investigación estos deben responder a la pregunta por qué realizar el proyecto y deben ser de acuerdo a lo que el cliente ha requerido previa información solicitada.

3. Propuesta.

La agencia de investigación debe hacer una propuesta, la cual debe contener: objetivos, metodología, cronograma, presupuesto y forma de pago.

4. Diseño de la investigación y fuente de datos.

Es la guía o el plan esencial para la recolección de datos y para especificar las etapas del proyecto. El marco de referencia es el que especifica el tipo de información a ser recolectada, las fuentes de datos, los procedimientos y análisis de la recolección. Las fuentes pueden ser Internas (investigaciones anteriores, antecedentes de la empresa) y Externas (informes estadísticos, revistas etc).

5. Desarrollar procedimientos de recolección de datos.

El éxito del estudio depende de la habilidad y creatividad para establecer este vínculo (desarrollo del cuestionario)

Un cuestionario es un plan formalizado para recolectar datos de los encuestados.

6. Diseñar la muestra.

Primero se debe definir la población de la cual se va a extraer la muestra, luego los métodos que serán utilizados para la selección, los cuales pueden ser: Procedimientos probabilísticos y no probabilísticos.

7. Prueba piloto.

Validación del cuestionario.

8. Recopilación de datos.

En esta fase del proceso la selección, capacitación y control de los entrevistadores es esencial y generalmente consume un gran porcentaje del presupuesto de ésta.

9. Procesamiento de datos.

Es la edición y codificación de lo recopilado. Los datos pueden tabularse manualmente o analizarlos en computadora.

10. Análisis de datos.

Estos deben ser compatibles con los requisitos de las necesidades de información y los objetivos de la investigación.

11. Presentación de resultados.

Los resultados se presentan a través de un informe escrito y oral, regularmente se hace al gerente.

3.3.1 Requerimientos iniciales.

El encargado de suministrar toda esta información (entorno, departamento de *marketing*) va a ser el Sistema de Información de Marketing (SIM) que es el que permite recoger información del entorno y analizarla para tomar decisiones de manera eficiente. Por una parte, para conocer las oportunidades y amenazas que existan en el entorno tratando de aprovechar las oportunidades, y de neutralizar y solucionar las amenazas. Por otra parte, el SIM debe permitir diseñar políticas comerciales, planes de marketing concretos, etc. El análisis del entorno está relacionado con el marketing estratégico y el diseño de las políticas comerciales está relacionado con el marketing operativo.

Una definición sobre el Sistema de Información de Marketing sería la siguiente: "Un Sistema de Información de Marketing es un conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing". Las tres características principales de un Sistema de Información de Marketing son:

1- El Sistema de Información de *Marketing* está formado o integrado por cuatro subsistemas, que están relacionados unos con otros, es decir, están interrelacionados. Los cuatro subsistemas son: datos internos, inteligencia de *marketing*, apoyo de marketing e investigación de mercados.

2- El Sistema de Información de *Marketing* contribuye a gestionar eficientemente la información. El Sistema de Información de *Marketing* contribuye a la toma de decisiones dentro de la empresa, es decir, un buen Sistema de Información de *Marketing* debe permitir a los responsables de *marketing* decidir que información es relevante para la empresa, clasificar esa información y analizarla, y ante todo distribuir esa información a tiempo.

3- El funcionamiento del Sistema de Información de *Marketing* requiere la utilización de tecnologías de información. Para poder analizar y evaluar con precisión y en un tiempo o plazo de tiempo razonable el enorme volumen de datos que se maneja hoy en día en las empresas es imprescindible utilizar tecnologías de información, tales como: ordenadores, scanner, faxes, televisión por cable, conexiones a la red, etc.

3.3.1.1 Mano de obra.

La mano de obra en el mercado se clasifica en: Directa e Indirecta.

Mano de Obra Directa:

Son aquellos empleados que tienen que ver con la transformación de la materia prima en el producto final, son los operadores en el proceso productivo.

Mano de Obra Indirecta:

Es todo el personal que no interviene directamente con el proceso de producción, pero que son necesarios para el buen desenvolvimiento de la empresa (gerencia, mecánicos, etc.).

3.3.1.2 Recursos estadísticos.

La recopilación de datos se hará sugiriendo un procedimiento lógico, objetivo y sistemático, que dará lugar a la obtención de la información de gran importancia que permitirá inferir acerca de la necesidad a satisfacer y que segmento del mercado suplir.

Ubicaremos aquellas empresas locales dedicadas a la comercialización de productos musicales, cuestionando todo lo referente a la producción, comercialización y mercado específico de nuestro producto

Análisis y Evaluación de los Datos Obtenidos:

El análisis y evaluación de los datos, los cuales pueden provenir de diferentes fuentes (entrevistas, encuestas, datos históricos, estadísticas pasadas, etc.) se hará a través de fórmulas estadísticas y matemáticas, específicamente modelos de regresión que nos permitirán estimar la demanda futura de nuestros productos para los diferentes fines y a la factibilidad de instalación de una empresa o negocio de este tipo.

Usaremos para el análisis de evaluación el método Delphi; éste método se trabaja con un grupo de expertos independientes que no tengan nada que ver con la empresa que encarga la investigación. En este caso no va a ver comunicación oral, sino que la comunicación va a ser por escrito. Las fases o etapas del método Delphi son las siguientes:

- En la primera fase se define el problema a estudiar.
- En la segunda fase se realizaría la selección de los expertos, en un número de 20 a 25, siendo todos especialistas en el tema a tratar.
- En la tercera fase se les envía a los expertos una carta con la descripción del problema objeto de estudio y con una pregunta muy general acerca del estudio.
- Una vez que los expertos seleccionados han respondido a esa pregunta se extraen los principales aspectos mencionados por ellos, y se elabora a partir de estos aspectos mencionados un cuestionario.
- La quinta fase consistiría en el envío de los cuestionarios a los expertos en los que se le piden estimar algunos aspectos concretos de tipo cuantitativo.
- Una vez que los expertos responden al cuestionario se trata la información recibida y se calcula medidas de tendencia, como la mediana, y se calcula también la dispersión de los datos. Todos estos datos se calculan para ver hasta que punto hay consenso entre los expertos seleccionados.
- En la séptima fase se envía los resultados obtenidos a los expertos y se les pide que revisen su posición. Si el experto dice que permanece en su posición tiene que explicar o argumentar las razones que le mueven a dar esa opinión, y lo mismo para el caso en el que diga que no mantiene su primera respuesta.

- Repetir las dos últimas fases para intentar que la dispersión de la información sea lo más pequeña posible. El objetivo es alcanzar una evaluación consensuada sobre el tema objeto de estudio.

3.3.2 Estudios de satisfacción e insatisfacción

Las ventas de una empresa se derivan de dos grupos: Los clientes nuevos y los repetidores. Por regla general, cuesta más atraer a clientes nuevos que conservar a los que ya se tienen. Así pues, suele ser más importante retener a los clientes que atraerlos. La llave para retenerlos está en satisfacerlos. Un cliente satisfecho compra más, es "leal" durante más tiempo, le habla bien del caso a los demás, le presta menos atención a las marcas de la competencia y a la publicidad.

Satisfacción se define conceptualmente como 'el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto', lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada. Es decir un Cliente satisfecho es aquel que ha llenado todas sus expectativas y satisfecho sus necesidades. Se puede medir satisfacción en diferentes etapas del proceso de compra, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Se puede medir la satisfacción por sí misma, o los elementos que llevaron a que ésta se diera. Es decir, se puede hacer una medición directa de aquello que llamamos 'satisfacción' y que es el resultado de una cadena compleja de eventos y relaciones que entretejen la relación entre cliente y proveedor. O se puede hacer una medición de todas y cada una de aquellas dimensiones, factores, atributos, elementos de ejecución y características del producto o servicio que en su conjunto dan lugar a un cliente satisfecho.

cliente - proveedor.

Se puede medir la satisfacción como un fenómeno en términos absolutos o graduales. La consideración debe hacerse por separado para la medición directa de la satisfacción como un fenómeno general y para la evaluación de los elementos que dan lugar a ella por separado.

Hay un acuerdo generalizado de que la satisfacción es un fenómeno que se da en forma gradual, por lo que en realidad el problema radica en decidirse por el número de puntos dentro de la escala, la inclusión o no de un punto intermedio; el balance entre puntos positivos hacia un extremo y negativos hacia el extremo opuesto y el fraseo de los puntos de la escala. Usualmente las escalas son de 4, 5, 7 ó 10 puntos, con descripciones del tipo 'Muy satisfecho' o 'Nada satisfecho', o bien equiparando el nivel de satisfacción a una escala de calificación de 10 puntos.

La decisión de la escala tiene que ver tanto con el estilo de redacción, la fluidez y el manejo del cuestionario como con el análisis estadístico que se pretende llevar a cabo con las respuestas dadas por los clientes. Ambas consideraciones son

mucho muy relevantes para llegar a tomar una decisión respecto a la escala de las preguntas.

Un cliente insatisfecho puede tomar una de las siguientes cuatro acciones: Quedarse callado, tramitar su queja ante la autoridad, quejarse con un amigo o alguien que entienda de su molestia o quejarse con usted.

3.3.2.1 Enfoques de las necesidades del cliente.

El tema de satisfacción de un cliente, es muy amplio y requiere de muchos estudios detallados no solo del personal administrativo de una empresa sino todo el personal que labora en la misma, ya que todos en ciertos roles del trabajo se obtiene alguna interacción con el cliente, y cada persona tiene formas diferentes de pensar y actuar que nos hacen individuos únicos y es por eso tan importante el estudio del comportamiento y diferencias de las personas para saber como llevar a cabo una acción y que el cliente siempre quede satisfecho.

Es posible que todas las personas tengan conocimiento de estos conceptos, y la manera en como se manejan, para persuadir e incitarlo a obtener alguno de nuestros servicios o productos, pero no todos los llevan a cabo de la mejor manera, o bien, cometen errores que son, inclusive graves y que pueden afectar a la empresa.

Todo cliente de manera individual genera un papel muy importante en la empresa, no por ser una empresa grande con millones de consumidores, se puede dar el lujo de perder uno solo, según estadísticas de marketing un cliente insatisfecho habla 11 veces mal, de la empresa, y por lo general no se refieren a la persona que los atendió, sino que incluye al nombre de la organización, desprestigiándola y ocasionando la desconfianza en otros clientes reales y potenciales.

Otro aspecto importante dentro de las empresas es su principal activo conformado por los empleados que son los que generan la relación directa con los clientes, estos son fundamentales para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria.

Por esta razón es importante que el personal se encuentre capacitado sobre la atención al cliente, para ofrecerle información confiable y generar la satisfacción de los mismos.

Es obvio reconocer que el cliente es la prioridad de toda empresa, ya que ésta depende directamente de él, y es por esto que se debe de tomar mas conciencia, ir mas allá de lo que el cliente quiere recibir para darle una mayor satisfacción, para poder conquistar a los clientes, es importante no prometer demasiado, pero esforzarse para dar de más y provocar una sorpresa al cliente favorable que sienta aún más satisfecho del producto o servicio que esta recibiendo.

En la actualidad podemos darnos cuenta que las empresas que triunfan en el mercado, son aquellas que reconocen en el cliente su razón de ser, por lo tanto, sienten la necesidad de conocerlo profundamente para satisfacer con oportunidad sus necesidades y expectativas y desarrollar en su personal los conocimientos y actitudes adecuadas para brindarle la atención que se merece.

3.3.2.2 Aplicación de los productos.

Según estudios realizados se ha determinado que la satisfacción de los productos y servicios que ofrece la comercializadora se encuentra en un 80% de satisfacción, lo que permite obtener un buen panorama del negocio; sin embargo se continúan haciendo grandes esfuerzos para lograr el 100% de satisfacción de los clientes.

3.3.2.3 Principales limitantes del cliente.

- El precio
- La garantía del producto
- La marca
- Tiempo de servicio
- Transporte o entrega
- Calidad

3.3.2.4 Principales fuentes de información:

Es evidente que la naturaleza de una nueva aventura de negocios tiene un impacto directo en la importancia que se da a cada área. Por ejemplo un negocio de servicios no tendrá los mismos problemas de distribución que un negocio

de productos y los desafíos promocionales de una nueva tienda minorista son bastante diferentes de los que enfrenta un nuevo fabricante.

Componentes de un plan formal de mercadotecnia:

El plan de mercadotecnia debe incluir secciones sobre análisis de mercado, la competencia y la estrategia de mercadotecnia, el análisis debe incluir un perfil del cliente.

Cuatro áreas de estrategia de mercadotecnia que deben incluirse en el plan de mercadotecnia son: las decisiones que afectan el producto o servicio total, las decisiones de precios, las decisiones promocionales y las decisiones de distribución.

Existen infinidad de consejos y estrategias para ofrecer un contacto positivo con los clientes para mantenerlos siempre contentos, y ofrecer a la empresa una forma eficaz de adquirir información útil sobre estilos de vida y gustos de los clientes, es decir, segmentar los clientes con los que cuenta cada empresa para poder ofrecer ofertas irresistibles.

3.3.3 Áreas básicas geográficamente.

La investigación de mercados se realizará en el siguiente punto geográfico.

El Municipio de Guastatoya, pertenece al departamento de El Progreso y es la cabecera Departamental del mencionado departamento, posee una extensión territorial de 262 Kilómetros cuadrados, se localiza a una altitud de 515 metros sobre el nivel del mar, con una latitud Norte de 14°51'14" y una longitud oeste

de 90°04'07 "punto de referencia frente a la Iglesia Católica de la Cabecera Municipal, frente al parque central.

Sus colindancias son:

- Al norte con los municipios de Morazán y San Agustín Acasaguastlán
- Al sur con el departamento de Jalapa
- Al este con el municipio de El Jícaro y
- Al oeste con los municipios de Sanarate y Sansare

Se encuentra enclaustrado al lado este del río Guastatoya. Este municipio, cuenta con una Ciudad, aldeas, caseríos, parajes, fincas, barrios, colonias y lotificaciones urbanas.

Su *Topografía* es irregular, el tipo de suelo es arcilloso con abundante piedra y su clima es cálido seco.

3.3.3.1 Áreas básicas exteriores.

Las áreas básicas exteriores (*ALDEAS, CASERIOS, FINCAS Y PARAJES*) para llevar a cabo la investigación de mercados y poder tener un mejor panorama de la misma son las siguientes:

El Subinal, Agua Blanca, El Cuajilote, Modelo, Los Ranchos, San Juan, Las Morales, El Basilar, Tierra Blanca, El Chorro, El Llano, Casas Viejas, El Barrial, El Chilar, La Cueva del Negro, Ojo de Agua, Santa Lucía, Palo Amontonado, San Marcos, Piedra Parada, El Callejón, Santa Rita, Llano Largo, San Juan, Sestiadero, San Rafael, Anshagua, El Naranjo, El Infiernillo, La Campana, La Laguneta, Las Pilas, La Libertad, Chiquela, Chilsapote, El Obraje, Cromo, Cruz, Ranchos y Pataché.

De estas aldeas, caseríos, fincas y parajes, solamente evaluaremos unos diez lugares, para evitar que la investigación sea muy extensa.

3.3.3.2 Áreas básicas interiores.

Guastatoya posee zonas, barrios y colonias, constituyéndose estas en las áreas básicas internas del proyecto de investigación:

Zonas, Barrios, Colonias y Lotificaciones

- 1.- El Calvario
- 2.- Las Joyas
- 3.- El Golfo
- 4.- La Democracia
- 5.- El Porvenir
- 6.- Nueva Vida
- 7.- Asunción
- 8.- Hichos
- 9.- Catalán

Todos estos lugares serán evaluados para poder obtener objetividad en la investigación que se realizará.

4. DESARROLLO DE LAS ESTRATÉGIAS DE VENTA Y SERVICIO AL CLIENTE COMO MEDIO DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, y en el que nos enfrentamos a un nuevo tratado de libre comercio con la más grande potencia mundial, el área de ventas es muy importante para la competitividad de la empresa. Todos sabemos que es compleja la fijación de objetivos, la asignación de presupuestos de ventas, la correcta aplicación de las técnicas de ventas, etc.

Por ello, y aplicando la metodología de gestión de ventas se mejoran importantemente los resultados en el área de ventas de la empresa, con lo que se consiguen los siguientes objetivos:

1. Definición de las correctas estrategias de ventas
2. Incrementar las ventas gracias a la mejora de resultados del equipo
 - a. Análisis, selección y formación en técnicas de ventas del equipo humano
3. Definición de objetivos para el equipo de ventas
4. Definición de presupuestos de ventas
5. Fijación de un sistema de control para la fuerza de ventas
6. Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente
7. Diseño de la red, rutas y territorios de ventas
8. Determinación de sistemas de remuneración adecuados

4.1 Estrategias de venta dentro del Marco del Tratado de Libre Comercio TLC

La metodología de trabajo en un proyecto de gestión de ventas es:

Definición de un plan de ventas a partir de los objetivos corporativos y/o del plan de marketing.

- Diagnóstico del área de ventas a todos los niveles
- Planes de acción consecuentes
- Definición de procedimientos internos para la gestión del equipo de ventas
- Seguimiento semanal o mensual de los resultados

Como podemos apreciar el primer punto a tratar es la estrategia de ventas, en la cual definimos nuestros objetivos y los medios que utilizaremos para alcanzarlos.

La estrategia no consiste en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

Recopilación de información: el primer paso en la planeación es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas. Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante.

Como las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos.

El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercuten en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.

Fijación de objetivos: cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Las cinco características de un objetivo pueden recordarse con facilidad mediante la palabra SMART: específico, medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo.

Desarrollo de estrategias: en su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

Desarrollo de políticas: las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

Desarrollo de programas: los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir.

Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán. Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.

Establecimiento de procedimientos: los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares.

Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.

Presupuesto: esto es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

4.2 Las importaciones de los productos musicales con respecto a los nuevos aranceles

Las nuevas tasas de aranceles todavía no están ratificadas, pero podemos encontrar las tasas actuales en el Sistema de Aranceles Centroamericano.

Instrumentos musicales, sus partes y accesorios.

Tabla I. Sistema de aranceles centroamericano.

CODIGO	DESIGNACION	DAI			
		SAC	TLC MX	TLC RD	AAP CU
92.01	PIANOS, INCLUSO AUTOMATICOS; CLAVECINES (CLAVICORDIOS) Y DEMAS INSTRUMENTOS DE CUERDA CON TECLADO				
9201.10.00	- Pianos verticales	10	0	0	10
9201.20.00	- Pianos de cola	10	0	0	10
9201.90.00	- Los demás	10	0	0	10
92.02	LOS DEMAS INSTRUMENTOS MUSICALES DE CUERDA (POR EJEMPLO: GUITARRAS, VIOLINES, ARPAS)				
9202.10.00	- De arco	10	0	0	10
9202.90	- Los demás:				
9202.90.10	- Guitarras	15	0	0	15
9202.90.90	- Otros	10	0	0	0
9203.00.00	ORGANOS DE TUBOS Y TECLADO; ARMONIOS E INSTRUMENTOS SIMILARES DE TECLADO Y LENGÜETAS METALICAS LIBRES	10	0	0	10
92.04	ACORDEONES E INSTRUMENTOS SIMILARES; ARMONICAS				
9204.10.00	- Acordeones e instrumentos similares	10	0	0	10
9204.20.00	- Armónicas	10	0	0	10
92.05	LOS DEMAS INSTRUMENTOS MUSICALES DE VIENTO (POR EJEMPLO: CLARINETES, TROMPETAS, GAITAS)				
9205.10.00	- Instrumentos llamados "metales"	10	0	0	10
9205.90.00	- Los demás	10	0	0	10
9206.00.00	INSTRUMENTOS MUSICALES DE PERCUSION (POR EJEMPLO: TAMBORES, CAJAS, XILOFONOS, PLATILLOS, CASTAÑUELAS, MARACAS)	10	0	0	0
92.07	INSTRUMENTOS MUSICALES EN LOS QUE EL SONIDO SE PRODUZCA O TENGA QUE AMPLIFICARSE ELECTRICAMENTE (POR EJEMPLO: ORGANOS, GUITARRAS, ACORDEONES)				
9207.10.00	- Instrumentos de teclado, excepto los acordeones	10	0	0	10
9207.90.00	- Los demás	10	0	0	10
92.08	CAJAS DE MUSICA, ORQUESTRIONES, ORGANILLOS, PAJAROS CANTORES, SIERRAS				

CODIGO	DESIGNACION	DAI			
		SAC	TLC MX	TLC RD	AAP CU
	MUSICALES Y DEMAS INSTRUMENTOS MUSICALES NO COMPRENDIDOS EN OTRA PARTIDA DE ESTE CAPITULO; RECLAMOS DE CUALQUIER CLASE; SILBATOS, CUERNOS Y DEMAS INSTRUMENTOS DE BOCA, DE LLAMADA O AVISO				
9208.10.00	- Cajas de música	10	0	0	10
9208.90.00	- Los demás	10	0	0	10
92.09	PARTES (POR EJEMPLO: MECANISMOS DE CAJAS DE MUSICA) Y ACCESORIOS (POR EJEMPLO: TARJETAS, DISCOS Y ROLLOS PARA APARATOS MECANICOS) DE INSTRUMENTOS MUSICALES; METRONOMOS Y DIAPASONES DE CUALQUIER TIPO				
9209.10.00	- Metrónomos y diapasones	5	0	0	5
9209.20.00	- Mecanismos de cajas de música	5	0	0	5
9209.30.00	- Cuerdas armónicas	5	0	0	5
9209.9	- Los demás:				
9209.91.00	- Partes y accesorios de pianos	5	0	0	5
9209.92.00	- Partes y accesorios de instrumentos musicales de la partida 92.02	5	0	0	5
9209.93.00	- Partes y accesorios de instrumentos musicales de la partida 92.03	5	0	0	5
9209.94.00	- Partes y accesorios de instrumentos musicales de la partida 92.07	5	0	0	5
9209.99.00	- Los demás	5	0	0	5

4.2.1. Recursos propios para mantener el inventario

Mantener un inventario con recursos propios supone un gran riesgo en un mercado globalizado cuya demanda esta cambiando constantemente, al igual que la necesidad por productos nuevos.

En relación con los productos musicales, de categoría simple como lo son instrumentos musicales acústicos, el problema no es tan grande pues en esta rama no se dan grandes cambios y la cantidad de productos nuevos que circulan en el mercado es

relativamente pequeña, y los productos novedosos tienen precios demasiado elevados, que difieren mucho del mercado al que nuestra empresa esta orientado.

El mayor riesgo de perdida lo podríamos encontrar con artículos musicales electrónicos, (samplers, ecualizadores digitales, bajos, consolas de grabación), pues estos son equipos muy caros, que se vuelven obsoletos rápidamente por la aparición de nuevas tecnologías en el mercado y siendo una pequeña empresa, seria difícil competir únicamente con el recurso propio, teniendo que asumir cualquier perdida en el inventario.

La mejor manera de enfrentar el TLC, seria tener un inventario con productos en concesión, ya que de esta manera podríamos tener un mayor stock, sin correr los riesgos de perder capital si no hay movimiento de la mercadería.

4.2.2. La competencia globalizada

Las economías del mundo están viviendo un proceso de grandes transformaciones debido a los nuevos retos que impone la globalización. Esto exige que las empresas logren dominar nuevas habilidades para adecuarse a los cambios en la tecnología de producción, en las tecnologías de información y en los requerimientos y necesidades de los consumidores de todo el mundo. El reto que plantea la globalización es el de ser competitivos no solo localmente, sino también internacionalmente, pues todas las empresas de la zona que produzcan bienes o servicios similares estarán en pugna por las mejores oportunidades del mercado global. En este contexto, la libre competencia en los mercados y las políticas de libre competencias cobran relevancia particular, pues ellas determinan el escenario

más propicio para que las empresas logren los estándares de competitividad que se necesitan en este nuevo orden de cosas.

Libre Competencia

El concepto de economía de mercado tiene uno de sus fundamentos principales en la libre competencia, que resulta de la concurrencia libre en el mercado de ofertantes que producen bienes o servicios similares y, a su vez, consumidores que toman decisiones libres sobre sus compras en el mercado con información suficiente sobre las características de precio y calidad de los productos, sin que en estas decisiones intervengan fuerzas distintas a las del mercado mismo. El concepto de libre competencia se aplica normalmente en un país, y toma en cuenta a bienes nacionales como extranjeros. Por ello, las políticas de libre competencia y de libre comercio están estrechamente ligadas.

Fundamentos de la libre competencia

La competencia está basada en la libertad de decisión de los que participan en el mercado, en un contexto en el que las reglas de juego son claras para todos y se cumplen efectivamente. La libre competencia se basa fundamentalmente en la libertad de elección tanto para el consumidor, como para el productor. La libertad de elección del consumidor como la del productor son inseparables y de ellas depende en gran medida que se logre una asignación eficiente de recursos en la economía, cuando se cumple ciertas condiciones básicas; es a través de estos principios que el mecanismo del mercado asegura que los recursos productivos se dirijan a aquellos usos más productivos,

entendiendo por ello aquellos bienes y servicios que los consumidores prefieren en mayor medida.

La libre competencia genera incentivos para que las empresas obtengan una ventaja competitiva sobre otras mediante la reducción de costos y la superioridad técnica. Esto resulta en un aumento de la eficiencia de las empresas para producir, un incremento de la calidad del producto que se ofrece y una disminución de los precios que permite que una mayor cantidad de consumidores tenga acceso al mercado.

Para producir los resultados deseados, el fundamento de la libre elección de consumidores y productores tiene que darse en simultáneo con otros principios básicos del buen funcionamiento de los mercados. Estos son la libre información en los mercados, la definición precisa sobre los derechos de cada quien respecto de los bienes y servicios que se transan en el mercado, las garantías de ejecutabilidad de los pactos y el resarcimiento por daños que se ocasionen a terceros.

Retos y oportunidades que plantea la libre competencia para el empresario

La libre competencia se caracteriza por el esfuerzo de cada empresa del mercado por desempeñarse mejor que sus competidores para obtener mayores beneficios económicos. Para las empresas, la libre competencia trae consigo retos y oportunidades. La libre competencia promueve la competitividad de las empresas no sólo en mercados locales, sino también en mercados externos. La libre competencia exige de las empresas una constante identificación de aquello que el consumidor necesita y desea, así como una permanente revisión de los estándares de calidad, costos y precios bajo los cuales son

ofertados sus productos en el mercado, además de su organización y estrategias empresariales. La presión por captar las preferencias del consumidor en un esfuerzo por mantenerse compitiendo libremente en el mercado obliga a las empresas a mantenerse en un proceso dinámico de inversión y revisión de estrategias, que es la mejor garantía para lograr niveles de competitividad globales. Además, una efectiva libre competencia es también la mejor garantía de que los empresarios accedan a insumos y servicios que sus productos necesitan, en condiciones competitivas.

Política de comercio exterior

Para que una política de comercio exterior contribuya a preservar los principios de la libre competencia en el mercado internacional, debe seguir el sistema de libre comercio y apertura de mercados para que las ventajas de la competencia puedan establecerse también en los mercados mundiales y se intensifique en los mercados nacionales. Las políticas de libre comercio permiten que tanto consumidores como productores accedan a bienes finales e intermedios, tanto nacionales como extranjeros, ampliando su derecho a la libre elección.

Para ello las reglas de la libre competencia en el mercado interno deben ser similares a las que rigen en el mercado internacional, asimismo, los productos nacionales deben estar expuestos a la competencia leal de productos externos, de manera que logren incorporar las exigencias sobre calidad, tecnología e innovación que el mercado global hace sobre cada producto. En un contexto de globalización como el actual, que se irá profundizando cada vez más, las empresas no sólo compiten localmente, sino que empiezan a hacerlo con todas las empresas

del mundo. Su permanencia en el mercado sólo puede asegurarse si logran estar en condiciones de enfrentar dicha competencia.

Las restantes políticas públicas tienen impacto indirecto en la política de competencia, salvo el caso de la política comercial, cuyo impacto es directo. La relación entre estas políticas se da en la medida en que estas últimas impactan sobre las condiciones de la estructura, conducta y/o desempeño de las firmas que se desarrollan en cada uno de los mercados.

Relación entre la política de libre competencia y la política de libre comercio

Las políticas de libre comercio proveen mecanismos para evitar situaciones de abuso de posición de dominio. Esto podría llevar a pensar que las políticas de libre competencia y las políticas de libre comercio son políticas sustitutas, y que una economía puede escoger cualquiera de ellas para crear estructuras de mercado competitivas y promover la eficiencia económica. No obstante, la teoría moderna de la organización industrial, particularmente por las implicancias de la geografía en limitar el flujo de bienes y servicios entre los mercados, sugiere que este carácter sustituto es muy limitado, por lo que las políticas de libre competencia y de libre comercio son, en realidad, complementarias.

4.3 Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.- Que servicios se ofrecerán

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

Elementos Del Servicio Al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Importancia del servicio al cliente.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

4.3.1 Concepto de cliente satisfecho

Satisfacción se define conceptualmente como 'el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto', lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada. Es decir un Cliente satisfecho es aquel que ha llenado todas sus expectativas y satisfecho sus necesidades.

Como medir la Satisfacción de los Clientes

Se puede medir satisfacción en diferentes etapas del proceso de compra, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Se puede medir la satisfacción por sí misma, o los elementos que llevaron a que ésta se diera. Es decir, se puede hacer una medición directa de aquello que llamamos 'satisfacción' y que es el resultado de una cadena compleja de eventos y relaciones que entretajan la relación entre cliente y proveedor. O se puede hacer una medición de todas y cada una de aquellas dimensiones, factores, atributos, elementos de ejecución y características del producto o servicio que en su conjunto dan lugar a un cliente satisfecho.

En el primer caso, se preguntaría a los clientes simplemente '¿qué tan satisfechos' se encuentran (qué tan contentos)? En el segundo, se les pediría hacer una evaluación de la calidad percibida de cada uno de los elementos de la relación cliente - proveedor.

En este segundo caso, de todos modos puede hacerse una pregunta directa (general) sobre la satisfacción del cliente. Y podría hacerse antes y después de la evaluación de cada uno de los elementos individuales. Así, la primera pregunta se consideraría una evaluación espontánea de la satisfacción del cliente, mientras que la segunda una evaluación razonada.

Se asume que el proceso de evaluar cada elemento de la relación comercial por separado lleva a una corrección en la apreciación que el cliente hizo originalmente acerca de su satisfacción. Esta corrección puede ser tanto para sobrevaluar como para devaluar la satisfacción originalmente declarada.

Se puede medir la satisfacción como un fenómeno en términos absolutos o graduales. La consideración debe hacerse por separado para la medición directa de la satisfacción como un fenómeno general y para la evaluación de los elementos que dan lugar a ella por separado.

En el primer caso, hay un acuerdo generalizado de que la satisfacción es un fenómeno que se da en forma gradual, por lo que en realidad el problema radica en decidirse por el número de puntos dentro de la escala, la inclusión o no de un punto intermedio; el balance entre puntos positivos hacia un extremo y negativos hacia el extremo opuesto y el fraseo de los puntos de la escala. Usualmente las escalas son de 4, 5, 7 o 10 puntos, con descripciones del tipo 'Muy satisfecho' o 'Nada satisfecho', o bien equiparando el nivel de satisfacción a una escala de calificación de 10 puntos.

La decisión de la escala tiene que ver tanto con el estilo de redacción, la fluidez y el manejo del cuestionario como con el análisis estadístico que se pretende llevar a cabo con las respuestas dadas por los clientes. Ambas consideraciones son mucho muy relevantes para llegar a tomar una decisión respecto a la escala de las preguntas.

¿Cómo elaborar las preguntas? Aspectos a evaluar.

- Cumplimiento de expectativas: Repasando, el cliente evalúa el cumplimiento de sus expectativas si lo que recibe (producto o servicio) lo recibe correctamente y oportunamente.
- Actitud: Los clientes nos dijeron que en el indicador actitud, evalúan la disposición que tenemos para escucharlos, asesorarlos, resolverles problemas (si es que se presentan) y hasta para brindar el servicio de manera eficiente y ágil.
- Cumplimiento
- Actitud del personal

4.3.2 Filosofía de un buen servicio ya no basta

Los clientes hoy en día están exigiendo algo más que un buen servicio, se trata de valores agregados y/o servicios extraordinarios que no forman parte de los servicios básicos que ellos reciben, la clave para un buen servicio es el auténtico liderazgo en servicio en todos los niveles de la organización.

Cualidades de los líderes en servicios

- Visión de servicio
- Creer en otros
- Amor al negocio
- Integridad

Métodos para cultivar el potencial de liderazgo de servicio en los empleados

- Promover a las personas adecuadas
- Poner énfasis en la participación personal
- Poner énfasis en el factor confianza
- Fomentar el aprendizaje para el liderazgo

- Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio.

Maneras de recopilar la información sobre la calidad del servicio.

- Encuestas Transaccionales
- Encuestas del mercado global
- Compradores de incógnito
- Revisiones del servicio
- Juntas de clientes asesores
- Encuestas con los nuevos clientes, con los clientes menos asiduos y con los que ya no son clientes.
- Entrevistas con grupos focales
- Informes de los empleados de campo.
- Investigaciones entre los empleados

Características de una Estrategia de Servicio: Principios de la estrategia de servicio.

- Confiabilidad
- Sorpresa
- Recuperación
- Equidad

Definición de la función de servicio, falta de normas de servicio.

- Demasiadas normas de servicio
- Normas de servicio generales
- Mala comunicación de las normas de servicio.
- Normas de servicio “ sin clientes”

Simbología de la estrategia de servicio

Al igual que las normas de servicio, los símbolos de servicio pueden comunicar una filosofía con la estrategia.

Principios del servicio extraordinario

Las compañías que prestan un servicio extraordinario, sea cual sea la naturaleza de su negocio, combinan los elementos básicos del servicio con el arte de la sorpresa”

Confiabilidad en el servicio

- Confiabilidad (esta es la mas importante)
- Cosas Tangibles
- Prontitud de Respuesta
- Seguridad
- Empatía

Recuperación del Servicio

- Recibir una disculpa sincera
- Recibir el ofrecimiento de una compensación “justa”
- Ser tratados de una manera que demuestre la preocupación de la empresa por el problema y su interés en ayudar a resolverlo.
- Recibir el ofrecimiento de una recompensa equivalente a la carga que han soportado.
- Recibir el servicio de recuperación prometido en lugar de uno que se quede corto.

Competir por talento, los empleados de servicios son la compañía

- Las compañías de servicios deben competir por participación en el mercado de talentos con la misma intensidad con que compiten por participación en el mercado de clientes.

Como competir por talento.

- Convertirse en el empleador preferido
- Tener altas miras
- Emplee múltiples métodos de reclutamiento
- Abarque y segmente todo el mercado
- Emplee múltiples métodos de selección

Capacidades universales de los empleados de servicio de primera.

- Estimulan la lealtad y la confianza de los clientes
- Muestran empatía
- Se comunican eficazmente
- Manejan el estrés
- Escuchan activamente
- Demuestran una mente despierta

Desarrollar Destrezas y Conocimientos para Servir

- Concentrándose en las destrezas y los conocimientos críticos.
- Partiendo de una base sólida y enseñando el cuadro completo.
- Formalizando el aprendizaje como proceso.
- Utilizando múltiples enfoques de aprendizaje.
- Buscando el mejoramiento continuo, facultar a los empleados para Servir, un empleado con la actitud mental de estar facultado: Siente que tiene el control sobre la manera como debe realizar su trabajo.
- Tiene consciencia del contexto en que se realiza su trabajo y del lugar en que este encaja dentro del cuadro completo.

- Se siente responsable del producto de su trabajo.
- Comparte la responsabilidad del desempeño de la unidad y de la organización.
- Siente que hay equidad en la distribución de las recompensas, basadas en el desempeño individual y colectivo.

Abrazar la Tecnología

- La tecnología es una herramienta, un medio para lograr la estrategia deseada.
- Las inversiones en tecnología que no estén ligadas a la estrategia están condenadas a fracasar.
- La tecnología fomenta el trabajo en equipo y la unión, aspectos vitales para la estrategia de “hacer todo lo que sea necesario para resolver el problema del cliente”.

Utilización de la tecnología para mejorar el servicio, Adoptar un enfoque holístico.

- Automatizar sistema eficiente.
- Resolver un problema genuino.
- Proporcionar más control no menos.
- Optimizar la tecnología básica.
- Combinar la alta tecnología mucho contacto personal

El papel de la tecnología para mejorar el servicio

- Multiplicar los Conocimientos.
- Agilizar el Servicio.
- Personalizar el Servicio. Aumentar la Confiabilidad.
- Facilitar las Comunicaciones.
- Aumentar el Servicio.

Desarrollar el Trabajo en Equipo.

El servicio excelente a veces es el producto de actos heroicos de una sola persona. Sin embargo, la mayoría de las veces emana del trabajo coordinado de muchas personas que realizan funciones de servicios relacionadas.”

- El imperativo de Trabajar en Equipo.
- Trabajo en Equipo Mediante Eliminación de las Fronteras
- Comunicación Irrestriccta
- Compromiso Interno con el Servicio
- Evaluación y Retribución del Trabajo en Equipo
- Enseñar el Trabajo en Equipo, Evaluar el desempeño, recompensar el éxito

“Las empresas de servicios extraordinarios evalúan el desempeño de sus empleados de servicios y premian su excelencia Pero esto no es suficiente para construir una organización que pueda cumplir lo que proponga.”

- Establecer un propósito, validar el logro.
- Tropiezos Comunes.

Pautas para evaluar el desempeño.

- Poner énfasis en la equidad
- Medir muchas veces y oír a varias fuentes de información.
- El sistema debe ser simple
- Medir el desempeño individual y colectivo
- Incluir a todo el mundo.
- Recompensar la excelencia.
- Utilizar diversas recompensas.
- Recompensar los logros colectivos.

4.3.2.1 Como retener al cliente

Retener clientes es un arte. Implica distinguir sus necesidades, determinar cómo satisfacerlas, diseñar productos y servicios acordes a éstas, y desarrollar programas de seguimiento constantes, entre otras habilidades. Sin embargo, no sólo esto se requiere para que una compañía se vuelva una experta en la disciplina. Además de aprender a servir a cada cliente individualmente, debe educarse en la doctrina de la identificación, aquella que le permitirá discernir entre los clientes que es conveniente mantener y los que, en realidad, es mejor que pasen a formar parte de la cartera de clientes de la competencia.

Adicionalmente, es importante destacar que cuanto más alto sea el nivel de especialización de una compañía en este arte, mayores serán sus capacidades de conquistar nuevos clientes, debido a que contarán con una experiencia invaluable a la hora de determinar la estrategia personalizada a seguir. En otras palabras, habrán aprendido de las interacciones con los clientes estables y podrán aplicar este conocimiento en el momento de adquirir nuevos.

Ganar y retener clientes son aspectos que, si bien muchas empresas parecen entender como separables, están íntimamente relacionados.

Para alcanzar este objetivo una compañía debe antes que nada revalorizar al cliente y empezar a percibirlo como una entidad única, como la razón de los negocios mismos.

El cliente:

- Es la persona más importante del negocio.
- No depende de nosotros; nosotros dependemos de ellos.
- No es una interrupción de nuestro trabajo; es su objetivo.
- Nos hace un favor cuando compra nuestros productos; nosotros no le hacemos un favor al venderle.
- Es parte de nuestro negocio; no un agente externo.
- No es tan solo un dato estadístico; sino un ser humano de carne y hueso con emociones como nosotros.
- Es una persona que se nos acerca con sus necesidades y demandas; es nuestro trabajo responder a ellas.
- Se merece el trato más cortés que podemos brindarle.
- Es la savia del negocio; sin él estos no existirían.
- Nunca presenta un problema; sino una oportunidad para demostrar nuestra excelencia.

A continuación planteo el que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo a cabalidad con él se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

1. El Cliente por Encima de Todo

Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

2. No hay nada imposible cuando se quiere

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

3. Cumple todo lo que prometas

Este sí que se incumple (más que el de "No desearás a la mujer del prójimo", creo yo), son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.

Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5. Para el cliente tú marcas la diferencia

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer

que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

6. Fallar en un punto significa fallar en todo

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes

insatisfechos

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el

cliente

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su

mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

9. Por muy bueno que sea un servicio siempre puede mejorar

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"

10. Cuando se trata de satisfacer al cliente todos somos un equipo

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

4.3.2.2 Como manejar al cliente insatisfecho

Una queja, en forma simple, indica que el receptor del bien o servicio no encuentra que sus expectativas sobre el mismo estén satisfechas con la calidad esperada. Este cliente, insatisfecho, nos hace un inmenso favor al señalar su inconformidad y nos permite verificar nuestros procedimientos para mejorar o rectificar nuestra entrega.

Cuando nuestra organización entra en contacto con el cliente, le escucha con atención y soluciona en forma positiva los problemas que plantea, tendrá un cliente leal. En caso contrario, este cliente buscará otro proveedor que le satisfaga sus requerimientos. Recordemos que ninguna organización puede, en tiempos modernos, perder un cliente: todos, absolutamente todos, son importantes.

Un cliente insatisfecho puede tomar una de las siguientes cuatro acciones:

- Quedarse callado.
- Tramitar su queja ante la autoridad.
- Quejarse con un amigo o alguien que entienda de su molestia.
- Quejarse con Usted.

¿Qué acción preferiría Usted que su cliente tomara?

Sin duda que lo más conveniente para su negocio es que el cliente insatisfecho opte por quejarse con Usted. De esta forma, podría Usted tener la posibilidad de corregir las fallas e intentar conservar a un cliente.

Algunas empresas han llegado a cuantificar que tan sólo uno de cada cincuenta clientes insatisfechos se toma la molestia de manifestar formalmente su queja, los otros cuarenta y nueve simplemente cambian de producto. Así de simple.

¡Un cliente que se queja le hace un favor a su empresa!

Los clientes que manifiestan su queja le ayudan en cierta forma a Usted a que su negocio crezca. Le están dando la oportunidad de resolver el problema y mantenerlos como clientes. Le están asimismo alertando de problemas que pueden llegar a costarle ventas con otros clientes o prospectos, de lo cual Usted no tenía quizá ni el más mínimo conocimiento.

Aproveche los medios de comunicación que se tienen disponibles hoy en día para facilitar a sus clientes este proceso. Diseñe una sección especial dentro su Sitio Web para que el cliente pueda manifestar fácilmente sus quejas. Publique esta dirección en la página principal de su Sitio Web y en todas las comunicaciones y publicidad que Usted dirija a sus clientes.

Sus clientes muchas veces saben mejor que Usted acerca de las fortalezas y debilidades de sus productos y servicios. Permítales identificar las debilidades de su empresa y que ellos se las den a conocer. Tal vez en un inicio resulte incómodo este proceso, pero usted se olvidará de tales molestias en cuanto tome las acciones correctivas y observe los beneficios en su negocio.

Cuando un cliente se siente bien atendido y experimenta pequeñas o grandes molestias con nuestros productos o servicios, no vacilará en hacérselo saber. Él espera que le demos una respuesta y resolvamos la situación en forma rápida y oportuna. En algunas oportunidades, es posible que no tenga razón: esto es lo de menos; nos brinda la oportunidad de enfatizar en las

bondades de nuestro buen servicio y de paso podemos identificar nuevas oportunidades de negocios. Antes de dar una mala respuesta o pretender ignorar la queja, pregúntese cuanto dinero le compra este cliente en un lustro. Y cuanto puede hacerlo crecer en ese lapso. Hechas las cuentas en los referidos cinco años, con seguridad usted buscará la forma de atender en forma debida a su cliente.

4.3.3 La inteligencia emocional

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida. Ya en tiempos de lo Griegos se hablaba de la Alegoría del carro que decían que el hombre tenía que dominar a dos caballos y que había un auriga que los controlaba a dos apetitos del hombre.

La Inteligencia Personal: está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:

Conciencia en uno mismo: es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de autoconfianza.

Autorregulación o control de sí mismo: es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.

Auto-motivación: es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

La Inteligencia Interpersonal: al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

Empatía: es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

Habilidades sociales: es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

Características de la inteligencia emocional

- Independencia. Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- Necesidad pero no-suficiencia: poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- Genéricas: se puede aplicar por lo general para todos.

La inteligencia Emocional en la Empresa

“Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o

menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás” Daniel Goleman.

Dentro de la empresa se observa la necesidad de dos habilidades para tener éxito en las empresas: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos siguientes.

- Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.
- Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.
- Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

Competencias personales desde el punto de vista de la inteligencia emocional.

- Conciencia de uno mismo: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e instituciones.
- Conciencia de uno mismo: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
- Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y efectos
- Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades
- Autorregulación: control de nuestros estados, impulsos y recursos internos

- Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
- Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
- Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
- Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios
- Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
- Motivación: las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
- Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo y persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- Competencia social. Determina el modo en que nos relacionamos con los demás.

4.3.4 El plan de contingencia

Los planes de contingencia son una parte importante de los planes generales de manejo de las operaciones electorales en todos los entornos y circunstancias. Puesto que el tiempo es crucial en las operaciones electorales, es necesario hacer planes de respaldo para posibilitar una rápida reacción ante las fallas de las operaciones o los cambios en el entorno social o físico. La elaboración de los planes de contingencia y de respaldo es de

vital necesidad en lugares donde operan los procesos o sistemas por primera vez o en contextos donde existe el riesgo de un trastorno social. Idealmente, los planes de contingencia deberán identificar opciones flexibles adaptables a situaciones específicas; generalmente no es posible anticipar todas las contingencias que pudieran ocurrir.

Enfoque operativo

La planeación para contingencias debe abordar diversas áreas donde las fallas de los sistemas o de otro tipo o los sucesos sobre los que los administradores operativos no tengan control alguno.

Responsabilidades de la toma de decisiones

Los planes de contingencia deberán ofrecer un marco claro para la toma de decisiones de emergencia y presentar las opciones posibles de solución, y también deben definir las responsabilidades para determinar la instrumentación de dichos planes y los momentos clave en los que hay que tomar dichas decisiones. Deben definir específicamente para qué contingencias se podrá tomar la decisión a nivel local, sin un marco claramente definido existe el riesgo de que se tomen decisiones locales sobre cuestiones de mayor trascendencia que podrían ser incongruentes o no dirigirse a las causas de fondo que originan los problemas.

Contenido del Plan de Contingencia

Los planes de contingencia deberán identificar cuestiones clave tales como:

- La naturaleza de la contingencia

- Las repercusiones operativas de la contingencia
- Las respuestas viables
- Las implicaciones financieras de las respuestas
- Cualquier efecto en otro proceso

Las respuestas viables, las implicaciones financieras y los efectos vinculados tienden a variar de acuerdo con la oportunidad de las decisiones de instrumentación del plan de contingencia, por lo que deberá incluir información acerca de estas variaciones.

Planeación realista

Los planes de contingencia deberán ser realistas y eficaces. Deberá existir un mecanismo para determinar qué plan de contingencia alternativo se instrumentará, tomando en consideración la eficiencia con respecto al costo. En situaciones de crisis, el rendimiento con respecto a otros objetivos es secundario.

A menudo la falla de los sistemas se debe a su excesiva complejidad con respecto a su entorno. No es conveniente crear planes de contingencia igualmente complejos, ni destinar gastos considerables para obtener pequeñas mejoras en el ejercicio o en el servicio.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.

Para el seguimiento y mejora continua, es importante tener claridad en las tareas de la Alta Gerencia, así que estas deben abarcar las siguientes actividades.

1. Planear las actividades comerciales.
2. Dirigir la ejecución de los planes.
3. Controlar estos planes.

En el planeamiento, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Luego utilizan estos resultados esperados en la tarea de control, con el propósito de averiguar sobre todo si funcionó de acuerdo con lo previsto.

Los mercados dinámicos. Las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente cambian de forma continua. La tarea de planear, la estrategia para guiar a toda la empresa se llama planeamiento estratégico (gerencial). Se trata de una labor de alta gerencia que comprende no sólo las actividades, sino también las de producción, investigación y desarrollo y de otros ámbitos funcionales.

5.1 Comercialización.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

¿Quién ejecuta las funciones de la comercialización?

Los productores, consumidores y los especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar las funciones de comercialización. Las funciones se pueden desplazar y compartir.

Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien. Pero, *desde un punto de vista micro, no todas las firmas deben ejecutar todas las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.*

El papel de la comercialización en la empresa

Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una empresa.

Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización:

1. La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus “excedentes” de producción a los intermediarios locales.

2. La era de la producción, es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.

3. La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.

4. La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.

5. La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

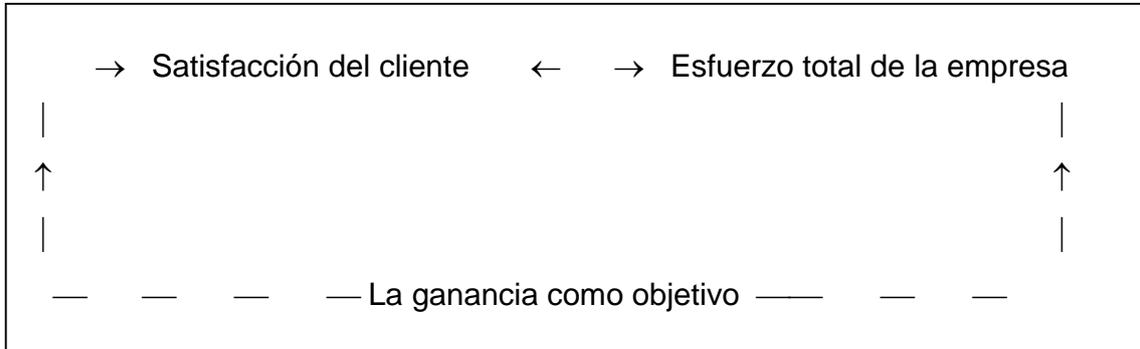
¿Qué significa el concepto de comercialización?

El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

1. Orientación hacia el cliente.
2. Esfuerzo total de la empresa.
3. Ganancia como objetivo.

Figura 7. Ideas fundamentales.



Los directivos deberían trabajar juntos ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro.

Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente.

5.1.1 Investigación de mercados

La palabra marketing (comercialización) proviene del vocablo inglés market (mercado) que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor.

Los mercados centrales son lugares adecuados donde compradores y vendedores pueden reunirse frente a frente para intercambiar bienes y servicios. Los mercados centrales facilitan el intercambio.

Economías de escala, significa que, a medida que una compañía produce más cantidad de un producto determinado, el costo de cada uno de ellos disminuye.

Comercialización efectiva significa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan. Significa conseguirles

los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente.

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado.

El intercambio suele implicar compra y venta. La función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios. La función de venta requiere promover el producto.

La función de transporte se refiere a trasladar.

La función de almacenamiento implicar guardar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.

Estandarizar y clasificar incluyen ordenar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.

La financiación provee el efectivo y crédito necesarios para operar.(producir, vender, comprar, almacenar. . .)

La toma de riesgos entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

5.1.2 Organización administrativa

Para enfrentar el TLC, debemos expandir nuestra empresa, ocupando nuevos segmentos de mercado y cambiando nuestras políticas actuales para ser más eficientes, a un nivel Global.

Una de las primeras estrategias a tomar en cuenta sería descentralizar el orden de mando en nuestra empresa, ya que de esta manera las decisiones se vuelven más rápidas y fáciles de tomar.

Para poder competir con empresas multinacionales de gran éxito, debemos, adoptar sus políticas, ya que son políticas que los han llevado al éxito. Una buena manera de empezar sería promover las condiciones necesarias para que sea nuestro propio personal, el que se preocupe por la empresa, aportando ideas e innovaciones, esto a través de hacerlos más responsables y darles mas información sobre la empresa.

Permitirles la toma de decisiones autónomas para que se logre un mejor servicio al cliente y podamos competir con calidad y eficiencia, al mismo tiempo que reducimos costos administrativos de papeleo y ahorramos tiempo en transmites burocráticos.

La mejor manera de lograr estos objetivos es contar con un excelente recurso humano, pues esta es la parte mas importante de nuestra empresa, sin la cual no podríamos competir en un mercado globalizado, pues no tenemos que competir solo por las ventas si no también por conservar a nuestro recurso, obtener su apoyo y lealtad.

5.1.3 **Planeación Estratégica**

Tanto los individuos como las organizaciones necesitan planear para saber hacia donde se dirigen. Esto conlleva una serie de actividades que se encuentran enmarcadas dentro del proceso administrativo en la etapa de planificación, la cual consta de:

- a. Establecimiento de metas.
- b. Definición de la situación actual.
- c. Determinación de las ayudas y barreras para la obtención de metas.
- d. Desarrollo de los cursos de acción.

Actualmente, muchas empresas realizan Planificación Estratégica, la que se define como: El proceso formalizado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.

Una empresa que pretenda orientarse a la plena satisfacción de las necesidades de los clientes, debe aplicar la planeación estratégica, redefinir su misión, objetivos, estrategias, etc., y con ello, definir lo que realmente están en capacidad de brindar al cliente para superar sus expectativas.

Para el caso de la comercializadora de productos musicales la estrategia que más se recomienda es una planeación basada en el servicio al cliente, la cual se manifiesta de la siguiente manera:

Planeación estratégica basada en Servicio al Cliente:

Con una estrategia de servicio a largo plazo clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar. Todas las empresas que prestan un servicio extraordinario cuentan con una estrategia de servicio clara y convincente. Tienen una razón de ser que le imprime energía a la organización y define la palabra servicio.

La estrategia de servicio permite identificar lo que representa valor para el cliente, y para su definición, es posible orientarse al responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles atributos del servicio son y seguirán siendo los más importantes para los mercados objetivos?.
- ¿En cuáles atributos importantes del servicio es más débil la competencia?.

- ¿Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de la empresa en materia de servicio?.

Responder estas preguntas representa una guía valiosa al momento de realizar la planeación estratégica basada en el servicio, ya que permite visualizar las necesidades importantes de los clientes que no están siendo satisfechas, tanto por la empresa como por la competencia, lo cual representa un vacío en el mercado que puede ser muy bien aprovechado.

Para el fundamento de lo anterior la base de la planeación de la comercializadora debe tener la siguiente base y plan de servicio.

La base del plan de servicio: la estrategia del servicio

Cuando los directivos de la organización saben lo que es importante para los clientes, y son conscientes de las deficiencias que existen en el servicio que ofrecen, entonces, están listos para redactar su “plan de servicio”.

La base del plan de servicio debe partir de una clara enunciación de la estrategia a seguir. Usted necesita, en la estrategia, una sólida visión de los valores que representa el servicio para su empresa y, además, un plan bien elaborado, coherente y bien ejecutado para alcanzar esos valores. En dicho plan deben incluirse todas las piezas del rompecabezas.

Una estrategia de servicios debe prever: una descripción de los clientes, una evaluación de los diferentes aspectos del servicio, la estimación de los niveles de satisfacción que se esperan alcanzar y una previsión del incremento esperado en los beneficios. Sin una estrategia es difícil elaborar un concepto del servicio que estimule a los empleados o que elimine los conflictos

que pudiesen existir entre las estrategias globales de la empresa y el actual servicio a los clientes o que genere las formas para medir el servicio y la calidad percibida.

En pocas palabras, sin una estrategia no se podrá dar con éxito, ni siquiera el primer paso. El desarrollo de una estrategia constituye un paso fundamental para poder elegir la mezcla óptima y el nivel de servicios que se ofrecerá a los diferentes grupos de clientes.

Para llevar a cabo nuestra estrategia es recomendable tener la siguiente guía.

Guías de trabajo

Utilice las siguientes guías para decidir cuáles serán las características de su plan de servicio:

1. Prometa menos y “entregue” más. Sitúe las expectativas de sus clientes en el nivel adecuado.
2. Investigue, con todo detalle, las necesidades de sus clientes. Sólo el cliente sabe lo que desea.
3. Segmente el mercado y diseñe las características básicas de los productos y de los servicios conexos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes objetivos. No todos los clientes que compran un mismo servicio o producto tienen las mismas necesidades.

5.1.3.1 Visión

La visión o propósito fundamental de la comercializadora, con respecto a la atención y servicio al cliente podría describirse de la siguiente manera:

Permitir que el cliente que adquiera el bien o servicio de la empresa, con el fin de satisfacer una necesidad, reciba el mejor trato; iniciando desde la forma de ser atendido personal o telefónicamente por el vendedor, hasta el momento de recibir el bien o servicio a tiempo, correcto según las especificaciones, de buena calidad y con el seguimiento adecuado para su total satisfacción.

5.1.3.2 Misión

La misión específica de la comercializadora de productos musicales con la filosofía del servicio al cliente podría describirse de la siguiente manera:

Facilitar un servicio de calidad, que garantice la satisfacción total de los clientes, creando sistemas de control que permitan detectar las fallas rápidamente y tomar las medidas correctivas y creativas de inmediato; asegurando el regreso permanente de los clientes.

La función directa, no es mejorar el servicio de la empresa, sino ayudarles a todos los demás integrantes de la empresa a brindar un excelente servicio. Es importante presentar desde un principio la mejora de la calidad como una responsabilidad de todos los departamentos y la función del departamento de servicio al cliente como de apoyo.

5.1.3.3 Valores

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro.

Congruencia de los valores organizacionales Se hará énfasis de nuevo en la necesidad de congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico.

Elementos de la búsqueda de valores

- 1 Los valores personales del quipo de planeación
- 2 Los valores de la organización como un todo
- 3 La filosofía operativa de la organización
- 4 La cultura de la organización
- 5 Los grupos de interés de la organización

Valores personales Primero hay que examinar los valores personales que caracterizan a los miembros del equipo, ya que resulta particularmente importante que las personas clave encargadas de la tomar las decisiones reconozcan las diferencias organizacionales. Los valores personales constituyen la base de los valores de la empresa.

Valores organizacionales Aunque el análisis de los valores personales del grupo de planeación se concentren en la pregunta de qué desean ellos apoyar como individuos, la pregunta que se debe plantear en esta parte es qué desean ellos que apoye su organización. Por lo general, los valores de una compañía se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su entorno externo, incluidos sus consumidores o clientes.

Al identificar y comprender los orígenes de la cultura de una organización es necesario investigar tres elementos, además de los valores deseados de la compañía, que constituyen el número de la cultura.

1. *Los héroes de la organización*, aquellas personas que encarnan los valores de la empresa y sobre quienes se tejen historias, sirven como modelo de roles claros para los demás y resumen el carácter exclusivo de la organización

2. *Ritos y rituales*, ceremonias y otras rutinas programadas que ayudan a definir las expectativas de la empresa en relación con los empleados.

3. *Su red cultural*, las comunicaciones informales para contribuir y difundir la cultura, narradores de historias que mantienen viva la cultura al contar relatos acerca de los héroes y villanos de la organización, predicadores que se preocupan por la intrusión de valores ajenos a su cultura organizacional, murmuradores que transmiten información cultural.

Análisis del grupo de interés Los que reciben el impacto estratégico, empleados y gerentes, clientes o consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad. La búsqueda de valores es una de las partes más importantes de la PE y una de las más difíciles. Sin embargo, dada la diversidad de intereses de estos grupos, nunca será posible satisfacerlos a todos, por el contrario, esos intereses se deben evaluar y considerar en términos de las consecuencias de satisfacerlos o no. Dicha evaluación reduciría las sorpresas que de otra manera podrían ejercer impacto en el proceso de planeación estratégica y su implementación.

1. De dinero por trabajo con los empleados, incluidos los gerentes

2. De dinero por bienes y servicios con los proveedores

3. De bienes y servicios por dinero con los consumidores
4. De dinero pagado posteriormente por dinero recibido ahora con los inversionistas y prestamistas
5. De dinero pagado ahora por dinero recibido posteriormente con deudores.
6. De dinero por bienes, servicios y regulación con el gobierno

5.2 Ampliación de operaciones

Nuestra empresa actualmente se dedica a la venta de artículos musicales, lo cual es un mercado muy específico, donde encontramos mucha competencia, para ampliar nuestras operaciones a un mercado más globalizado, debemos de expandir nuestras opciones para poder abarcar un mayor segmento del mercado.

Como nuestra empresa no se dedica a ningún tipo de producción si no que solo a la distribución y venta, la única manera de ampliar las operaciones es aumentando la cantidad y el tipo de productos que vendemos, así como también ofrecer cursos para el uso de los instrumentos musicales.

5.2.1 Capacitación del personal para nuevas operaciones

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de “mano de obra no calificada” a mano de obra calificada”

La tecnología esta cambiando a la Administración de Recursos Humanos, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa.

La administración debe demostrar un compromiso verdadero para apoyar el cambio en las relaciones organizacionales motivados por la nueva tecnología, a través de la definición de puestos, la capacitación, el rediseño de puestos y los sistemas de recompensas.

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Proceso de Capacitación

La capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patronos ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación

Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea

oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- **Organizacional**, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- **De tareas**, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- **De personas**, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones inter

departamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto

podría ocasionar una des-adaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible

- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

5.2.2 Capacidad instalada

Término que se usa para hacer referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado en una cierta rama de actividad. Se relaciona estrechamente con las inversiones realizadas: la capacidad instalada depende del conjunto de bienes de capital que la industria posee, determinando por lo tanto un límite a la oferta que existe en un momento dado. Normalmente la capacidad instalada no se usa en su totalidad: hay algunos bienes que se emplean sólo en forma limitada puesto que ellos tienen un potencial superior al de otros bienes de capital que intervienen en forma conjunta en la producción de un bien determinado. Cuando hay situaciones de recesión o de crisis el porcentaje de la capacidad instalada utilizado tiende a disminuir, aumentando la capacidad ociosa o no utilizada.

Este último término se usa equivocadamente para hacer referencia a los recursos naturales que las empresas, por razones de costos o por causas de la estrechez del mercado, no están en condiciones de explotar en un momento dado: así hay tierras que no conviene utilizar porque sus rendimientos son muy pobres y producirían bienes a un costo mayor que el que puede aceptar el mercado; hay recursos hidroeléctricos que no tiene sentido desarrollar por cuanto la capacidad de generación eléctrica ya instalada es suficiente para atender la demanda, etc.

Es un error frecuente pensar que la producción puede siempre utilizar por completo todos los recursos naturales y de capital disponibles: la utilización o no de un factor productivo depende, en última instancia, de consideraciones económicas y no puramente técnicas, por lo cual no tiene sentido incorporar a la producción aquellos elementos que darían por resultado un precio más alto que el del mercado, ya que como bien sabemos el consumo de productos y servicios tiene estacionalidades y horas pico, que dependen del servicio que proveen. También, por desgracia, la capacidad instalada de una empresa es una decisión que no puede alterarse inmediatamente ante estos cambios.

Para afrontar esta necesidad es que se ha desarrollado el Manejo de Rendimientos (Yield Management) como una serie de herramientas que alancean la demanda de un momento con la capacidad instalada a mediano y largo plazos. Su principal objetivo es generar el mejor resultado financiero dada la capacidad instalada de la empresa, principalmente por medio de cambios en el precio. Si bien, la mayoría de las empresas tienen una iniciativa de Manejo de Rendimientos, las que mayor beneficio pueden conseguir son aquellas industrias en donde:

- **El producto o servicio no puede almacenarse:** En el caso de productos que puedan almacenarse, la empresa tiene la posibilidad de utilizar su capacidad instalada para producir productos para vender mañana (o el siguiente mes). En el caso de los servicios, y ciertos productos, esto no puede aplicarse y los servicios que no son almacenables si no son aprovechados en su momento, se traducen en una pérdida irrecuperable para las diferentes empresas.

- **Existe ciclicidad y estacionalidad de la demanda:** Si todos los días del año, a todas horas, la demanda del producto o servicio fuera la misma, no sería necesario tener Manejo de Rendimiento, pues un solo precio sería el óptimo para cualquier momento. Normalmente, este no es el caso.
- **Hay bajos costos incrementales:** La utilidad de Manejo de Rendimientos genera mejores resultados en las industrias que presentan una estructura de costos fijos muy altos y costos incrementales por unidad muy bajos.

5.2.3. Otros servicios

La comercializadora además de distribuir los aparatos musicales, pretende iniciar con una escuela de música en donde se impartan clases de música, para lo cual ya cuenta con maestros especializados, el local para impartir los cursos y la organización de horarios, números de cursos y costo del curso. Se pretende iniciar a partir del mes de mayo del año 2007.

5.3 Ampliación de mercados

Para lograr una ampliación del mercado, primero debemos definir el mercado al que queremos expandirnos, por lo tanto debemos realizar una investigación de mercado. Actualmente las empresas tienen herramientas para tratar esa información. Hoy en día, la información se ha convertido en un aspecto fundamental ante los cambios que se han producido en el entorno de la empresa. El entorno es cada vez más complejo, más competitivo y sobre todo más incierto. Debido a estos cambios del entorno, las necesidades de información en las empresas han crecido de tal manera que muchas empresas han pensado que las actividades de marketing iban a ser las que permitirían conseguir toda esa información.

Esto trajo consigo un desarrollo de las técnicas de marketing que son cada vez más sofisticadas, es decir, se han ido perfeccionando. El hecho de que las técnicas de marketing sean más sofisticadas se traduce en un incremento de las necesidades de información.

El encargado de suministrar toda esta información (entorno, departamento de marketing) va a ser el Sistema de Información de Marketing (SIM) que es el que permite recoger información del entorno y analizarla para tomar decisiones de manera eficiente. Por una parte, para conocer las oportunidades y amenazas que existan en el entorno tratando de aprovechar las oportunidades, y de neutralizar y solucionar las amenazas. Por otra parte, el SIM debe permitir diseñar políticas comerciales, planes de marketing concretos, etc. El análisis del entorno está relacionado con el marketing estratégico y el diseño de las políticas comerciales está relacionado con el marketing operativo.

Una definición sobre el Sistema de Información de Marketing dada por Kotler en el año 1992 sería la siguiente: “Un Sistema de Información de Marketing es un conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing”. Las tres características principales de un Sistema de Información de Marketing son:

El Sistema de Información de Marketing está formado o integrado por cuatro subsistemas, que están relacionados unos con otros, es decir, están interrelacionados. Los cuatro subsistemas son: datos internos, inteligencia de marketing, apoyo de marketing e investigación de mercados.

Figura 8. Sistema de información de *marketing*.



1) Valorar las necesidades de información.

2) Distribuir la información "a tiempo".

Investigación de Mercados: Este subsistema es el encargado de realizar estudios relacionados con un problema determinado o una decisión concreta. Ejemplo: efectos del lanzamiento de un producto, de una subida del 10% del precio, eficacia de un anuncio, consecuencias de una promoción.

2- El Sistema de Información de Marketing contribuye a gestionar eficientemente la información. El Sistema de Información de Marketing contribuye a la toma de decisiones dentro de la empresa, es decir, un buen Sistema de Información de Marketing debe permitir a los responsables de marketing decidir que información es relevante para la empresa, clasificar esa información y analizarla, y ante todo distribuir esa información a tiempo.

3- El funcionamiento del Sistema de Información de Marketing requiere la utilización de tecnologías de información. Para poder analizar y evaluar con precisión y en un tiempo o plazo de tiempo razonable el enorme volumen de datos que se maneja hoy en día en las empresas es imprescindible utilizar tecnologías de información, tales como: ordenadores, scanners, faxes, televisión por cable, conexiones a la red, etc.

Concepto, contenido y aplicaciones de la investigación de mercados. La investigación de mercados es una parte integrante del Sistema de Información de Marketing, es decir, es un componente del Sistema de Información de Marketing que cumple la función de recoger y analizar información para resolver un problema puntual y concreto. En teoría, la investigación de mercados debería cumplir esa función pero en la práctica no siempre se limita a la solución de problemas concretos sino que hay una tendencia a utilizarla más de lo debido. Lo que caracteriza a la investigación de mercados es:

1- Apoyar el proceso de toma de decisiones: La investigación de mercados sirve de apoyo al proceso de toma de decisiones, sobre todo cuando se trata de situaciones nuevas que no pueden ser resueltas en función de la experiencia que tenga la empresa.

2- Información relevante: La investigación de mercados debe proporcionar información útil y relevante para la empresa.

a) Cuando reduce la incertidumbre que hay entorno a un problema.

b) Cuando influye realmente sobre la toma de decisiones, es decir, no cuando se limita a confirmar algo que ya sospechamos sino que aporta algo nuevo.

c) Cuando el coste de obtener esa información es menor que el valor de esa información.

Las aplicaciones de la investigación de mercados son las siguientes:

- 1- Para detectar la presencia de problemas que deben ser neutralizados ó solucionados.
- 2- Estudiar o analizar el comportamiento de elección de los consumidores. Ejemplo: ver cuales son los niveles de respuesta de los compradores potenciales ante cambios en las variables.
- 3- Estudiar o investigar los factores del entorno que pueden influir sobre la actividad de la empresa.
- 4- Analizar las consecuencias de la actuación de la empresa sobre las variables de marketing.

La función de la investigación de mercados implica el diagnóstico de las necesidades de información, su búsqueda sistemática y objetiva mediante el diseño de métodos para su obtención, la recogida de datos, el análisis e interpretación de la información relevante para identificar y solucionar cualquier problema u oportunidad en el campo del Marketing y su distribución a tiempo entre los usuarios que toman decisiones.

Estudio o análisis del marco económico y legal aplicable a un determinado producto. Evaluar la estructura y el tamaño del mercado al que se va a dirigir un producto. Recogida de información sobre empresas del sector: su sistema de financiación, los canales de distribución que utilizan, su organigrama, etc.

Selección de una muestra a través de listados de personas, empresas que nos proporcione la cámara de comercio, y a partir de esos listados se podrá determinar el tamaño de la muestra que se va a utilizar.

5.4 Implementación de normas internacionales de calidad en el servicio al cliente

Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001

Guía preliminar sobre:

Auditoría de las comunicaciones con el cliente

Un proceso eficaz de comunicación con el cliente contribuye al éxito del sistema de gestión de la calidad de cualquier organización y principalmente al éxito de la organización en sí. Por el contrario, muchos de los problemas que experimenta una organización con sus clientes tienen su origen en una comunicación deficiente.

ISO 9001:2000, cláusula 7.2.3 establece lo siguiente:

“Comunicación con el cliente”

La organización debe determinar e implementar las disposiciones eficaces para Comunicarse con el cliente respecto a:

- a) Información del producto,
- b) Manejo de solicitudes de información, contratos o pedidos, incluyendo enmiendas.
- c) retroalimentación del cliente, incluyendo los reclamos del cliente.

Se ha publicado un documento del Grupo de Prácticas de Auditoría sobre la auditoría a los procesos de retroalimentación del cliente y reclamos de los clientes.

Otros requisitos de ISO 9001:2000 con relación a la comunicación con el cliente: Existen otros requisitos en ISO 9001:2000 en donde se hace referencia directa, o indirecta, a la comunicación con el cliente.

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente están determinados y se cumplen, con el objeto de mejorar la satisfacción del cliente.

La revisión de la organización de los requisitos relacionados con el producto realizada antes de comprometerse a suministrar un producto

al cliente (por ejemplo, presentación de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o los pedidos. Cuando el cliente no proporciona ninguna declaración documentada del requisito, los requisitos del cliente deben ser confirmados por la organización antes de la aceptación es necesario que la organización instaure un sistema para obtener dichos requisitos.

Autorización del uso de producto no conforme mediante liberación o aceptación bajo concesión por parte de una autoridad pertinente y, cuando se aplique, por parte del cliente.

Guía de ISO 9004:2000 “Procesos relacionados con las partes interesadas”

La dirección debería asegurarse de que la organización ha definido procesos mutuamente aceptables para comunicarse eficaz y eficientemente con sus clientes y otras partes interesadas. La organización debería implementar y mantener tales procesos para garantizar la comprensión adecuada de las necesidades y las expectativas de sus partes interesadas, y para que se traduzcan en requisitos para la organización...”

Verificación de la eficacia de las comunicaciones con el cliente

La verificación de la eficacia de la comunicación con el cliente es, por lo tanto, un componente primordial para lograr la satisfacción del cliente. Aunque no existe un requisito específico en ISO 9001:2000 para un proceso documentado, dependiendo del tamaño, la complejidad y la cultura de la organización, puede ser necesario tener uno para garantizar la implementación eficaz del proceso de comunicación con el cliente.

ISO 9000 define el término “cliente” como el receptor de un producto. Adicionalmente da ejemplos de clientes, incluyendo al “usuario final”.

Muchas organizaciones venden sus productos / servicios a través de distribuidores y minoristas y es probable que no reciban pedidos directamente de los usuarios finales. Es importante para el auditor verificar la manera en que la organización se comunica con los usuarios finales sobre la calidad de su producto/servicio y también el mecanismo para obtener retroalimentación (además de los reclamos) de los usuarios finales. Se debería reconocer que en ocasiones las necesidades de los distribuidores y minoristas pueden ser diferentes de aquellas de los usuarios finales.

El enfoque del auditor

La comunicación con el cliente se divide en tres categorías generales:

- Comunicación general de la organización con clientes existentes o potenciales -como por ejemplo anuncios publicitarios o información de mercadeo.
- Información específica relacionada con solicitudes de información, requisitos o pedidos del cliente.
Comunicación como respuesta a la retroalimentación y los reclamos del cliente.

El auditor puede observar algunos o todos los siguientes medios de comunicación

Información del producto, que incluye:

- Material publicitario,
- Sitios Web,
- Catálogos del producto.

Cuando la organización recibe pedidos de los distribuidores y no del usuario final, el auditor debería establecer que la información del producto disponible para los usuarios finales (volantes, folletos, sitios Web, etc.) describe exacta y adecuadamente al producto/servicio. También el auditor debería tratar de establecer la forma como se

identifican las necesidades del cliente y cómo se obtienen las especificaciones del producto.

El auditor verificaría que la información del producto para confirmar que está disponible con facilidad para los clientes o clientes potenciales y que suministra información actualizada y exacta. El auditor también podría preguntar, por ejemplo, qué tan a menudo se revisa el material publicitario, los sitios Web y los catálogos del producto para que reflejen las ofertas actuales de producto de la organización y qué medidas se toman si un producto particular se modifica, descontinúa o ya no está disponible.

El auditor puede observar algunos o todos de los siguientes medios de comunicación

Específica de la organización con el cliente: Manejo de solicitudes de información, contratos o pedidos, incluyendo las enmiendas

- Cotizaciones
- Formularios de pedido
- Confirmación de pedido
- Enmienda del pedido
- Documentación de entrega
- Facturas
- Notas crédito
- Correspondencia general y por correo electrónico
- Informes de visitas o notas de/para el cliente

Proceso de gestión de los reclamos y la retroalimentación del cliente

- Cartas de respuesta a los reclamos
- Reconocimientos

Existen también casos adicionales en que el auditor experimentará la comunicación de la organización con el cliente:

- Durante el proceso de pedido cuando el cliente no suministra declaración documentada de los requisitos, es necesario que la organización tenga un sistema para obtener o confirmar estos requisitos del cliente antes de aceptar el pedido.
- Durante el proceso de diseño/desarrollo puede haber considerable comunicación entre la organización y el cliente.
- Durante el proceso de autorización del uso de producto no conforme mediante liberación o aceptación según concesión de una autoridad pertinente y, cuando se aplique, del cliente.

El auditor utilizaría métodos normales de rastreo para verificar la conformidad con los requisitos para la comunicación con el cliente indicados en ISO 9001 y si la organización se comunica eficazmente con el cliente en la ejecución de la solicitud de información, el contrato o el pedido.

CONCLUSIONES

1. Para poder competir en una economía globalizada, el recurso más importante con el que contamos es el recurso humano. Pues a través de éste logramos atraer y retener a los clientes, tomando en cuenta que la forma de su organización administrativa, está congruente con las tendencias del mercado.
2. Para que la empresa se mantenga, es indispensable ofrecer servicios nuevos, que no preste la competencia, para poder destacarse, y de esta manera marcar la diferencia tanto comparativa como competitivamente con las otras empresas.
3. Un personal capacitado, es un personal facultado para desempeñar mejor su trabajo y satisfacer las expectativas de los clientes, por lo que es necesario dar capacitaciones constantes, tanto sobre las nuevas tecnologías como sobre técnicas de atención al cliente, para garantizar que el recurso humano en la línea de fuego, es el ideal para mantener el nivel de ventas e incrementar las proyecciones mensuales.
4. Las empresas nacionales con operaciones normales dentro del territorio guatemalteco, deben tener firmeza en su planeación estratégica, manejar no sólo en papel su filosofía de vida, sus valores, su misión y visión, sino también que cada empleado, no importando su puesto dentro de la organización, la conozca a plenitud para poder afrontar los retos del tratado de libre comercio.

5. Las empresas guatemaltecas, indistintamente de la actividad comercial a la que se dediquen, deben tomar en cuenta que Estados Unidos de Norteamérica, ya es el socio comercial más importante de cada uno de los países centroamericanos, y Guatemala no es la excepción; el Tratado de Libre Comercio debe enfocarse como una oportunidad para consolidar las relaciones comerciales, con la creación de un marco jurídico bilateral que fortalezca institucionalmente los mecanismos de comercio.

6. Las empresas comerciales pueden hacer uso de la herramienta administrativa del *Benchmarking*, como una forma de adaptar a sus estrategias de mercadeo formas innovadoras de ventas, considerar los elementos comunes de los diferentes modelos que están funcionando en el mundo real, y absorber los diversos pasos y fases de los procesos para formar su propio modelo, este debe ser sencillo pero capaz de incorporar los elementos esenciales del proceso.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa comercializadora de productos musicales, revisar su planeación estratégica, por lo menos cada dos años, con el fin de hacer los ajustes necesarios para mantenerse a la vanguardia, ya que es requisito esencial de todas las empresas que quieren colocar sus productos o sus servicios en el mercado, a la cabeza de su competencia, y así consolidar cada vez más su visión, misión y valores empresariales.
2. Las políticas económicas dentro de un mercado globalizado, cuya demanda está cambiando constantemente, al igual que la necesidad de productos nuevos, deben ir enfocadas a evitar el mayor riesgo de pérdida al mantener inventarios con recursos propios, por lo que se recomienda la estrategia de productos en concesión, ya que de esta manera podríamos tener una mayor existencia, sin correr los riesgos de perder capital, si no hay movimiento de la mercadería.
3. Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando, en la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos, por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás, es por ello que dentro de los planes de capacitación para la comercializadora, deben incluirse temas relacionados a la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios para lograr el éxito empresarial.

4. Dar seguimiento a la implementación de la estrategia de servicio de atención al cliente, para reforzar la filosofía de las dos actitudes básicas del servicio que marcan a las empresas, la actitud positiva y la negativa, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la comercializadora, esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes, y desarrollar así una ventaja competitiva de la empresa.

5. La fijación de precios de los artículos musicales, debe estar bien analizada para evitar fijar los mismos con independencia del resto de la mezcla de *marketing*, hay que recordar que son un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado, no debe ser orientada demasiado a los costos, por el contrario, se debe aprovechar los cambios del mercado, y así lograr precios bastante variados para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

6. Es importante que la comercializadora de productos musicales logre una ampliación de su mercado, para lograr un incremento significativo en sus ventas, sin embargo, para que esto suceda deberá satisfacer a cabalidad las expectativas de sus clientes reales y potenciales que figuran en su investigación de mercado y luego pensar el tipo de mercado al que quiere expandirse, para seguir contando con una participación activa y competitiva en el mercado de productos y/o artículos musicales en la región.

BIBLIOGRAFÍA

1. www.iaf.nu
2. www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup
3. <http://www.aceproject.org/main/espanol/po/poh01d.htm>
4. <http://www.google.com/search?sourceid=navclient-ff&ie=UTF-8&rls=GGGL,GGGL:2005-09,GGGL:es&q=Plan+de+Contingencia>
5. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%206/sumejorregalo.htm>
6. <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo05.htm>
7. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosalcliente.htm>
8. <http://www.masterdisseny.com/master-net/claves/00004.php3>
9. <http://www.ganaropciones.com/medir.htm>
10. <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/COLUMNAS/joseignacio/nivel3medir.html>
11. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/cliente.htm>

12. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/buenservicio.o.htm>
13. <http://www.eumed.net/cursecon/dic/ci1.htm>
14. http://www.gerentes.com/improplanventas_mk.htm
15. <http://portal.sat.gob.gt/portal/content/view/75/0/1/1/>
16. http://portal.sat.gob.gt/portal/index.php?option=com_docman&task=view_category&Itemid=37&subcat=2&catid=14&limitstart=0&limit=20
17. Experiencias para una economía al servicio de la gente.
Editorial Nuevas Técnicas Educativas – Netusa.
18. Leonard I. Berry.
Un buen servicio ya no basta. Grupo Norma

