



## ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

### FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS EN CONSERVAS DE PESCADO DEL SECTOR PESQUERO PERUANO

Tesis para optar el grado académico de maestro en Marketing y Negocios  
Internacionales

**Autora:**

Coronado Romero, Juana María

**Asesor:**

Tejada Arana, Arístides Alonso  
(ORCID: 0000-0002-8905-3082)

**Jurado:**

Zambrano Calle, Abraham José  
Benavides Caveró, Oscar  
Zarate Hermoza, Jesús R.

Lima - Perú

2014

**Referencia:**

Coronado, J. (2014). *Fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5295>

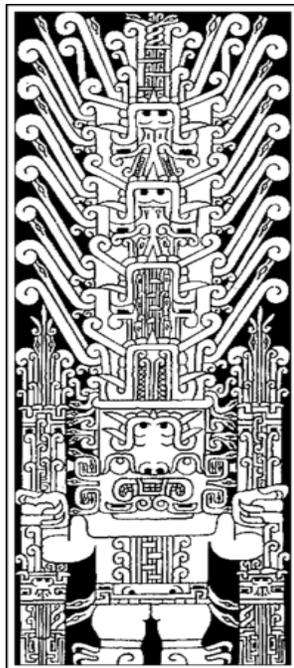


**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO  
MAESTRIA EN MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**TESIS**

**FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA  
EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS EN CONSERVAS DE PESCADO  
DEL SECTOR PESQUERO PERUANO**

**Tesis para optar el grado académico de Master en Marketing y  
Negocios Internacionales**

**PRESENTADO POR:**

**Ing. JUANA MARÍA CORONADO ROMERO**

**LIMA, PERÚ**

**2013**

### **DEDICATORIA:**

A mis padres, quienes inculcaron en mí, valores y ejemplos dignos de superación. Soy consciente que ustedes estuvieron conmigo en cada instante de mi vida profesional y esto es lo que me hizo llegar hasta el final. Aún no sé cómo devolverles todo el valioso tiempo y momentos que les quité por hacer realidad esta meta; pero ya verán que valdrá la pena.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Familia, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, por su receptividad y apoyo a la investigación científica desde el concepto de balance social, factor que nos permite una verdadera formación integral con capacidad para formular propuestas innovadoras.

A los Docentes de la Maestría en Marketing y Negocios Internacionales, que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

Igualmente a mi Maestro Asesor el Dr. Arístides Tejada Arana, por su generosa colaboración en la estrategia metodológica pertinente para la recolección y manejo de información del presente trabajo de investigación.

**Ing. Juana María Coronado Romero**

## INDICE

<b>Caratula</b>	i
<b>Dedicatoria</b>	ii
<b>Agradecimiento</b>	iii
<b>Índice</b>	iv
<b>Resumen</b>	ix
<b>Abstract</b>	xi
<b>Resumo</b>	xiii
<b>Introducción</b>	xv
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Planteamiento del Problema</b>	<b>7</b>
1.2.1. Descripción de la Realidad Problemática	
1.2.1.1. Situación y contexto de la problemática actual	
1.2.1.2. Identificación y determinación del problema	
1.2.1.3. Selección del problema	
1.2.2. Formulación del Problema	
1.2.1. Problema General	
1.2.2. Problemas Específicos	
1.2.2.1. Formulación proposicional del problema	
1.2.2.2. Formulación interrogativa del problema	
<b>1.3. Objetivos</b>	<b>18</b>
1.3.1. Objetivo General	
1.3.2. Objetivos Específicos	
<b>1.4. Justificación</b>	<b>21</b>
1.4.1. Justificación práctica	

1.4.2. Importancia	
<b>1.5. Alcances y limitaciones</b>	<b>23</b>
1.5.1. Alcances	
1.5.2. Limitaciones	
1.5.3. Delimitación de la investigación	
<b>1.6. Definición de variables</b>	<b>26</b>
1.6.1. Variables de la Realidad	
1.6.2. Variables del Marco Referencial	
1.6.3. Variables del Problema	
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Teorías generales relacionadas con el tema</b>	<b>35</b>
2.1.1. El marketing como un programa de investigación	
<b>2.2 Bases teóricas especializadas sobre el tema</b>	<b>47</b>
2.2.1. Conceptos básicos	
2.2.2. Estrategias de marketing	
<b>2.3. Marco Conceptual</b>	<b>115</b>
2.3.1. Variables del Entorno del Mercado	
2.3.1.1. Organización interna efectiva	
2.3.1.2. Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)	
2.3.1.3. Comunicación estratégica efectiva	
2.3.1.4. Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado	
2.3.2. Variables del Entorno Empresarial	
2.3.2.1. Personal competente	
2.3.2.2. Planeación estratégica	
2.3.2.3. Programación de capacitación especializada (know how)	

2.3.2.4. Óptima relación con sus stakeholders	
2.3.3. Marco Legal de Referencia	
2.3.3.1. Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina “Régimen Común sobre Propiedad Industrial”	
2.3.3.2. Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”	
<b>2.4. Hipótesis</b>	<b>208</b>
2.4.1. Hipótesis General	
2.4.2. Hipótesis Derivadas o Secundarias	
2.4.2.1. Sub-Hipótesis “a”	
2.4.2.2. Sub-Hipótesis “b”	
2.4.2.3. Sub-Hipótesis “c”	
<b>CAPITULO III: MÉTODO</b>	<b>209</b>
<b>3.1. Tipo de investigación</b>	<b>211</b>
<b>3.2. Diseño de investigación</b>	<b>211</b>
3.2.1. Diseño	
3.2.2. Tipo-Nivel	
3.2.3. Enfoque	
<b>3.3. Estrategia de pruebas de hipótesis</b>	<b>212</b>
<b>3.4. Variables</b>	<b>212</b>
3.4.1. Identificación de las variables	
3.4.2. Clasificación de las variables	
3.4.3. Operacionalización de las variables	
<b>3.5. Población</b>	<b>216</b>
<b>3.6. Técnicas de investigación</b>	<b>217</b>
3.6.1. Descripción de los instrumentos	
3.6.1.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	

3.6.1.2. Procedimientos de comprobación de la validez y  
confiabilidad de los instrumentos

3.6.2. Procesamiento y Analisis de datos

<b>CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS</b>	<b>220</b>
<b>4.1. Contratación de Hipótesis</b>	<b>221</b>
<b>4.2. Resultados</b>	<b>222</b>
<b>CAPITULO V: DISCUSIÓN</b>	<b>264</b>
<b>5.1. Discusión</b>	<b>264</b>
<b>5.2. Conclusiones</b>	<b>268</b>
<b>5.3. Recomendaciones</b>	<b>270</b>
<b>5.4. Referencias</b>	<b>274</b>
5.4.1. Referencias bibliográficas	
5.4.2. Referencias electrónicas	

**ANEXOS:** **281**

**Anexo N°1:** Identificación de la problematiza, priorización, selección e integración de las partes y variables del Problema.

**Anexo N°2:** Relación de las partes del problema con los criterios de identificación y sus formulas.

**Anexo N°3:** Priorización definitiva de las partes y variables del problema y nombre del problema.

**Anexo N°4:** Estructura de la matriz básica para plantear sub-hipótesis y la hipótesis global.

**Anexo N°5:** Matriz para la selección de las técnicas, instrumentos e informantes o fuentes para la recolección de datos.

**Anexo N°6:** Matriz de consistencia.

**Anexo N°7:** Encuesta

## **RESUMEN**

La presente Tesis para optar el grado de Master en Marketing y Negocios Internacionales, se titula: “**Fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano**”.

El Problema, en el que se centra la presente tesis, exige responder a la interrogante: ¿Se presentan o producen empirismos aplicativos y deficiencias, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano?. El Problema tiene 3 partes con las siguientes prioridades: 1<sup>ro</sup> Empirismos aplicativos en la administración del marketing. 2<sup>do</sup> Deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing. 3<sup>ro</sup> Deficiencias en el proceso de planificación del marketing.

Se ha establecido como Objetivo General, determinar las dificultades que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

Se ha formulado como Hipótesis Global, solucionar las dificultades que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; posibilitará proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

La validación de la presente Hipótesis ha quedado comprobada y demostrada a través del Modelo Estadístico utilizado, generando la Conclusión General, como resultado de la contrastación de la hipótesis global mediante el siguiente enunciado: Esta investigación HA PROBADO LA EXISTENCIA DE DIFICULTADES que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; como consecuencia de la existencia de empirismos aplicativos existentes en la administración del marketing y a las deficiencias evidenciadas en el desarrollo de programas estratégicos de marketing y en el proceso de planificación del marketing.

La presente Recomendación General se fundamenta sobre la base de las razones por las cuales se sustentan los empirismos aplicativos y las deficiencias materia de la presente investigación; por tanto, se puede optimizar logrando el **“Fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano”**.

**Palabras claves:** Empirismos aplicativos, deficiencias.

## ABSTRACT

This thesis for the degree of Master in Marketing and International Business , is titled: "Strengthening marketing strategies for brand positioning in canned fish Peruvian fishing sector " .

The problem , on which this thesis focuses , required to answer the question : Are there applications or produce empiricism and shortcomings that hinder the strengthening of marketing strategies for brand positioning in canned fish Peruvian fishing sector ? . The problem has 3 parts with the following priorities : 1st empiricisms applications in marketing management . The 2nd Deficiencies in developing strategic marketing programs . The 3rd Deficiencies in the marketing planning process .

It has established general goal , determine the difficulties which prevent the strengthening of marketing strategies for brand positioning in canned fish Peruvian fishing sector , in order to propose the use of theories and new knowledge that contributes to develop a organizational system, consistent with the demands of a globalized environment and highly competitive in the management of marketing strategies for positioning brands of canned fish .

Hypothesis has been formulated as Global, solve the difficulties which prevent the strengthening of marketing strategies for brand positioning in canned fish Peruvian fishing sector ; enable propose the use of theories and new knowledge to help develop an organizational system consistent with the demands of a globalized environment and highly competitive in the management of marketing strategies for positioning brands of canned fish .

The validation of this hypothesis has been tested and proven through statistical model used , generating General Conclusion as a result of contrasting the global hypothesis using the following statement: This research HAS PROVED THE EXISTENCE OF DIFFICULTIES preventing strengthening marketing strategies for brand positioning in canned fish Peruvian fishing sector , as a result of the existence of empiricism existing applications in marketing management and evident deficiencies in developing strategic marketing programs and in the planning process marketing .

General This recommendation is based on the basis of the reasons which support the applications and shortcomings empiricisms subject of this research , therefore , can be optimized achieving "Strengthening marketing strategies for brand positioning canned fish Peruvian fishing sector " .

**Keywords : empiricisms applications, deficiencies.**

## INTRODUCCIÓN

Cuando pensamos en estrategias pensamos en grandes estrategias militares mirando el mundo desde fuera del planeta colocando armamento en diferentes partes del mundo y hacemos bien en pensar de esta manera, porque los primeros en desarrollar estrategias fueron los militares, impulsados tal vez por el desafío que era ganar guerras y que para ganar guerras no alcanzaba con solo tener soldados y armamento, sino que tenía que tener por detrás una estrategia, que tiene que ver no solo con la guerra en sí, sino con el abastecimiento, los suministros, ganar pequeñas batallas para medir la fuerza del enemigo para al final alcanzar el éxito deseado.

El famoso filósofo oriental Sun Tzu, en su libro El arte de la Guerra hace notar una trascendental analogía entre la estrategia militar y su aplicación en el entorno empresarial. Un tópico manifiesta por ejemplo: “Conocer bien a sí mismo y al enemigo mejora las posibilidades de victoria”. Detallemos algunos factores claves de éxito en una misión militar que son aplicables en los negocios:

- El camino: Inducir al pueblo a un objetivo común (La Visión/Misión)
- El clima: Condiciones climáticas, lluvia, temperatura, factores naturales (El Entorno)
- El terreno: Configuración, distancia, seguridad que brinda, topología, etc. (El Mercado)
- El líder: Su inteligencia, honradez, valor, humanidad. (El Estilo de Dirección).
- La disciplina: Organización y cadena de mando. (Estructura, política y procesos internos).

Cada uno de estos cinco elementos, correctamente analizados y administrados nos llevará al éxito o fracaso en nuestra misión.

Actualmente el marketing, es aceptado como una nueva disciplina aplicada por todas las organizaciones empresariales, pero se advierte que, en nuestro medio existe una gran cantidad de problemas en la identificación, comprensión y adaptación de las mejores prácticas de marketing entre otros, pero si concluimos estos trabajan de manera conjunta formando parte de las estrategias de marketing, las mismas que forman una plataforma de comparación y utilización en el crecimiento de las mejoras administrativas y comerciales, del sector empresarial.

**El marketing cumple un rol protagónico valioso en el posicionamiento de marcas y es un hecho innegable que toda empresa organizada, debe utilizar los conceptos de marketing dejando de lado la improvisación y el azahar.**

Sin embargo, se observa que las empresas del sector pesquero, no cuentan con un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

Esta situación se complica cuando se observa que se desconoce, omiten, incumplen, distorsionan ciertos aspectos referidos a las estrategias de marketing, así mismo se genera serias dificultades por falta de personal especialista en la materia, el uso de nuevas estrategias complementarias con la gran versatilidad de sistemas virtuales de información, métodos modernos que permitan mejorar el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el sector pesquero peruano. Sin embargo en estos últimos años las empresas más representativas del sector, en su crecimiento empresarial, ofrece al mercado una gran variedad de conservas de pescado, todas ellas con su marca propia, buscando posicionarse en el mercado, existiendo en la actualidad más de 200 marcas en el mercado. Esta categoría no solo se caracteriza por la sobreoferta de marcas, sino porque las marcas ya tradicionales se mantienen constantes en las preferencias, ubicándose firmemente posicionadas en la mente del consumidor, siendo este un gran problema para las nuevas marcas que ingresan al mercado, en donde los empresarios del sector pesquero en su afán de posicionar su marca cometen una serie errores en la utilización de las estrategias de marketing.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes

**a) Tema: “Estrategias de Marketing”** (Tesis de Maestría)

**Autor:** Diego Fabricio López Muñoz.

**Lugar:** Universidad Politécnica Salesiana (Quito-Ecuador)

**Año:** 2008.

#### **Introducción.-**

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

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a donde queremos ir.

Los riesgos que una empresa, tiene planteados frente a la evolución tecnológica (suministros y mercados de venta) y la apertura al exterior, así como el abanico de tiempo necesario para la toma de decisiones y el planteamiento de los objetivos, hacen necesario (y lo harían si no existiese ya) que la empresa establezca prioridades en sus decisiones, que determine calendarios de actuación, valore los recursos disponibles y estudie las oportunidades y amenazas que se le presentan.

**b) Tema: “Plan de marketing para posicionar a la empresa Viacom en la ciudad de Quito”** (Tesis de Maestría)

**Autor:** Gabriela Yolanda Cruz Fraga.

**Lugar:** Universidad Tecnológica Equinoccial (Quito-Ecuador)

**Año:** 2009.

## **Introducción.-**

Siendo la publicidad exterior uno de los elementos más importantes para el reconocimiento de cualquier empresa, en nuestro país se le debe orientar de mejor manera a este sector, formado por las empresas que se dedican al diseño y elaboración de rótulos, vallas, stands, gigantografías, entre muchos otros productos, puesto que desde hace algún tiempo atrás se le han presentado una serie de inconvenientes como el incremento de la competencia, siendo su principal característica la deslealtad al ofrecer precios que están por debajo del margen normal, la implantación de normas municipales en las que se prohíbe el uso de estos medios, con algunas excepciones, que hace que cada día se vuelva más difícil trabajar en este sector.

Sin embargo, en la actualidad con la apertura de grandes y pequeños negocios, se está utilizando con mayor frecuencia la publicidad exterior, para así incrementar sus niveles de ventas y les permitan mantener el posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores. Convirtiéndose de esta manera en un medio productivo y rentable, con costos bajos. Demostrando que existen oportunidades para que este sector prospere.

El presente documento es un Plan de Marketing para la empresa VIACOM, el mismo que tiene como enfoque principal el posicionamiento de esta en la ciudad de Quito, a través de la correcta aplicación de todo lo aquí detallado, que hará que mejore la calidad del servicio y de los productos que esta ofrece. Además, que se constituirá en un instrumento de gestión, permitiendo reorientar las acciones en los diferentes procesos que se llevan a cabo en el desarrollo de sus actividades, así como favorecer la correcta utilización de los recursos financieros que posee la empresa de una manera eficaz y eficiente.

**c) Tema: “Diseño de estrategias de mercadotecnia para el posicionamiento del producto Ron Tropical en el Departamento de Escuintla y municipios aledaños” (Tesis)**

**Autor:** Axel Gamaliel Coronado Marroquín.

**Lugar:** Universidad de San Carlos de Guatemala (Guatemala)

**Año:** 2009.

**Introducción.-**

El presente trabajo de tesis representa la materialización de la necesidad por resolver un problema concreto de mercadotecnia aplicando los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera para de esta forma aplicar principios mercadológicos adecuados al mercado.

La hipótesis se desarrolló en torno a considerar que la falta de aplicación de estrategias adecuadas de posicionamiento, segmentación, promoción, diferenciación y un sistema de evaluación del comportamiento de las ventas y el posicionamiento del producto eran los factores principales de la falta de posicionamiento. El objetivo general es determinar las causas por las cuales el producto no está posicionado en el departamento de Escuintla.

La metodología aplicada se basa en el método científico a través del desarrollo de una investigación descriptiva que permita llegar a respuestas concretas en tres fases: Indagadora, demostrativa y expositiva.

La técnica para la obtención de la información fue la encuesta, ésta se dirigió a dos tipos de clientes: los clientes del canal que adquieren el producto para hacerlo llegar al consumidor final y los consumidores finales. También se consideró necesario obtener la opinión del área de mercadeo y ventas de la empresa a través de entrevistas estructuradas.

En el capítulo I se detalla el marco conceptual mercadológico basado en la mezcla de mercadotecnia, la planeación estratégica, conceptos básicos del

producto y operación así como aspectos generales del territorio incluido en el estudio.

El capítulo II comprende el diseño y aplicación de la investigación misma, dicha investigación se basa en fuentes secundarias y primordialmente en fuentes primarias que son base de la evaluación en general de la situación.

En el capítulo III se detallan las propuestas estratégicas para el posicionamiento del producto con base en los hallazgos y análisis de la información obtenida, así mismo los costos de las propuestas y el conjunto de controles que permitan evaluar la adecuada aplicación y efectividad de las mismas. Por último se incluyen con base en todo lo anterior conclusiones y recomendaciones que permitan la rentabilidad del producto en el largo plazo y el logro de los objetivos de la agencia.

Por último, el presente trabajo de tesis se pretende responder a interrogantes concretas sobre el posicionamiento de Ron Tropical en el departamento de Escuintla pero también puede constituirse en punto de partida para ulteriores estudios en el mismo territorio u otros de los que atiende la empresa.

**d) Tema: “Estrategias de marketing a nivel de posicionamiento de mecanismos de desarrollo limpio para facilitar el desarrollo sostenible en el sector transporte” (Tesis de Maestría)**

**Autor:** Luis Alfaro Garfias.

**Lugar:** Universidad Nacional Federico Villareal (Lima-Perú)

**Año:** 2005.

**Resumen.-**

En su trabajo de investigación indica que las estrategias del marketing, consiste en detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, define sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias correctas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten

en decidir en qué actividades se participaría, cuáles se abandonarían cómo asignar recursos y si es recomendable ingresar a un entorno.

Existen áreas críticas dentro de las estrategias del marketing de los mecanismos de desarrollo limpio que en el Perú es nula en la medida de no contar con normas ni compartimientos de responsabilidad en la medida de tener una baja coordinación de objetivos y metas de desarrollo y en la adopción de medidas de potenciamiento dentro del desarrollo del mismo.

La aplicación de un esquema de planeamiento estratégico instrumental en el posicionamiento de los mecanismos de desarrollo limpio, puede permitir el desarrollo óptimo de las áreas críticas y del servicio final.

**e) Tema: “Influencia de la estrategia de empaque de productos medicinales en la percepción de los profesionales médicos”** (Tesis de Maestría)

**Autor:** Carmen Rosa Gamarra Caro.

**Lugar:** Universidad Nacional Federico Villareal - UNFV (Lima-Perú)

**Año:** 2006.

**Resumen.-**

En su tesis concluye que la estrategia de marketing utilizado para la presentación de los productos medicinales del laboratorio Farminindustria, influye favorablemente en la percepción de los profesionales médicos de Lima. Así mismo la aplicación de publicidad realizada por los laboratorios es considerada importante porque contribuye en el volumen de ventas del laboratorio Farminindustria.

Es clara y creciente la competencia que se registra en el mercado farmacéutico, es indispensable que cada uno de los laboratorios de Farminindustria determine y aplique adecuadas estrategias de marca y empaque para poder lograr un buen posicionamiento, con la correspondiente percepción de los médicos. Normalmente un cliente se

encuentra satisfecho cuando un servicio alcanza las expectativas y las empresas consiguen posicionarse en la mente del consumidor, logrando la fidelización de los clientes.

- f) **Tema: “Estrategias de marketing relacional para mejorar los niveles de competitividad de la Clínica de la Fuerza Aérea del Perú”** (Tesis de Maestría)

**Autor:** Jenny Luz Espinoza Poves.

**Lugar:** Universidad Nacional Federico Villareal - UNFV (Lima-Perú)

**Año:** 2007.

**Resúmen.-**

En su tesis propone estrategias de marketing que contribuyen en el posicionamiento de la clínica de la Fuerza Aérea del Perú, En su investigación concluye diciendo que el análisis realizado es necesario aplicar un tratamiento personalizado a cada cliente externo, sabiendo que es diferente uno de otro, teniendo en cuenta acciones de confiabilidad, empatía, aseguramiento, añadiendo acciones de post venta. Es necesario realizar una evaluación exterior de la empresa, es decir, su posicionamiento comparado a las otras clínicas, es decir un Benchmarking. El Benchmarking significa un estudio comparativo de la empresa en estudio con relación a otra empresa, mejor posicionada en el mercado.

Señala también que se debe dar énfasis a las estrategias de diferenciación, dotar el producto de cualidades distintivas importantes para el comprador y que lo diferencien de las ofertas de los competidores. Implementar el banco de datos, que es de mucha utilización en el área de salud.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

### **1.2.1. Descripción de la Realidad Problemática**

#### **1.2.2.1. Situación y contexto de la problemática actual**

Actualmente el marketing, es aceptado como una nueva disciplina aplicada por todas las organizaciones empresariales, pero se advierte que, en nuestro medio existe una gran cantidad de problemas en la identificación, comprensión y adaptación de las mejores prácticas de marketing entre otros, pero si concluimos estos trabajan de manera conjunta formando parte de las estrategias de marketing, las mismas que forman una plataforma de comparación y utilización en el crecimiento de las mejoras administrativas y comerciales, del sector empresarial.

El marketing cumple un rol protagónico valioso en el posicionamiento de marcas y es un hecho innegable que toda empresa organizada, debe utilizar los conceptos de marketing dejando de lado la improvisación y el azar.

Sin embargo, se observa que las empresas del sector pesquero, no cuentan con un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

**Deficiencias en la focalización en el mercado hacia el consumidor,** las empresas no centran sus esfuerzos en satisfacer a un grupo determinado de consumidores, ya que, aspiran a tener más éxito focalizándose en todos los segmentos del mercado, y no tienen en cuenta que los compradores difieren en necesidades y deseos entre ellos. Por eso, es necesario priorizar los segmentos en los que la empresa debe interesarse a comparación de otros, y disponer de vendedores o gestores de mercado especializados para cada uno de esos segmentos.

**Deficiencias en la identificación de sus clientes objetivo,** las empresas olvidan con frecuencia lo importante que es tener un estudio de mercado

actualizado, con el que puedan estar al tanto de todas las necesidades, comportamientos y pensamientos de sus clientes, por eso muchas veces los clientes se quejan frecuentemente y las ventas se reducen hasta el punto de no cumplir con las expectativas inicialmente planteadas. Así que las empresas deben investigar mejor al consumidor con la inclusión de métodos como encuestas, entrevistas y otras investigaciones con el fin de definir sus necesidades, percepciones, preferencias y cultura, para clarificar que aspecto es necesario priorizar en los productos.

**Deficiencias en la definición y control a sus competidores,** las compañías se enfocan en sus competidores obvios y dejan de lado los más alejados que también pueden generar amenaza. Además tienen muy poca información sobre ellos, y esto no les permite prever ciertas consecuencias relacionadas con las preferencias de los consumidores. Según esto, es necesario que las compañías asignen personas y oficinas encargadas de estudiar la competencia para definir cómo piensa y actúa, así como contratar empleados de dicha competencia para el mismo fin. De la misma manera se deben ofertar productos con precios similares a los de la competencia, teniendo en cuenta los diferentes niveles de posicionamientos de valor/precio.

**Empirismos aplicativos en la gestión de las relaciones con sus stakeholders,** supone buenas relaciones con todas las personas relacionadas con el diseño, producción y distribución de algún producto. Esto, incluye tener empleados satisfechos con sus trabajos, proveedores con la mejor calidad para ofrecer, distribuidores aptos para la atención prioritaria a los productos de la empresa e inversores motivados por los buenos resultados de las acciones de la empresa.

**Empirismos aplicativos en la gestión de nuevas oportunidades,** la falta de innovación de la compañía apunta a una empresa que invierte en muchas nuevas oportunidades pero con resultados desalentadores, estas nuevas oportunidades pueden fracasar por fallas en el proceso de gestión de una idea, esto incluye el desarrollo del concepto, la verificación, el prototipo, la planificación del negocio, etc. Kotler propone diseñar un sistema para estimular el flujo de

nuevas ideas entre empleados y otros colaboradores, el cual consiste en darle mucho valor a esas nuevas ideas principalmente y dar un reconocimiento a los proponentes.

**Carencias de políticas de productos y servicios de la compañía,** las empresas tienen a un pequeño porcentaje de sus productos como responsables de gran parte de sus ganancias. Esto se da gracias a la combinación de productos que va a aumentando hasta tener demasiados perdedores. Además las compañías ofrecen bastantes servicios gratuitamente como complemento a ciertos productos, lo cual genera un elevado número de pérdidas. Para esto, las empresas, deben diseñar estrategias que permitan identificar los productos débiles para mejorarlos o eliminarlos, y que permitan influir en la decisión sobre qué servicios cobrar (para ciertas personas, por ejemplo) y cuales brindar gratuitamente.

**Deficiencias en el proceso de planificación del marketing,** algunas de las estrategias de mercadeo, tienen objetivos claros pero no son convenientes, o las tácticas del mismo no son coherentes con la estrategia. Muchas compañías no actualizan sus planes de mercado y esto no les permite considerar ciertas eventualidades, por esto, se debe plantear un análisis situacional en el cual se definan las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, aspectos relevantes, objetivos, estrategia, presupuesto y control.

**Deficiencias en la capacidad de creación de marca y de comunicación de la compañía,** así como las empresas no conocen muy bien a los clientes objetivo, el mercado objetivo tampoco conoce a la empresa o tienen ideas equivocadas acerca de la misma, incluso muchos no perciben mucha diferencia entre unas compañías y otras. Tampoco se ven muchas diferencias entre la promoción de ventas de un año y otro, lo cual produce una caída en la productividad de su marketing. Esto, se debe tener en cuenta para mejorar las estrategias de creación de marca (no solo con publicidad) de tal manera que los consumidores pongan un valor a tal empresa y diferencien a una de la otra.

**Limitaciones en la organización interna de la compañía**, esto conlleva directores de marketing poco efectivos en sus labores dentro de la empresa, por tanto, también un departamento de marketing con pocas capacidades y deficiencias en sus habilidades; además las relaciones entre este departamento y los demás también son deficientes y estos últimos suelen quejarse de las prácticas del departamento de marketing. Por eso no se debe dejar de lado aplicar las nuevas habilidades del marketing y desarrollar mejores relaciones con los demás departamentos a partir de la inclusión de un director de marketing que cumpla bien y fielmente todas sus responsabilidades.

**Deficiencias en el empleo máximo de la tecnología**, indica sobre todo el uso insuficiente de Internet, una herramienta que poco a poco se ha convertido una o en la más importante como medio de comunicación masiva, y de la que muchas compañías actuales dependen para promover sus productos y especialmente para tener una relación más estrecha y directa con sus clientes. Además ciertas compañías no aplican la automatización del mercado, lo cual les permite responder a cualquier pregunta de los clientes y brindarles autoridad para tomar decisiones en nombre de la empresa.

En tal sentido presento el trabajo de investigación que si bien es cierto es de un nivel descriptivo explicativo, cuanti-cualitativo, dentro de una temporalidad circunscrita en los años 2011 - 2013, indicando que la realidad observada materia de la investigación se fundamenta por la causales que generan sus problemas de estudio.

Por consiguiente, el tema de investigación está referido a la problemática que dificulta: **“Fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano”**.

### 1.2.1.2. Identificación y determinación del problema

El presente trabajo de investigación y estudio para efectos de mejorar sustancialmente el nivel de investigación, se ha visto por conveniente centrar el estudio en tres problemáticas principales, las cuales han quedado definidas por: **Empirismos aplicativos en la administración del marketing, Deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing, Deficiencias en el proceso de planificación del marketing.**

En primer lugar, hemos evidenciado la existencia de **empirismos aplicativos en la administración del marketing**, como consecuencia de que el personal responsable no conoce o no aplica correctamente los fundamentos teóricos relacionados a la gestión del marketing y al posicionamiento de marcas. Además, podemos afirmar que en gran medida estos empirismos aplicativos son ocasionados por el incumplimiento mayoritario que existe en torno a las disposiciones normativas que regulan la propiedad industrial, específicamente lo relacionado a las marcas y signos distintivos.

Asimismo, podemos afirmar la existencia de **deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing**, como consecuencia de que el departamento de marketing no incide en la investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i), además no aplican la comunicación estratégica de manera efectiva entre el departamento de marketing y las demás áreas administrativas de la compañía, en tanto, se ha podido constatar que gran parte de estas deficiencias se debe o acontecen por falta de personal competente en el desarrollo de los programas estratégicos de marketing, a su vez la falta de competencia en el personal responsable se debe sustancialmente por la falta de programas de capacitación especializada dirigidos al referido personal.

Finalmente, se ha podido identificar la existencia de **deficiencias en el proceso de planificación del marketing**, como consecuencia de no contar con una organización interna efectiva que permita aplicar las estrategias de marketing adecuadas para cumplir con los objetivos institucionales y que permita que el departamento de marketing tenga la relevancia que amerita dentro de la

organización. En tanto, otra de las razones que originan estas deficiencias se debe a la ineficiente determinación de necesidades y deseos del mercado. Además, no se cuenta con la planeación estratégica eficiente. Asimismo, la actual administración no viene gestionando una buena relación con sus stakeholders, relación que debe ser afianzada por la confianza de ambos para poder lograr conjuntamente los objetivos institucionales, entre ellas, las estrategias de marketing, a fin de lograr el posicionamiento de las marcas de conservas de pescado.



### **1.2.1.3. Selección del problema**

Este problema ha sido seleccionado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

➤ **Criterios de selección del problema a investigar:**

- a) Este problema tiene aspectos variables que se pueden mejorar.
- b) El investigador tiene acceso a los datos.
- c) Es un problema recurrente.
- d) Afecta negativamente la imagen de la compañía.
- e) Incrementa los costos de la compañía.

### **1.2.2. Formulación del problema**

#### **1.2.1. Problema General**

El problema en el que se centra la presente tesis, exige responder a la interrogante:

**¿Se presentan o producen empirismos aplicativos y deficiencias, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano?**

Lograr determinar o establecer el problema en estudio, demanda listar la problemática integral que se presenta en el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano.

➤ **Problemática del área de estudio:**

- a) Deficiencias en la focalización en el mercado hacia el consumidor.
- b) Deficiencias en la identificación de sus clientes objetivo.

- c) **Empirismos aplicativos en la administración del marketing.**
- d) Deficiencias en la definición y control a sus competidores.
- e) Empirismos aplicativos en la gestión de las relaciones con sus stakeholders.
- f) **Deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing.**
- g) Empirismos aplicativos en la gestión de nuevas oportunidades.
- h) Carencias de políticas de productos y servicios de la compañía.
- i) **Deficiencias en el proceso de planificación del marketing.**
- j) Deficiencias en la capacidad de creación de marca y de comunicación de la compañía.
- k) Limitaciones en la organización interna de la compañía.
- l) Deficiencias en el empleo máximo de la tecnología.

## 1.2.2. Problemas específicos

### 1.2.2.1. Formulación proposicional del problema

El Problema tiene 3 partes con las siguientes prioridades:

- a) **Empirismos aplicativos** en la administración del marketing.
  - b) **Deficiencias** en el desarrollo de programas estratégicos de marketing.
  - c) **Deficiencias** en el proceso de planificación del marketing.
- a) **La primera parte fundamental del problema.-**

**Empirismos aplicativos en la administración del marketing**, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano; que consiste en que, si bien es cierto que la teoría nos dice que la concepción moderna de administración del marketing como: ***“...El proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como***

**objetivos por parte de la organización...**<sup>1</sup>. En la realidad nos encontramos que, este planteamiento teórico difiere, no se conocen, o no se respetan o no se aplican bien, **desconociéndose las causales de estos empirismos aplicativos.**

b) **La segunda parte del problema.-**

**Deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing,** que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano; que si bien el marketing estratégico tiene como objetivo primordial: ***“...conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia...”***<sup>2</sup>. En la realidad se observa que dicho objetivo se viene realizando pero con algunas fallas o errores, **desconociéndose las causales que producen estas deficiencias.**

c) **La tercera parte fundamental del problema.-**

**Deficiencias en el proceso de planificación del marketing,** que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano; que si bien la planificación del marketing tiene como objetivo primordial: ***“...poner a disposición de los directivos, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno***

---

<sup>1</sup> FISCHER LAURA Y ESPEJO JORGE (2004) *Mercadotecnia*. McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición, 2004.

<sup>2</sup> MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael (2011) *Marketing en el Siglo XXI*. 3<sup>era</sup> Edición. Capítulo 2. Marketing estratégico.

**comercial...<sup>3</sup>**. En la realidad se observa que dicho objetivo se viene realizando pero con algunas fallas o errores, **desconociéndose las causales que producen estas deficiencias.**

### **1.2.2.2. Formulación interrogativa del problema**

#### **❖ Primera Parte.-**

##### **Empirismos aplicativos en la administración del marketing.**

- a) ¿Cuáles son los planteamientos teóricos directamente relacionados a la administración y/o gestión del marketing?
- b) ¿De qué manera se conocen, respetan y aplican estos planteamientos teóricos, por parte del personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país?
- c) ¿Existen empirismos aplicativos en el personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país?
- d) ¿Cuáles son los empirismos aplicativos en los que incurre el personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país?
- e) ¿Cuáles son las causales que explican estos empirismos aplicativos?

#### **❖ Segunda Parte.-**

##### **Deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing.**

- a) ¿Cuáles son los objetivos que se ha propuesto el personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país, a fin de implementar programas estratégicos de marketing?

---

<sup>3</sup> **UNIVERSIDAD DE JAÉN (2010)** *Naturaleza y Alcance del Marketing. Tema 3. Planificación Estratégica de Marketing.* (En línea). Jaén - España: Universidad de Jaén. Visitado el 12 de Junio del 2013. Disponible en: <http://www4.ujaen.es/~emurgado/transp3.pdf>.

- b) ¿Qué actividades se desarrollan para lograr estos objetivos?
- c) ¿Existen deficiencias que dificultan el logro de esto objetivos?
- d) ¿Cuáles son las deficiencias más comunes?
- e) ¿Cuáles son los motivos que originan estas deficiencias?

❖ **Tercera Parte.-**

**Deficiencias en el proceso de planificación del marketing.**

- a) ¿Cuáles son los objetivos que se ha propuesto el personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país, frente a optimizar el proceso de planificación del marketing?
- b) ¿Qué actividades se desarrollan para lograr estos objetivos?
- c) ¿Existen deficiencias que dificultan el logro de esto objetivos?
- d) ¿Cuáles son las deficiencias más comunes?
- e) ¿Cuáles son los motivos que originan estas deficiencias?



### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo General

Determinar las dificultades que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar las causas que generan los **empirismos aplicativos en la administración del marketing**, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.
  
- b) Determinar las causas que generan las **deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing**, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

- c) Determinar las causas que generan las **deficiencias en el proceso de planificación del marketing**, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

Para alcanzar los objetivos específicos enunciados en el numeral 1.3.2 debemos lograr ejecutar las siguientes actividades:

➤ **Ubicar, seleccionar y presentar resumidamente:**

- a) **Bases teóricas**, relacionadas con la gestión del marketing, tales como: Conceptos básicos y Estrategias de marketing.
- b) **Información sobre el Entorno del Mercado**, tales como: Organización interna efectiva, Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), Comunicación estratégica y efectiva, Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.
- c) **Información sobre el Entorno Empresarial**, tales como: Personal competente, Planeación estratégica, Programas de capacitación especializada (know how), Optima relación con sus stakeholders.
- d) **Disposiciones Normativas**, que se deben conocer y cumplir cabalmente, tales como: Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina, Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”.

- **Describir la realidad** del fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; en sus partes o variables principales, tales como: Administración del marketing, Desarrollo de programas estratégicos de marketing, Proceso de planificación del marketing.
- **Comparar cualitativamente**, cada parte o variable del problema con cada variable del marco referencial.
- **Identificar las causas** de los empirismos aplicativos y deficiencias que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.
- **Proponer los lineamientos** para el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; de tal manera que se reduzcan al mínimo los empirismos aplicativos en la administración del marketing, Asimismo, se corrijan las deficiencias encontradas en el desarrollo de programas estratégicos de marketing. De igual manera, se corrijan las deficiencias evidenciadas en el proceso de planificación del marketing.



## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación práctica**

Los grandes grupos pesqueros buscan diversificar el negocio de consumo humano directo (CHD), con el lanzamiento de nuevas marcas de conserva de pescado, buscando la mejor estrategia de marketing para posicionar sus marcas. La presente investigación contribuirá a identificar estrategias de marketing que le permitan extraer una porción de mercado a las conservas de pescado ya posicionadas, por ello se busca determinar a través del presente estudio la mejor estrategia de marketing, que ayude a evaluar e investigar constantemente nuevas ideas, para llevar a cabo métodos prácticos y progresos de adaptación de características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor, enfocado tanto en la parte industrial como en la comercial y la administrativa no limitando un área en especial, que ayude firmemente en contemplar y comprender no sólo el mundo interno de la compañía, sino más importante aún, evaluar constantemente el externo.

Por lo tanto el presente estudio se justifica porque favorece en brindar información sobre la aplicación de las mejores estrategias de marketing en el posicionamiento de nuevas marcas, permitiendo ejecutar un proceso sistemático y continuo para evaluar las marcas de conservas de pescado reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras en las campañas de marketing, permitiendo tomar mejores decisiones para obtener el posicionamiento deseado.

### **1.4.2. Importancia**

Esta investigación es importante porque:

- La aplicación de las estrategias de marketing adecuadas; contribuyen en las mejoras continuas de los procesos industriales, comerciales y empresariales, alcanzando el máximo redimiendo corporativo y empresarial

- El desarrollo empresarial se proyectará en función a necesidades reales del consumidor, a través de las adecuadas estrategias de marketing.
- El uso de las adecuadas estrategias de marketing, sirve como instrumento de mejora para el posicionamiento de marcas.
- Servirá de base para futuros trabajos de investigación en nuestra institución universitaria y principalmente en otros sectores empresariales, que busquen determinar las estrategias y herramientas de marketing, más apropiadas para mejorar el posicionamiento de la marca de sus productos y/o servicios.



## **1.5. Alcances y limitaciones**

### **1.5.1. Alcances**

El presente trabajo de investigación y estudio tiene un **ALCANCE NACIONAL**, puesto que se espera lograr que las empresas dedicadas a la producción y comercialización de conservas de pescado fortalezcan sus estrategias de marketing a fin de lograr el posicionamiento de sus marcas en el mercado nacional. El presente estudio reconoce 211 marcas de conservas de pescado, es preciso mencionar que 200 de estas marcas son nacionales y 11 son importadas. Para lograr el alcance nacional del presente trabajo de investigación y estudio, se ha enfocado en la gestión del marketing de las cinco firmas que administran la totalidad de las referidas marcas, de la información obtenida de dichas compañías se obtuvo los dispositivos de alcance nacional.

### **1.5.2. Limitaciones**

El presente trabajo de investigación y estudio como es natural, encuentra algunos obstáculos que impiden su óptimo desarrollo, los más significativos son:

- Restricciones de acceso a entidades particulares y con buena fuente de información.
- Falta de información consolidada a nivel nacional.
- En nuestro país el material bibliográfico de primera mano es costoso.
- En estos casos, se recurre a textos extranjeros relacionados con el tema.
- El apoyo de las instituciones implicadas en el estudio es meramente cualitativo.
- Los escasos recursos que disponemos para realizar la presente investigación, resulta muy exiguo, ante las diversas acciones que comprende un trabajo de esta naturaleza.

### 1.5.3. Delimitación de la Investigación

#### a) Delimitación Social

El presente trabajo de investigación y estudio está orientado a la totalidad de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional. Sin embargo, para efectos de mejorar sustancialmente el enfoque de la presente investigación, nos centraremos en los funcionarios y personal (directores, jefes y coordinadores) que cumple funciones en los Departamentos de Marketing de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.

#### b) Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación y estudio abarcó el periodo de tiempo comprendido entre los años 2011 y lo transcurrido del presente año 2013.

#### c) Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación y estudio se realizó en el **Sector Pesquero del Estado Peruano**, siendo el modelo de estudio **AUSTRAL GROUP S.A.A.**, (en adelante Austral); es una sociedad anónima abierta con plazo de duración indeterminada, que forma parte del **Grupo Económico de Austevoll Seafood ASA**, empresa listada en Oslo Bourse. El objeto social de las principales entidades que conforman el Grupo es la extracción, cultivo, procesamiento y comercialización de especies hidrobiológicas tanto para el Consumo Humano Directo como el indirecto.

Austral cuenta con licencias vigentes para 7 plantas de harina y aceite de pescado, 3 plantas para la producción de conservas y 2 plantas de congelados, estratégicamente distribuidas a lo largo del litoral peruano.

**En Austral es donde se desarrolló la mayor parte del estudio obteniéndose los dispositivos de ámbito nacional**, rescatando que el valor

total de las ventas de conservar de pescado; en el mercado nacional fue de US\$ 21.4 millones en el 2011, mostrando un incremento del 38% con relación al año anterior, en el cual se vendió un total de US\$ 15.5 millones.



## 1.6. Definición de variables

### 1.6.1. Variables de la Realidad

#### **A1 = Administración del Marketing.-**

Pertencen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: “...**El proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivos por parte de la organización...**”<sup>4</sup>.

#### **A2 = Desarrollo de programas estratégicos de marketing.-**

Pertencen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: “...**el desarrollo de programas estratégicos de marketing requiere de un análisis permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de productos destinados a unos grupos de compradores específicos. El objetivo es precisar el enfoque hacia el cliente, anticiparse y crear lo que él necesite, pero esto solamente puede realizarse cuando tu empresa identifica, diferencia e interactúa con el cliente. Si la estrategia no está alimentada por los valores compartidos por los miembros de tu organización, por más precisa que esa estrategia sea, lo más probable es que su puesta en práctica fracase. El desarrollo de una definida estrategia necesita de los valores compartidos de los miembros de tu empresa para impulsar a lograr sus objetivos...**”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> FISCHER Laura y ESPEJO Jorge (2004) *Mercadotecnia*. Editorial: McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición, 2004.

<sup>5</sup> PORTAL WEB ER & ASOCIADOS CONSULTORA EN MARKETING (2012) *Marketing Estratégico*. (En línea). Buenos Aires-Argentina. Visitado el 23 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.erconsultora.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=16&t=Marketing%20Estrat%C3%A9gico.htm>

### **A3 = Proceso de planificación del marketing.-**

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: **“...La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial...”**<sup>6</sup>.

#### **1.6.2. Variables del Marco Referencial**

##### **a) Bases teóricas**

### **B1 = Conceptos básicos.-**

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: **“...es la originalidad teórica que enriquece el desarrollo científico...”**; **“...es la articulación de las teorías científicas...”**; **“...es el conjunto de imágenes con significado que poseemos en nuestra conciencia y del que nos auxiliamos para identificar las cosas observadas...”**<sup>7</sup>.

### **B2 = Estrategias de marketing.-**

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: **“...plan de una empresa para lograr sus objetivos...”**<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> UNIVERSIDAD DE JAÉN (2010) *Naturaleza y Alcance del Marketing. Tema 3. Planificación Estratégica de Marketing*. (En línea). Jaén - España: Universidad de Jaén. Visitado el 12 de Junio del 2013. Disponible en: <http://www4.ujaen.es/~emurgado/transp3.pdf>.

<sup>7</sup> TORRES BARDALES, Carlos (2000) *Orientaciones Básicas de Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Ed. Libros y Publicaciones Séptima EDICA. Pág. 80

<sup>8</sup> KOTLER, Philip / LANE KELLER, Kevin (2006) *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Prentice Hall, Duodécima Edición, 2006, Glosario G3.

## b) Variables del Entorno del Mercado

### **B3 = Organización interna efectiva.-**

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: ***“...El departamento de marketing se encuentra inmerso en el seno de una estructura organizativa que lo condiciona y con el que interactúa, por ello, para realizar sus funciones tendrá que relacionarse con otros departamentos como el de producción, finanzas, personal, I+D que también forman parte de esa estructura organizativa. La dirección general de la empresa será la que fijará los objetivos a seguir por el departamento de marketing, que tendrá que desarrollar planes de acción para ponerlos en marcha, para ello tendrá que contar con los otros departamentos de la empresa estableciendo así en el tiempo una serie de relaciones, unas veces en un marco de confrontación y otras de colaboración...”***<sup>9</sup>.

### **B4 = Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i).-**

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: ***“...Investigación (I).- Indagación original planificada que persiga descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico y tecnológico; Desarrollo (D).- Aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, así como para la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes; Innovación Tecnológica (i).- Actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes. Se consideran nuevos aquellos productos o procesos cuyas***

---

<sup>9</sup> PORTAL WEB WWW.ELERGNOMISTA.COM (2012) *El Entorno de Marketing*. (En línea). Visitado el 17 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.elergonomista.com/marketing/mk26.html>

**características o aplicaciones, desde el punto de vista tecnológico, difieran sustancialmente de las existentes con anterioridad...’’<sup>10</sup>.**

**B5 = Comunicación estratégica y efectiva.-**

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: **“...Hablar de Mercadeo sin pensar en Comunicación Estratégica es un hecho que no se concibe en estos tiempos. La comunicación es una parte intrínseca de todos los procesos que se desarrollan dentro del área de Mercadeo de una empresa. Los diferentes elementos que forman la Mezcla de Comunicación de una empresa deben estar totalmente alineados a la estrategia de mercadeo de la misma. Esto implica que las acciones de promoción, publicidad y comunicación corporativa, deben responder a una estructura de comunicación consensuada, como metas muy claras y alineadas, sin que una y otra se interfieran...’’<sup>11</sup>.**

**B6 = Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.-**

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: **“...el marketing tiene que estar orientado a la detección y satisfacción de necesidades, es decir, la empresa debe tener una visión estratégica del marketing en el que todas las partes de la misma estén en la perspectiva del cliente a la hora de tomar cualquier decisión (...) La empresa debe detectar necesidades, muchas de éstas son habituales y sencillas (...) En algunos casos el marketing simplemente se dedica a satisfacer deseos ya exteriorizados, en este caso el marketing se puede considerar táctico y más reactivo que proactivo, que sería el caso**

---

<sup>10</sup> **UNIVERSIDAD DE LEÓN (2012) Concepto de I+D+i.** (En línea). España. Visitado el 18 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.unileon.es/investigadores/otri/colaboracion-con-empresas-instituciones/servicios/incentivos-fiscales/concepto-idi>

<sup>11</sup> **REVISTA GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD (2012) La Comunicación Estratégica como parte integral del Marketing actual.** (En línea). Visitado el 20 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.revistagyc.com/2012/11/la-comunicacion-estrategica-como-parte-integral-del-marketing-actual/>

*anterior...”<sup>12</sup>; “...Las necesidades se convierten en motivación cuando se hacen conscientes e impulsan al individuo a la acción. Así como las necesidades preexisten en el individuo y no son creadas por la publicidad, las motivaciones si pueden recibir su influencia y conducir al individuo a la satisfacción de la necesidad (...) La jerarquía de las necesidades es útil a efectos de la publicidad porque permite centrar los esfuerzos publicitarios en nivel de necesidad y facilita el posicionamiento de los productos...”<sup>13</sup>.*

### c) Variables del Entorno Empresarial

#### B7 = Personal competente.-

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: *“...Los profesionales de marketing afrontan una realidad ya palpable y un futuro inmediato de grandes cambios en los que parece que los conocimientos de ayer ya no sirven y todas las disciplinas de comunicación se entremezclan las unas con las otras...”<sup>14</sup>; “...En el proceso de selección de personal conviene escoger candidatos que cumplan en su más alto grado con el perfil de las habilidades, aptitudes, conocimientos requeridos para el puesto, lo que nos garantiza una mejor actuación y desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Reunir las destrezas, intereses, valores y el comportamiento adecuado para la posición que nos interese en una persona competente y adecuada nos minimiza el tiempo invertido en su entrenamiento, costos, mejora y confianza en el equipo de trabajo y éxito en la gestión...”<sup>15</sup>; “...Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento*

---

<sup>12</sup> PORTAL WEB MARKETINET (2011) *El consumidor. Necesidad, deseo, demanda, producto, oferta*. (En línea). 1.2.3. El Consumidor. Pág. 12. Visitado el 20 de junio del 2013. Disponible en: [http://www.marketinet.com/ebooks/manual\\_de\\_marketing/manual\\_de\\_marketing.php?pg=12](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=12)

<sup>13</sup> UNIVERSIDAD DE MURCIA (2012) *2. Necesidades, Motivaciones y Deseos*. (En línea). Murcia -España. Visitado el 20 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/motivacion.pdf>

<sup>14</sup> BLOGSPOT DE JAVIER GODOY (2008) *Lo que debe saber el profesional de marketing del futuro*. (En línea). Visitado el 21 de junio del 2013. Disponible en: <http://javiergodoy.com/lo-que-debe-saber-el-profesional-de-marketing-del-futuro/>

<sup>15</sup> PORTAL WEB LANZATEYA (2012) *Los empleados competentes garantizan el éxito*. (En línea). Artículo escrito por la Lic. Julia Colón. Visitado el 21 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.lanzateya.com/article.php?At=86>

**humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Al mismo tiempo es necesario estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que facilitan o restrinjan los esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales...”<sup>16</sup>.**

**B8 = Planeación estratégica.-**

Pertenecen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: **“...es un proceso que mantienen unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para alcanzar las metas propuestas hacia el futuro...”**; **“...Algunas de las estrategias de mercadeo, tienen objetivos claros pero no son convenientes, o las tácticas del mismo no son coherentes con la estrategia. Muchas compañías no actualizan sus planes de mercado y esto no les permite considerar ciertas eventualidades, por esto, se debe plantear un análisis situacional en el cual se definan las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, aspectos relevantes, objetivos, estrategia, presupuesto y control...”**.

**B9 = Programas de capacitación especializada (know how).-**

Pertenecen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: **“...la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador...”<sup>17</sup>**; **“...el know how es entendido como la totalidad de los conocimientos, del saber especializado y de la experiencia, volcados en el procedimiento y en la realización técnica de la fabricación de un producto, precisando que dicho concepto puede designar no solamente fórmulas y**

---

<sup>16</sup> SHERMAN, Arthur / BOHLANDER, George / SNELL, Scout (2000) *Administración de Recursos*, Editores Thomson Internacional, Onceava edición. USA Patherson 2000, Pág. 4.

<sup>17</sup> SILICEO, Alfonso (2006) *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa, 2006, página 25.

*procedimientos secretos, sino también una técnica que guarde conexión con procedimientos de fabricación patentados y que sea necesaria para hacer uso de la patente y que también puede designar procedimientos prácticos, particularidades y procedimientos especializados técnicos, que hayan sido obtenidos por un productor a través de la investigación y no deben ser adquiridos por la competencia...’’<sup>18</sup>.*

**B10 = Óptima relación con sus stakeholders.-**

Pertencen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: *“...Supone buenas relaciones con todas las personas relacionadas con el diseño, producción y distribución de algún producto. Esto, incluye tener empleados satisfechos con sus trabajos, proveedores con la mejor calidad para ofrecer, distribuidores aptos para la atención prioritaria a los productos de la empresa e inversores motivados por los buenos resultados de las acciones de la empresa...’’*; *“...El término stakeholders agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización...’’<sup>19</sup>.*

**d) Variables sobre Disposiciones Normativas**

**B11 = Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: “Régimen Común sobre Propiedad Industrial”.-**

Pertencen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: *“...Con respecto a la protección de la propiedad industrial, cada País Miembro concederá a los nacionales de los demás miembros de la Comunidad Andina, de la Organización Mundial del Comercio y del Convenio de París para la Protección de la Propiedad*

---

<sup>18</sup> PORTAL WEB DERECHOPERU (2010) *Definición de Know How*. (En línea). Artículo escrito por Alan Emilio Matos Barzola. Publicado el 24 de abril del 2010. Visitado el 22 de junio del 2013. Disponible en: <http://derechoperu.wordpress.com/2010/04/24/definicion-de-know-how/>

<sup>19</sup> PORTAL GUIOTECA.COM (2010) *¿Qué son los stakeholders?*. (En línea). Artículo escrito por Francisca Urroz R. Publicado el 17 de agosto de 2010. Visitado el 22 de junio de agosto del 2013. Disponible en: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

*Industrial, un trato no menos favorable que el que otorgue a sus propios nacionales, a reserva de lo previsto en los artículos 3 y 5 del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), y en el artículo 2 del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial. Asimismo, podrán conceder dicho trato a los nacionales de un tercer país, bajo las condiciones que prevea la legislación interna del respectivo País Miembro...”<sup>20</sup>.*

**B12 = Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”.-**

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: *“...El presente Decreto Legislativo tiene por objeto regular aspectos complementarios en la Decisión 486 que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial, de conformidad con la Constitución Política del Perú y los acuerdos y tratados internacionales suscritos sobre la materia...”<sup>21</sup>.*

### **1.6.3 Variables del Problema**

**X1 = Empirismos aplicativos**

Pertenece al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: *“...los identificamos cuando encontramos que un planteamiento teórico, que debería conocerse y aplicarse bien, en una parte de la realidad concreta no lo conocen o lo aplican mal...”<sup>22</sup>.*

---

<sup>20</sup> DECISIÓN 486 DE LA COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA: “RÉGIMEN COMÚN SOBRE PROPIEDAD INDUSTRIAL”. *Título I. Disposiciones Generales. Art. 1.*

<sup>21</sup> DECRETO LEGISLATIVO N° 1075: “DECRETO LEGISLATIVO QUE APRUEBA DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS A LA DECISIÓN 486 DE LA COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA QUE ESTABLECE EL RÉGIMEN COMÚN SOBRE PROPIEDAD INDUSTRIAL”. *Título I. Artículo 1.- Ámbito de aplicación.*

<sup>22</sup> CABALLERO ROMERO, Alejandro (2011). *Metodología innovadora integral para planes y tesis*. Edit. Instituto Metodológico Alen Caro. pp. 182. Lima, Perú.

## X2 = Deficiencias

Pertencen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: **“...Identificamos este tipo de problema cuando el logro de un objetivo se dificulta debido a fallas o errores al hacer lo necesario para lograrlo...”<sup>23</sup>.**

## X3 = Deficiencias

Pertencen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicitar: **“...Identificamos este tipo de problema cuando el logro de un objetivo se dificulta debido a fallas o errores al hacer lo necesario para lograrlo...”<sup>24</sup>.**



<sup>23</sup> CABALLERO ROMERO, Alejandro (2011). *Metodología innovadora integral para planes y tesis*. Edit. Instituto Metodológico Alen Caro. pp. 186. Lima, Perú.

<sup>24</sup> CABALLERO ROMERO, Alejandro (2011). *Metodología innovadora integral para planes y tesis*. Edit. Instituto Metodológico Alen Caro. pp. 186. Lima, Perú.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. Teorías generales relacionadas con el tema

No existe una teoría general del marketing, puesto que coexisten diversos paradigmas y una pluralidad de teorías integradas en diferentes escuelas de pensamiento. Tal vez la explicación de esta diversidad de paradigmas en el marketing se deba a que tradicionalmente la investigación ha estado muy fragmentada al basarse en estudios que analizan relaciones más que en el establecimiento de un cuerpo teórico. En este sentido **Bagozzi (1979)**<sup>25</sup> ya expresaba esta inquietud hace algunos años cuando dijo ***“es tiempo quizás para redirigir nuestra energía intelectual hacia el desarrollo de una teoría general de marketing”***.

Una conceptualización de la naturaleza de una teoría científica consistente con la filosofía de la ciencia, con la filosofía de las ciencias sociales, y con el marketing, fue introducida por **Alderson (1957)**<sup>26</sup>, concluyendo que una ***“teoría es un grupo de proposiciones que son consistentes entre ellas mismas y que son relevantes en algunos aspectos del mundo fáctico”***. Por su parte, **Zaltman, Pinson y Angelmar (1973)**<sup>27</sup> proponen que una teoría ***“es un grupo de proposiciones, algunas de las cuales no son observables, desde las que otras proposiciones que son al menos testables en principio, pueden ser deducidas”***.

Otros escritores han utilizado el mismo esquema conceptual (**Bagozzi, 1980; El-Ansary, 1979; Ryan y O’Shaughnessy, 1980; Shoostari y Walker,**

---

<sup>25</sup> **BAGOZZI, R.P. (1979):** “*Toward A Formal Theory Of Marketing Exchanges*”, en Ferrell, Brown y Lamb (eds.), *Conceptual And Theoretical Developments In Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 431-447.

<sup>26</sup> **ALDERSON, W. (1957):** *Marketing Behavior And Executive Action: A Functionalist Approach To Marketing Theory*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. Citado en Arndt, J. (1983): “The Political Economy Paradigm: Foundation For Theory Building In Marketing”, *Journal of Marketing*, otoño, vol. 47, p. 46.

<sup>27</sup> **ZALTMAN, G; C.R.A. PINSON Y R. ANGELMAR (1973):** *Metatheory And Consumer Research*, Nueva York, Holt.

1980; Solomon, 1979). Por último, **Hunt (1971)**<sup>28</sup> establece “**las teorías son grupos de afirmaciones sistemáticamente relacionadas, incluyendo algunas generalizaciones, que son empíricamente testables. La propuesta de la teoría es aumentar el entendimiento científico a través de una estructura sistematizada capaz tanto de explicar fenómenos como de predecirlos**”.

Desde esta perspectiva, el objeto sería entonces diferenciar entre las metateorías y las teorías ordinarias, es decir, establecer los criterios a partir de los que una teoría puede ser calificada como general. **Hunt (1983)**<sup>29</sup> señala tres requisitos que debe verificar una teoría para ser calificada de general:

- a) Las teorías pueden ser más generales en la medida en que explican un amplio número de fenómenos. Es decir, las metateorías deber tener amplitud de dominio y elevado grado de generalidad, que es una dimensión de la proposición teórica (Zaltman, Pinson y Angelmar, 1973)<sup>30</sup>.
- b) Las teorías pueden ser más generales en la medida en que relacionan sistemáticamente un mayor número de leyes generales (generalizaciones).
- c) Las teorías pueden ser más generales en la medida en que sus constructos puedan tener un alto nivel de abstracción, entendiendo por nivel de abstracción la capacidad de la teoría general de abarcar más.

Por otra parte, **Sheth, Gardner y Garrett (1988)**<sup>31</sup> contemplan la aportación anterior incluyendo un conjunto de elementos a retener en la construcción de una teoría general:

---

<sup>28</sup> **HUNT, S.D. (1971)**: “The Morphology Of Theory And General Theory Of Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 35, abril, pp. 65-68.

<sup>29</sup> **HUNT, S.D. (1983)**: “General Theories And The Fundamental Explanada Of Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño, pp. 9-17.

<sup>30</sup> **ZALTMAN, G; C.R.A. PINSON Y R. ANGELMAR (1973)**: *Metatheory And Consumer Research*, Nueva York, Holt.

<sup>31</sup> **SHETH, J.N.; D.M. GARDNER Y D.E. GARRET (1988)**: *Marketing Theory: Evolution And Evaluation*, John Wiley & Sons, pp. 19-22.

- a) El marketing es el estudio del comportamiento del mercado, antes que del comportamiento del director comercial o del comprador;
- b) El comportamiento del mercado es medido por una unidad de análisis fundamental llamada transacción de mercado, que es un tipo específico de interacción entre dos o más partes desarrollando las funciones de clientes y proveedores;
- c) Debemos centrarnos en la naturaleza dinámica del marketing, entendiendo y explicando las transacciones de mercado repetidas desarrolladas entre dos o más partes;
- d) El marketing como un estudio del comportamiento del mercado debe incluir las influencias de este comportamiento, influencias que pueden residir en los compradores, los vendedores, o en las instituciones externas tales como el gobierno;
- e) La razón de ser del marketing es crear y distribuir valores, lo cual puede lograrse asegurando que el resultado del proceso de marketing es una suma positiva;
- f) Para asegurar que la teoría general de marketing gane el respeto de la comunidad científica, debe verificar los criterios metateóricos sintácticos (de estructura y especificación), semánticos (de soporte empírico y capacidad de contrastación), y pragmáticos (de riqueza y simplicidad). Según estos criterios, se evalúan las doce escuelas de pensamiento presentadas en los epígrafes anteriores. La escuela que mejor resulta es la de management, seguida de la escuela de comportamiento del consumidor, mientras que la que peor resulta es la escuela funcionalista. Los autores señalan que la primera escuela da las bases para crear una teoría general de marketing, o al menos para generar un conjunto de teorías de rango medio.

Por tanto, después de analizar las escuelas de pensamiento, es obvio que en marketing no hay una única teoría general, sino que hay un conjunto de teorías, cada una analizando el marketing desde una única perspectiva, en función de la escuela de pensamiento en que el investigador este inmerso. Pero cada vez más los académicos van concienciándose de que es necesario hacer un esfuerzo común por estructurar los conocimientos del marketing y desarrollar una teoría general, lo cual le dará más posibilidades para alcanzar el reconocimiento de ciencia.

En cualquier caso, la construcción de una teoría general exige tener claro cuál es el campo de actuación de la disciplina, que además es la tercera condición que una materia debe satisfacer para alcanzar el estatus de ciencia. Para abordar este objetivo consideramos que el enfoque más aceptado en la comunidad académica es el de los programas de investigación de **Leong (1985)**<sup>32</sup>, que abordaremos a continuación.

### 2.1.1. El marketing como un programa de investigación

Es necesario aclarar que el objetivo de **Leong (1985)** no es solo establecer el campo de actuación del marketing, sino también resolver las discrepancias existentes entre empiristas y relativistas, y para ello utiliza el mundo del falsacionismo sofisticado propuesto por **Lakatos (1975)**<sup>33</sup>, mediante el cual dicho autor pretendió sintetizar los polos opuestos representados por **Popper (1974)**<sup>34</sup> y **Kuhn (1971)**<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> **LEONG, S.M. (1985)**: "Metatheory And Metamethodology In Marketing: A Lakatosian Reconstruction", *Journal of Marketing*, vol. 49, otoño, pp. 23-40.

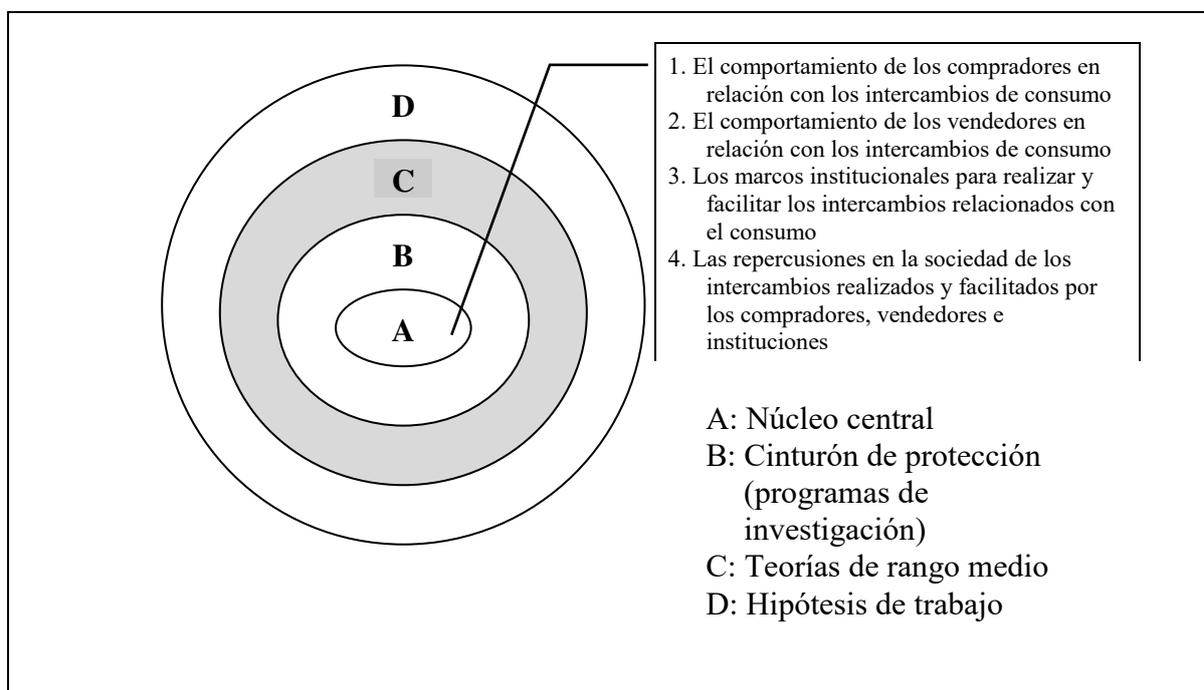
<sup>33</sup> **LAKATOS, I. (1975)**: "La falsación y la metodología de los programas de investigación científica", en Lakatos y Musgrave (eds), *La crítica y el desarrollo del conocimiento*, Grijalbo, Barcelona, pp. 203-343.

<sup>34</sup> **POPPER, K.R. (1974)**: *Conocimiento objetivo*, Tecnos, Madrid.

<sup>35</sup> **HUNT, S.D. (1971)**: "The Morphology Of Theory And General Theory Of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 35, abril, pp. 65-68.

## Figura N° 1

### Reconstrucción lakatosiana de la ciencia del marketing



Fuente: Leong (1985)

**Leong (1985)**<sup>36</sup> desarrolla una reconstrucción de la ciencia del marketing a partir de los postulados lakatosianos, y en ella se contempla dicha ciencia como un programa de investigación principal que recoge a un conjunto de programas de investigaciones diferentes pero relacionadas, que forma su cinturón protector. Además la reconstrucción lakatosiana de Leong incorpora la noción de teoría de rango medio de **Merton (1957)**<sup>37</sup>. La teoría de rango medio está encuadrada en un nivel intermedio entre las hipótesis de trabajo desarrolladas en abundancia durante la investigación rutinaria, y todas las especulaciones incluidas en un esquema conceptual principal. Por último, y en el punto más alejado del núcleo central, se encuentran las hipótesis de trabajo derivadas de los esfuerzos de investigación particulares de los profesionales del marketing. La figura 1 puede servir de guía del desarrollo de las cuestiones que se tratan a continuación.

<sup>36</sup> **LEONG, S.M. (1985):** "Metatheory And Metamethodology In Marketing: A Lakatosian Reconstruction", *Journal of Marketing*, vol. 49, otoño, pp. 23-40.

<sup>37</sup> **MERTON, R.K. (1957):** *Social Theory And Social Structure*, Free Press, Nueva York.

## A. El núcleo central y el cinturón de protección.

Quizás el aspecto más difícil de la reconstrucción lakatosiana es la delimitación del núcleo central de la ciencia del marketing. En este sentido, **Hunt (1976)**<sup>38</sup> ha propuesto que la ciencia del marketing es **"la ciencia del comportamiento que intenta explicar las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores"**. Así pues, la relación de intercambio constituye el eje central del marketing. Esta posición es consecuente con la de la mayoría de los investigadores de la disciplina (**Alderson, 1965; Kotler, 1972a; Bagozzi, 1974, 1978, 1979**), en el sentido de que la disciplina del marketing tiene su punto de vista normativo, que es donde se aloja la ciencia empírica del marketing.

**Hunt (1983)**<sup>39</sup> suministra cuatro factores explicativos fundamentales que pueden servir como principios centrales de la reconstrucción del marketing como ciencia:

1. Los compradores se comprometen en su comportamiento directo a consumir intercambios.
2. Los vendedores se comprometen en su comportamiento directo a consumir intercambios.
3. Existe un marco institucional que facilita la consumación de intercambios.
4. Las consecuencias y repercusiones para la sociedad del comportamiento de compradores, vendedores e instituciones dirigidas a consumir y facilitar intercambios.

---

<sup>38</sup> **HUNT, S.D. (1976):** "The Nature And Scope Of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 40, julio, pp. 17-28.

<sup>39</sup> **HUNT, S.D. (1983):** *Marketing Theory. The Philosophy Of Marketing Science*, Richard D. Irwin, Homewood Cliffs.

La heurística positiva de la ciencia del marketing vendría conformada por las cuestiones a investigar propuestas por **Hunt (1983)**<sup>40</sup>, asociadas a cada uno de los principios del núcleo central.

- ¿Porqué los compradores compran, qué compran, cuándo compran, dónde compran, y cómo compran?.
- ¿Quiénes son los vendedores, qué ofrecen, cuándo ofrecen, dónde ofrecen, y cómo lo ofrecen?.
- ¿Porqué una serie de instituciones se comprometen a desarrollar una serie de funciones o actividades con el fin de consumir o facilitar los intercambios, qué funciones desarrollan, dónde las desarrollan, y cómo las desarrollan?.
- ¿Porqué una serie de comportamientos de los compradores, vendedores e instituciones, tienen consecuencias sobre la sociedad, qué clase de consecuencias, dónde se producen, cuándo se producen, y cómo se producen?.

La heurística positiva también contiene una prescripción para establecer la forma en que se asumirán las teorías desarrolladas desde las cuestiones a investigar. Basándose en las teorizaciones actuales, se integran modelos y esquemas de clasificación que representen el comportamiento de intercambio entre las personas, las instituciones y la sociedad. Cada uno deberá estar bien cimentado en una o más de las ricas bases teóricas de la disciplina del marketing, como la psicología, la sociología, la economía, la teoría organizacional, y la ciencia política. En suma, los esquemas de clasificación de **Hunt (1983)** destacan cuatro criterios de riguroso cumplimiento: suficiencia de especificación, suficiencia de las características utilizadas en la clasificación, exclusividad mutua y

---

<sup>40</sup> **HUNT, S.D. (1983):** *Marketing Theory. The Philosophy Of Marketing Science*, Richard D. Irwin, Homewood Cliffs.

exhaustividad de las categorías, y utilidad a la comunidad del marketing (**Leong, 1985**)<sup>41</sup>.

El cinturón de protección de los programas de investigación hay que localizarlo en el comportamiento del comprador, en el comportamiento del vendedor, en el comportamiento de la competencia, en el comportamiento institucional, y en el comportamiento ambiental. Estos incluyen los programas de investigación de la economía política, microeconomía, resolución de conflictos, teoría general de sistemas, funcionalistas, intercambio social, modificación del comportamiento, y procesamiento de la información.

Las discrepancias y los conflictos entre los investigadores y estudiosos del marketing surgen en el cinturón de protección, aunque cabe señalar que la generación de ejemplos y contra-ejemplos por conceptualizaciones contrapuestas no conlleva la refutación de alguna de ellas, ni por supuesto del núcleo central del marketing. Por ejemplo, a los defensores de la reconstrucción lakatosiana no les sorprenden las explicaciones ofrecidas por los estudiosos que mantienen posiciones divergentes en temas como la conducta del consumidor, desarrollados por los investigadores de la teoría del comportamiento (Nord y Peter, 1980; Peter y Nord, 1982; McSweeney y Bierley, 1984), y por los estudiosos del procesamiento de la información (Bettman, 1979; Lachman, Lachman y Butterfield, 1979; Sternthal y Graig, 1982). Pero hay que recalcar que la rivalidad no es necesariamente disfuncional, sino que puede y debe crear complementariedad (Leong, 1985).

## **B. Teorías de rango medio e hipótesis de trabajo**

El siguiente nivel propuesto por el esquema de reconstrucción lakatosiano de la ciencia del marketing de **Leong (1985)**<sup>42</sup> lo constituyen las teorías de rango medio y forman otra de las fuentes relevantes de debate y discrepancia, puesto

---

<sup>41</sup> **LEONG, S.M. (1985):** "Metatheory And Metamethodology In Marketing: A Lakatosian Reconstruction", *Journal of Marketing*, vol. 49, otoño, pp. 23-40.

<sup>42</sup> **LEONG, S.M. (1985):** "Metatheory And Metamethodology In Marketing: A Lakatosian Reconstruction", *Journal of Marketing*, vol. 49, otoño, pp. 23-40.

que el grado de fragmentación e inconsistencia se hace más perceptible y denso en este nivel.

Dos son las razones que justifican la controversia en el nivel inmediato al cinturón de protección. En primer lugar, el número de teorías de rango medio existentes es mucho más elevado que el de los programas de investigación. Y en segundo lugar, gran parte de la investigación empírica está necesariamente acotada en el marco de aplicación, analizando tan sólo factores seleccionados de una teoría, generando así la variedad de temas y hechos estudiados.

Así, por ejemplo, el comportamiento del consumidor puede ser interpretado tanto en términos de una respuesta cognitiva como en términos de aprendizaje, o con un enfoque combinado dentro de un programa de investigación del proceso de información. En el área de la estrategia y de los canales de marketing, las teorías de rango medio subsumidas por el programa de investigación de economía política incluyen el enfoque de los costes de transacción, el modelo de los costes de agencia, la perspectiva de la dependencia de los recursos, y tesis basadas en la teoría de la firma.

En el nivel más bajo del esquema propuesto se ubican las hipótesis de trabajo. Debido a su alto grado de fragmentación, al elevado número de hipótesis creadas y a una generalizada falta de coherencia, pocos experimentos relacionados con hipótesis de trabajo individuales son considerados decisivos en el marco del falsacionismo sofisticado, puesto que al final a través de unos datos idénticos se puede llegar a un sin fin de interpretaciones diferentes. Si, y solo si, las falsaciones se especifican a priori, negando el status quo de las cláusulas *ceteris paribus*, podrá soslayarse el problema de la multiplicidad de interpretaciones de unos mismos datos. Los nuevos hechos deberán ser descubiertos aplicando la heurística positiva, y la cláusula *ceteris paribus* precisa ser verificada para así poder crear un estado constante y permanente de análisis y evaluación pasada y presente, en la que sería posible encuadrar a las distintas teorías de rango medio. Ninguna teoría puede ser refutada sin la aparición de una teoría que la reemplace y que satisfaga los criterios de ofrecer novedad, aumentar la información, y poder ser corroborada.

En consecuencia, desde la perspectiva lakatosiana, para que el progreso científico sea posible y fértil es vital la proliferación competitiva de programas de investigación y de teorías de rango medio. Como se puede observar, en este punto Lakatos se alinea claramente con **Popper (1974)**, y se enfrenta a **Kuhn (1971)**, ya que este último abogaba por el monopolio teórico como motor del progreso científico, considerando nefasto el pluralismo de la teoría. Pero lo que el esquema falsacionista sofisticado puntualiza y advierte es que el pluralismo nunca dará cabida a aquellas teorías que produzcan cambios que lleven a programas degenerativos a largo plazo, particularmente con la aparición de explicaciones superiores.

Dos son las implicaciones principales que producen esta serie de argumentaciones en la ciencia del marketing. En primer lugar, muchas teorías de rango medio han sido prestadas por otras disciplinas ante la falta de teorías propias dirigidas por la heurística positiva de la disciplina del marketing, procedente al menos de uno de sus programas de investigación. Por lo tanto será necesario crear teorías particulares mediante la síntesis o extensión de las teorías de rango medios ya existentes en otras disciplinas actuales que puedan ser adaptadas al marketing.

En segundo lugar, hay que ser precavido al tomar prestadas las teorías de otras disciplinas, y es necesario utilizar unas reglas de adopciones constantes y homogéneas. **Robertson y Ward (1973)**<sup>43</sup> ofrecen seis posibles principios de adopción de teorías pertenecientes a otras disciplinas: a) justificar la teoría adoptada; b) examinar la relevancia de la teoría adoptada y su poder explicativo en marketing; c) analizar la legitimidad de la teoría adoptada a través de la evidencia confirmada en su disciplina original; d) examinar el contexto en el que se enmarcaba la teoría adoptada; e) reconocer la complejidad de las ciencias del comportamiento y las teorías competitivas disponibles; f) reconocer las restricciones de tipo situacional en las que se desarrolló la teoría apropiada.

---

<sup>43</sup> **ROBERTSON, T.S. Y S. WARD (1973)**: "Consumer Behavior Research: Promise And Prospects", en Ward y Robertson (eds.), *Consumer Behavior: Theoretical Sources*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J., pp. 3-42.

Un aspecto remarcable de la aproximación de Leong es el reconocimiento del pluralismo metodológico que le lleva a aceptar tanto los métodos cuantitativos como los cualitativos a la hora de determinar el contenido de un programa de investigación.

### C. El marketing como ciencia

Tras su reconstrucción lakatosiana, Leong se plantea dos interrogantes acerca del marketing como ciencia. En primer lugar se pregunta si el marketing ha adquirido el estatus científico. La respuesta es afirmativa, desde un punto de vista lakatosiano, puesto que no ha emergido ningún otro programa de investigación que posea un contenido empírico superior al del marketing, y además los investigadores del marketing han satisfecho este criterio al añadir nuevas proposiciones a las teorías adoptadas de otras disciplinas. Por ejemplo, a partir del modelo de actitudes de **Fishbein y Ajzen (1975)**<sup>44</sup> se ha investigado tanto esta teoría de rango medio que han proliferado los artículos y revisiones sobre los modelos de actitudes multi-atributos, como las de **Wilkie y Pessemier (1973)**<sup>45</sup>, **Ryan y Bonfiels (1975)**<sup>46</sup>, y **Lutz y Bettman (1977)**<sup>47</sup>. Para ilustrar el nivel del programa de investigación puede recordarse que las investigaciones en los canales de marketing han evolucionado hacia los programas de investigación de la economía política, dejando atrás el programa de investigación de resolución del conflicto basado en el comportamiento (**Stern, 1969**)<sup>48</sup>, de tal forma que podemos afirmar que la economía política posee un fuerte poder explicativo como medio de análisis de los cambios interorganizacionales acontecidos en los canales de marketing. Así mismo, se demuestra que dos programas de investigación pueden

---

<sup>44</sup> **FISHBEIN, M. Y I. AJZEN (1975):** *Beliefs, Attitudes, Intentions And Behavior: An Introduction To Theory And Research*, Addison-Wesley, Reading, Ma.

<sup>45</sup> **WILKIE, W.L. Y E.A. PRESSEMIER (1973):** "Issues In Marketing's Use Of Multi-Attribute Attitude Models", *Journal of Marketing Research*, vol. 10, noviembre, pp. 428-441.

<sup>46</sup> **RYAN, M.J. Y E.H. BONFIELD (1975):** "The Fishbein Extended Model And Consumer Behavior", *Journal of Consumer Research*, vol. 2, septiembre, pp. 118-136.

<sup>47</sup> **LUTZ, R.J. Y J.R. BETTMAN (1977):** "Multiattribute Models In Marketing: A Bicentennial Review", en Woodside, Sheth y Bermett (eds.), *Consumer And Industrial Buying Behavior*, Elsevier-North Holland, Nueva York, pp. 137-149.

<sup>48</sup> **STERN, L.W. (1969):** *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Boston, Houghton Mifflin Co.

ser más complementarios que competitivos, mientras la centralización del poder discriminará a un mayor número de elementos.

En segundo lugar, se plantea si el marketing constituye una ciencia por sí sola. Desde el punto de vista histórico, el marketing se ha desarrollado a partir de la economía, y es evidente que no la ha reemplazado. Basándonos en el esquema del falsacionismo sofisticado, dicha sustitución no se producirá salvo cuando la microeconomía se convierta en un cuerpo degenerativo de programas de investigación, y, por tanto, ya no tenga cobijo dentro de la pluralidad teórica lakatosiana. Pero el cuerpo de programas de investigación en la teoría económica parece asegurado, puesto que la teoría microeconómica ha pasado de depender de los modelos axiomáticos no verificados empíricamente a subsumirse en nuevas teorías con orientación estratégica, como la teoría económica de la información y la teoría económica de la organización industrial (**Lafuente y Salas, 1983**)<sup>49</sup>. Sin duda, la relación entre el marketing y la teoría económica ha crecido gradualmente y desde unas bases de subordinación superior se avanza hacia unas bases de cooperación, especialmente en el tema de la fijación de precios.

Pero a pesar de este continuo caminar hacia adelante, el marketing, aún hoy, no es una ciencia madura en el más puro sentido lakatosiano. Para llegar a serlo ha de contener una clase de programas de investigación en los que no sólo se anticipen hechos nuevos sino también se anticipen nuevas teorías auxiliares. La ciencia madura debe tener poder heurístico. El principal problema del marketing en la actualidad es que no se puede decir que existe una teoría general del marketing. Existen una serie de teorías parciales que afectan a diferentes aspectos tratados por el marketing y que actualmente se encuentran en fase de consolidación. Como consecuencia, han surgido una serie de teorías que, posteriormente, deberán ser integradas en una única teoría general del marketing (**Alonso y Martén, 1986**)<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> **LAFUENTE, A. Y V. SALAS (1983)**: "La teoría económica de la dirección estratégica", *Información Comercial Española*, marzo, pp. 63-72.

<sup>50</sup> **ALONSO, J. E I MARTEN (1986)**: "El marketing y el método científico", *Esic-Market*, octubre-diciembre, pp. 9-16.

## 2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema

### 2.2.1. Conceptos básicos

Se ha considerado necesario precisar los **conceptos básicos relacionados con el marketing empresarial**, como parte del Marco Referencial, que va a servir como patrón comparativo a manera de modelo, para analizar la situación encontrada en la realidad actual del estudio (Resultados). Todos los Conceptos Básicos que se indican al interior del marco teórico se han obtenido de fuentes o autores que gozan de reconocimiento y vigencia, todas tienen citas a pie de página; y los precisamos porque nos permite entender, con mayor propiedad la temática de la investigación entre los más representativos son los siguientes conceptos, sin que el orden en que aparecen signifique prelación:

➤ **Conceptos básicos:**

- **Marketing**
- **Marketing Estratégico**
- **Marca**
- **Posicionamiento**
- **Plan de Marketing**

## 1. Marketing

### 1.1. Evolución del Marketing

Las perspectivas sobre las cuales se constituye el marketing y el lugar que este ocupa en una empresa han experimentado cambios substanciales con el paso de los años. Es así, que a partir de la segunda mitad del siglo XIX, con el estallido de la Revolución Industrial comenzó a tomar forma el concepto de Marketing y su evolución comprende tres etapas: **orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado**<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> **STANTON, William J.** *Fundamentos de Marketing*, Décimo Tercera Edición, México, Editorial McGraw-Hill, Pág. 7

- a) **Etapa de orientación al producto.**- Durante esta etapa, los fabricantes daban mayor importancia a la calidad y cantidad de la producción, suponiendo a la vez que los clientes buscarían y comprarían productos bien hechos y a precios razonables. Los administradores de las compañías, para diseñar las estrategias se basaban en la fabricación e ingeniería de los productos, ya que encontrar a los clientes se consideraba una función relativamente menor. Este énfasis en los productos y las operaciones dominó hasta principios de la década de 1.930.
- b) **Etapa de orientación a las ventas.**- Esta etapa se caracterizó por una gran confianza en la actividad promocional para vender los productos que la empresa deseaba fabricar. En esta etapa, la publicidad consumía la mayor parte de los recursos de una empresa y la administración empezó a concederles respeto y responsabilidades a los ejecutivos de venta, porque empezaban a darse cuenta de que, para vender sus productos en un ambiente en que los consumidores tenían recursos limitados y numerosas opciones, se requería un gran esfuerzo de posproducción.
- c) **Etapa de orientación al mercado.**- En esta etapa las empresas identificaron lo que querían sus clientes y arreglaron todas sus actividades de empresa para satisfacer esas necesidades con la mayor eficiencia posible. Muchas organizaciones reconocieron que debían aplicar su capacidad de trabajo en poner a disposición de los consumidores lo que estos deseaban comprar, en lugar de lo que ellas querían vender.

Es así, que llegamos al concepto actual del Marketing, el mismo que está enfocado en la satisfacción de las necesidades de los consumidores dentro de un marco rentable para las empresas y que sea perdurable en el tiempo<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> **KOTLER, Philip.** *Fundamentos de Mercadotecnia.* Segunda Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Pág. 5.

## 1.2. Definición de Marketing

Existen algunas definiciones acerca de lo que es Marketing y la importancia que tiene para el correcto desempeño de las actividades de cualquier empresa.

Anteriormente se consideraba que el Marketing estaba netamente relacionado o que era igual a ventas, publicidad, promoción o estudio de mercado, pero en la actualidad, la palabra Marketing es una de las más utilizadas por las empresas pues se conoce que tiene un significado mucho más profundo y amplio. Es así que Kotler en una de sus definiciones nos indica que: “Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros.”<sup>53</sup>

Por lo tanto, el Marketing es un conjunto de herramientas que tienen como objetivo la satisfacción de las necesidades de los consumidores y partiendo de estas se diseña, organiza, ejecuta y controla la función de mercadeo dentro de cualquier empresa.

Ya no se trata únicamente de producir y vender, sino de que los productos se adapten a las necesidades de los consumidores. El marketing implica abrir la mente, olvidarse de los modelos estáticos y de los caminos únicos para la resolución de problemas. Implica la consideración permanente de nuevas alternativas.

## 1.3. Importancia del Marketing

La mayoría de las personas aún no comprenden la importancia que el Marketing tiene en sus vidas, pues lo perciben como parte de sus actividades cotidianas. Por ejemplo, cuando reciben en el supermercado un descuento, cuando ven o escuchan la publicidad de un producto/servicio, cuando reciben un pedido a domicilio, entre muchas actividades más, que son comunes en nuestras vidas.

---

<sup>53</sup> **KOTLER, Philip.** *Fundamentos de Mercadotecnia*, Segunda Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Pág. 5.

Sin embargo, todas estas situaciones son la forma que toman las diferentes actividades del Marketing, las mismas que necesitan toda una red de personas y procesos para llevarlas a cabo.

Es por esto que la importancia del Marketing se refleja en tres grandes áreas:

- 1) **En el mejoramiento del estándar de vida.-** Pues existen muchos más productos y servicios a nuestra disposición, que hace que la calidad de vida que llevamos hoy en día sea mucho mejor que la que se llevaba hace 100 años atrás. Y generalmente, esto es gracias a las actividades del Marketing, como por ejemplo la investigación de mercados que ayuda a identificar necesidades y/o deseos.
- 2) **En la economía.-** Pues todo lo relacionado a la generación de empleos directos (por ejemplo el gerente de mercadotecnia) e indirectos (el personal que trabaja en los medios de comunicación gracias a la publicidad que realizan los auspiciantes), hace que haya movimiento económico en un país y en el mundo.
- 3) **En la creación de empresas más competitivas.-** Pues el Marketing las impulsa a utilizar todos sus recursos de una manera eficiente, para la satisfacción de las necesidades de los consumidores, centrando de esta manera su atención en el cliente, para producir lo que su mercado objetivo requiere, a un precio accesible para ellos, promocionándolo de una forma que el cliente pueda conocer su oferta y usando los canales de distribución que permitan que el producto se encuentre en el lugar correcto y en el momento preciso.

#### **1.4. Marketing Mix**

El Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia, es parte de un nivel táctico del mismo, en el que las estrategias se convierten en programas concretos para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

Kotler y Armstrong, definen al Marketing Mix como “El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.”<sup>54</sup>

En conclusión, se puede decir que el Mix de Marketing es un conjunto de herramientas o variables que son controlables y se combinan para conseguir de resultado determinado en un mercado objetivo, por ejemplo generar ventas, influir positivamente en la demanda, entre otros aspectos más.

A mediados del siglo XX, el Dr. Jerome McCarthy, lo llamó la teoría de las “Cuatro P’s”, ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales empiezan por p:

- **Producto**
- **Precio**
- **Plaza o Distribución**
- **Promoción o Comunicación**

#### **1.4.1. Producto**

Es el conjunto de atributos, tangibles o intangibles, que la empresa ofrece a un mercado meta para su adquisición, uso y/o consumo, para satisfacer una necesidad o un deseo.

Se puede llamar producto a: bienes tangibles, bienes intangibles (servicios), ideas, lugares, personas y organizaciones.

Esta variable a su vez, tiene su propio mix:

- Diseño
- Variedad

---

<sup>54</sup> **KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary.** *Fundamentos de Marketing.* Sexta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Pág. 63.

- Envase
- Etiquetado
- Características
- Servicios
- Calidad
- Marca
- Garantías

Se debe recalcar que cualquier producto tiene un ciclo de vida que va cambiando de acuerdo a la respuesta del consumidor y de la competencia, y que se grafica en forma de curva.

#### **1.4.2. Precio**

Es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por un determinado producto. Y es la única variable que genera ingresos para la empresa, porque las demás solo generan egresos.

Para la fijación del precio se debe considerar algunos aspectos como el posicionamiento deseado, los precios de la competencia y las necesidades de la empresa (evaluación de la conveniencia del negocio, se debe comparar los precios con los costos unitarios, que incluyen costos de producción, operación, logística, y todos los demás costos que estén presentes para la elaboración del producto).

Pero también, se debe considerar que para plantear el precio es muy importante tomar en cuenta los resultados de una investigación de mercados previa, pues en esta se reflejará lo que está dispuesto a pagar el mercado objetivo por el producto, ya que el precio está muy ligado a la sensación de calidad del producto.

Las variables del precio son:

- Descuentos

- Complementos
- Condiciones de crédito
- Forma de pago
- Precios de lista
- Recargos
- Períodos de pago

Esta variable es importante por las siguientes razones:

- Es la única herramienta que genera ingresos para la empresa.
- Generalmente es a corto plazo.
- Es muy competitivo en un mercado en el que pueden existir pocas regulaciones.
- En muchas decisiones de compra, el precio es la única información disponible.
- Tiene repercusiones psicológicas importantes sobre el consumidor.

#### **1.4.3. Plaza o Distribución**

Esta variable incluye todas las actividades que realizan las empresas para poner un producto a disposición de sus mercados objetivo. Es decir, es saber manejar de manera efectiva el canal de distribución (canales logísticos y de venta) para lograr que el producto llegue al lugar y en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas

El mix de la variable plaza es:

- Transporte
- Canales
- Ubicación
- Surtido
- Cobertura
- Logística

- Inventario

#### 1.4.4. Promoción o Comunicación

Comprende una serie de actividades que tienen como objetivo comunicar, informar y persuadir a los consumidores sobre la empresa, sus productos y ofertas, para de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales. Adicionalmente tiene el objetivo de permitir que los clientes recuerden las características, ventajas y beneficios del producto.

Las variables de la promoción son:

- Telemarketing
- Relaciones Públicas
- Promoción de Ventas
- Publicidad
- Venta personal
- Propaganda



## **2. Marketing Estratégico**

### **2.1. Concepto de estrategia**

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin; dicho término proviene del griego “Stratos” que en español significa ejército y de “Agein” equivalente a conductor o guía.

Asimismo, el concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria (Deleuze, 1987).

En el contexto empresarial, el Marketing Publisher Center (1990) ha dicho que los objetivos indican hacia dónde se ha de dirigir el negocio, en tanto que, las estrategias establecen cómo se ha de alcanzar ese objetivo deseado; es decir, los objetivos definen el qué y el cuándo, mientras que las estrategias identifican el cómo; en suma, las estrategias representan un derivado de los objetivos.

En ese contexto, Munuera y Rodríguez (2007) han definido a la estrategia como “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”.

De la misma manera, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) han señalado que “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de

una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

En síntesis, las definiciones antes vistas dejan claro que una estrategia es un plan de acción enfocado a lograr los objetivos de una empresa y conseguir con ello, una ventaja competitiva en el mercado.

## **2.2. Concepto de táctica**

El término táctica, de acuerdo con la Real Academia Española, proviene del griego *taktikòs*, poner en orden. Entre sus definiciones destaca el arte de disponer, mover y emplear las fuerzas bélicas para el combate; así como, el método o sistema para ejecutar o conseguir algo (Real Academia Española, 2009).

Asimismo, una táctica es, en términos generales, el método empleado con el fin de alcanzar un objetivo. En el ámbito militar, se entiende como táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo, su uso se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos como prácticos.

No obstante, existen diferencias entre las acepciones de dicho término; por una parte, el Marketing Publisher Center (1990), visto en el apartado 1.2.1, señala que los objetivos definen el qué y el cuándo, mientras las estrategias identifican el cómo, es decir, el camino correcto; ratificado por Vidal (2004), al referirse a la estrategia como el equivalente al cómo hay que actuar, en cuanto a las acciones; en contraposición a la táctica que es el qué podemos hacer; donde ambas

versiones oponen a Vasconcelos y Durán (2001), quienes afirman que la estrategia dice dónde combatir al enemigo y la táctica cómo hacerlo.

Como se ha visto, tanto en el lenguaje común como entre profesionales de la empresa, se suele confundir los conceptos estrategia y táctica; sin embargo, como señaló Manso (2003): “en la cultura estratégica de la empresa de hoy día, las definiciones están claramente diferenciadas: las tácticas son estrategias en acción; representan el arte del uso de los medios en el ámbito empresarial, para conseguir su mejor rendimiento”.

En ese mismo sentido, Vasconcellos y Durán (2001) han dicho que, es posible desligar claramente dos tipos de decisiones: las relacionadas con escoger dónde va a estar la empresa (estrategias), es decir, decisiones referidas a áreas geográficas, industrias y segmentos; y las tácticas que tienen que ver (dado que se decidió apostar por un determinado segmento, dentro de una determinada industria, dentro de una determinada área geográfica) con cómo hacer publicidad, cómo escoger canales de comunicación, cómo organizar la contabilidad analítica, qué proveedores elegir, qué equipamiento comprar, entre otros.

En conclusión, la estrategia responde a la pregunta ¿qué debe hacerse en una determinada situación?; estableciendo un plan de acción propio, interpretando el plan del oponente y teniendo una orientación del curso que pueden tomar los acontecimientos en el futuro. Mientras que, una táctica contesta ¿cómo se llevan a cabo dichos planes?; calculando con exactitud cada movimiento y encontrando la forma de mejorar la posición actual del plan en la que se encuentra la empresa. Por tanto, sin táctica no se podría concretar la estrategia.

### **2.3. Concepto de marketing estratégico**

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar el futuro de la empresa, basándose en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado. Lo anterior, se debe a que el entorno de posicionamiento, definido por Schiffman y Lazar (2005) como “la imagen que tiene

un producto en la mente del consumidor”, cambia y evoluciona constantemente; por tanto, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios.

En ese sentido, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados (Muñiz, 2008). Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Mientras tanto, los objetivos del marketing estratégico son el análisis continuo y sistemático de las necesidades del mercado y el diseño y desarrollo de productos o paquetes de servicios, con unas características tales que le diferencien de sus principales competidores, y aseguren a la empresa una ventaja competitiva duradera (Lambin, 2003). En consecuencia, el marketing se vuelve un agente permanente de cambios, es decir, un participante con poder de decisión en la gestión diaria de la empresa y un iniciador de una visión diferente de la empresa; al final de esta etapa, se convierte en el real conductor de la actividad de la empresa (Marketing Publishing Center, 1991).

Del mismo modo, en un destino turístico, definido por Crosby (2007) como un sistema de elementos cuya estructura es funcional, que exige una coordinación real entre todas las partes implicadas (población, empresarios locales y gobierno), así como el compromiso de cumplir con las expectativas del visitante; el marketing estratégico se apoya con el análisis sistemático y permanente de las necesidades de los turistas y la comunidad local. Asimismo, realiza una reflexión sobre la situación actual del destino, analiza la evolución de sus mercados e identifica los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, con el objeto de detectar oportunidades y amenazas. Además, analiza el entorno genérico de carácter económico, social, tecnológico y político; define el mercado de referencia y lo segmenta; analiza la competitividad; utiliza el megamarketing (poder y relaciones públicas; alianzas estratégicas con

proveedores); y aprovecha las ventajas de las nuevas tecnologías e Internet (Bigné, Font, & Andreu, 2001).

## 2.4. Estrategias de marketing

La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados.

En ese contexto, Steven P. Schnaars (1994) en su libro Estrategias de marketing, proporcionó la siguiente clasificación de estrategias de marketing:

- **Centradas en la gestión de las variables del marketing mix:** producto, precio, plaza y promoción; donde elaborar una estrategia para un producto consiste en seleccionar un precio, elaborar una campaña de publicidad y decidir un plan de distribución para ese producto.
- **De los elementos del marketing:** se aplica sólo a uno de los elementos del marketing mix; por ejemplo, la elección entre una estrategia promocional de “empuje” o una de “tracción”; entre una distribución “intensiva, selectiva o exclusiva”; entre una estrategia de precios de “penetración o de descenso progresivo”.
- **De participación:** en función de la relación producto-mercado; que incluyen las estrategias que se relacionan con una decisión específica de marketing. Es el tipo de estrategias que llevan a una empresa a incrementar su participación de mercado, a cosechar beneficios, o a defender la participación del mercado que tiene los ataques de los competidores.
- **De gestión:** que consiste en determinar el área de negocios; establecer la misión de la empresa; seleccionar los planes operativos para marketing, producción y las demás áreas de la organización; y presupuestar esos planes.

Por otro lado, José María Sainz de Vicuña Ancín (2007) publicó, en su libro El plan de marketing en la práctica, la siguiente clasificación de estrategias de marketing:

- **Estrategia de cartera:** a qué mercados se va a dirigir la empresa y con qué productos.
  
- **Estrategia de segmentación y posicionamiento:** a qué segmentos de esos mercados elegidos y cómo se va a posicionar en ellos.
  
- **Estrategia funcional:** es el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación-fidelización).

#### 2.4.1. Estrategias de mercado

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, los mercadólogos necesitan planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.

En ese sentido, Richard L. Sandhusen (2008), en su libro "Mercadotecnia", proporcionó la siguiente clasificación de estrategias para el crecimiento del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos:

- **Estrategias de crecimiento intensivo:** consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:
  - Estrategia de penetración: se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una

oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque persuade a los clientes actuales a usar más del producto, atrae a clientes de la competencia y persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

- Estrategia de desarrollo de mercado: se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- Estrategia de desarrollo del producto: incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.
- **Estrategias de crecimiento integrativo**: consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.
  - Integración hacia atrás: ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
  - Integración hacia adelante: ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
  - Integración horizontal: ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o

centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, entre otros), pero dentro del hospital o centro médico.

- **Estrategias de crecimiento diversificado:** son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

- Estrategias de diversificación horizontal: consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.

- Estrategias de diversificación en conglomerado: consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.

- Estrategias de diversificación concéntrica: introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

- **Estrategias de liderazgo de mercado:** son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:

- Estrategia cooperativa: consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.

- Estrategia competitiva: consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta

personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

- **Estrategias de reto de mercado:** son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:
  - Ataque frontal: consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
  - Ataque en los costados: consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.
  - Estrategias de derivación: consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).
- **Estrategias de seguimiento de mercado:** son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.
- **Estrategias de nicho de mercado:** son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

Por su parte, William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker (2000), en su libro "Fundamentos de Marketing", propusieron tres estrategias para mercados

meta, que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado:

- **Estrategia de congregación del mercado:** también conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en ofrecer un solo producto al mercado total, diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.
- **Estrategia de un solo segmento:** también llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.
- **Estrategia de segmentos múltiples:** consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

De igual manera, Ricardo Romero (1997), en su libro "Marketing", mencionó las siguientes estrategias de mercado:

- **Segmentación del mercado:** Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. A criterio de Romero, un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

- **Extensión del mercado:** Es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.
- **Marcas múltiples:** Consiste en la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.
- **Extensión de la marca:** Consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos.

Ahora, durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias de mercado, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia (marketing mix), el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. Luego, durante la etapa de implementación de dichas estrategias, es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual (Thompson, Estrategias de mercado, 2006).

En conclusión, el propósito de las estrategias de mercado es brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

#### **2.4.2. Concepto de branding**

Branding es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la

empresa propietaria de la marca. El branding está conformado por cinco elementos:

1. Naming: creación de un nombre.
2. Identidad corporativa.
3. Posicionamiento.
4. Lealtad de marca, desarrollo de marcas.
5. Arquitectura de marca.

En ciertos casos, el término también se refiere a la suma total del valor de una empresa, considerando los activos y pasivos; tangibles e intangibles, de aspectos tales como sus productos, servicios, gente, publicidad, colocación, y cultura.

Una vez que se haya identificado y estudiado el segmento de mercado que se desea aprovechar, a través de cualquiera de las estrategias vistas anteriormente, lo siguiente será el diseño y posicionamiento de una marca. En este sentido, la Asociación Americana de Marketing ha definido “marca” como un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de la competencia. Y, de acuerdo a Ros (2008), estas diferencias podrán ser tangibles (funcionales) o intangibles (emocionales).

Sin embargo, para Philip Kotler (2006), una marca es un producto o un servicio que añade ciertas características para diferenciarse de alguna manera del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad; este autor ha afirmado que, una marca es una entidad perceptiva arraigada en la realidad, pero que refleja las percepciones y quizás la idiosincrasia de los consumidores. Como se puede observar, la primera definición es más superficial que la de Kotler; debido a que simplemente señala las diferentes presentaciones que permiten identificar a la marca, mientras que la segunda relaciona el concepto con la percepción e idiosincrasia del consumidor; sin embargo, ambas coinciden en que el fin es poder diferenciar la marca de los demás, donde la percepción del consumidor es clave para lograr establecer dicha marca. No obstante, dependiendo del grado en que un distribuidor se implique en la creación y gestión de una verdadera marca, por medio de la cual reta a los fabricantes líderes a través del posicionamiento del producto; según Almenara (2005) se podrá hablar

de labelling (del término anglosajón label, en castellano “etiqueta”) o branding (del término anglosajón brand, en castellano “marca”); donde el primer vocablo implica un reducido esfuerzo por parte del minorista en la creación de una identidad de marca; y en el segundo término, los productos de marca propiedad del distribuidor precisan esfuerzos conscientes para crear una identidad de marca con el objeto de que sean valorados por los consumidores y se diferencien del resto de los competidores. En suma, la etiqueta identifica y la marca diferencia.

En ese contexto, para Kotler (2006), el branding consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente de crear diferencias. Así, para ponerle marca a un producto, es necesario mostrar a los consumidores quién es el producto, qué hace el producto y por qué deberían adquirirlo. En ese sentido, el branding supone crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios de tal modo que se facilite su toma de decisiones y genere una identificación personal con él, y en el proceso, se genere valor para la empresa.

De la misma forma, para Ros (2008) el branding trata de construir no sólo identidad, sino también una entidad propia de marca, dotando a los productos del poder de una marca. Por tanto, permite al consumidor sumar las percepciones sobre el producto y la imagen de marca en una sola y su propósito es generar confianza en la marca (Davis, Bojalil, Davis, & Aaker, 2002). Asimismo, para Bonell (2004), permite dar notoriedad a la marca y posicionarla en la mente de los clientes actuales y potenciales, para lo que es indispensable conocerlos muy bien.

Finalmente, Kotler (2006) definió un concepto más específico, el brand equity referido al valor añadido de que se dota a productos y servicios. Este valor se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genere la marca para la empresa. En otras palabras, el poder de una marca reside en la mente de los clientes reales o potenciales y en sus experiencias directas e indirectas con ella. El brand equity basado en los consumidores se define como el efecto diferenciador que surte la marca en la respuesta de los consumidores ante el marketing de la marca correspondiente.

## 2.5. Plan Integral de Marketing

Ahora bien, después de haber revisado las estrategias anteriores, resulta oportuno señalar que éstas quedarán fijadas, de manera formal, en un instrumento de planeación denominado plan de marketing que, de acuerdo a Muñiz (2008), es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva.

No obstante, hoy en día un plan de marketing, en un contexto general, no es lo suficientemente estratégico para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, en donde además participen todos los actores inmersos en el proceso de satisfacción de clientes. Por ello, surge la concepción de un plan integral de marketing que consiga una unificación de estrategias de todos esos actores en la imagen de marca del producto y su denominación de origen, para la obtención de un reconocimiento generalizado y mejores ventas (Sánchez, 2006).

En ese contexto, la American Marketing Association (AMA) define al plan integral de marketing como un plan que incluye la publicidad de los productos y servicios, las ventas promocionales, las relaciones públicas y las ventas al por menor; que tiene como finalidad la coordinación de todas las acciones de marketing, de manera tal que se logre el mayor impacto posible con los clientes y prospectos, a través del posicionamiento de la marca, del conocimiento del producto y de la intención de compra (Fortino, 2006).



### 3. Marca

#### 3.1. Definición de Marca

En términos generales, la marca, además de ser un signo de propiedad de empresas y organizaciones, permite a los compradores 1) identificar con mayor rapidez los bienes o servicios que necesitan o desean, 2) tomar decisiones de compra más fácilmente y 3) sentir la seguridad de que obtendrán una determinada calidad cuando vuelvan a comprar el producto o servicio.

Por otra parte, y desde la perspectiva de las empresas u organizaciones, la marca es el elemento "clave" que les permite diferenciarse de la competencia y les ayuda a establecer una determinada posición en la mente de sus clientes (actuales y potenciales).

Por tanto, resulta imprescindible que todo mercadólogo conozca a profundidad en qué consiste la definición de marca para que esté mejor preparado para tomar decisiones relacionadas con este importante elemento de la empresa y de sus productos.

##### 3.1.1. Definición de Marca, según diversos expertos en Mercadotecnia

- Según **Lamb, Hair y McDaniel**, una marca "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia" [1]. Complementando ésta definición, los mencionados autores señalan además que "un nombre de marca es aquella parte de una marca que es posible expresar de manera oral e incluye letras (GM, YMCA), palabras (Chevrolet) y números (WD-40, 7-Eleven)"<sup>55</sup>.
- Para **Richard L. Sandhusen**, "una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que identifica a los

---

<sup>55</sup> **LAMB Charles, HAIR Joseph y MCDANIEL Carl (2002) Marketing**, Sexta Edición. International Thomson Editores S.A. Pág. 301.

productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo proveedor; por ejemplo, Honda o Ford, o a un grupo de proveedores, como el Comité Nacional de Promoción de Procesamiento de Leche Líquida (National Fluid Milk Processor Promotion Board). Las marcas pueden ser locales, nacionales, regionales o de alcance mundial"<sup>56</sup>. Complementando ésta definición, Sandhusen añade que "una marca registrada es un nombre comercial o logo que está amparado legalmente"<sup>57</sup>.

- **Laura Fischer y Jorge Espejo**, definen la marca como "un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores"<sup>58</sup>.
- Por su parte, **Philip Kotler** considera que "ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios"<sup>59</sup>.

En síntesis, la definición de marca describe (para fines de mercadotecnia) a este importante elemento, como "un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores elementos, que sirve para:

- Identificar a grupos de proveedores, empresas y productos. Por ejemplo, Minnesota Mining and Manufacturing, mejor conocida como 3M (la marca de la compañía), tiene registrada la marca Post-It, (que representa la marca de su producto estrella).

---

<sup>56</sup> **SANDHUSEN L. Richard (2002)** *Mercadotecnia*, Primera Edición. Compañía Editorial Continental. Pág. 423.

<sup>57</sup> **SANDHUSEN L. Richard (2002)** *Mercadotecnia*, Primera Edición. Compañía Editorial Continental. Pág. 423.

<sup>58</sup> **FISCHER Laura y ESPEJO Jorge (2004)** *Mercadotecnia*, Tercera Edición. Mc Graw Hill Interamericana. Pág. 192.

<sup>59</sup> **KOTLER Philip (2002)** *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, Primera Edición. Prentice Hall. Pág. 188.

- Distinguir a la empresa y sus productos de la competencia. Por ejemplo, para que los productos que se venden en grandes tiendas o supermercados puedan ser identificados por los compradores pese a la gran cantidad de productos que existen en los anaqueles.
  
- Transmitir la promesa de proporcionar de forma consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicios en cada compra que el cliente realice".

"Un producto sin marca no se vende". Esta frase es la simplificación de una realidad y, como tal simplificación, no tiene en cuenta matices ni situaciones específicas. Pero está basada en un hecho real y verdadero. Es cierto que se venden productos sin marca; pero no es menos cierto que ello sólo ocurre cuando al consumidor no le queda otro remedio: si encuentra a la venta productos marcados junto con otros sin marca, elegirá primero aquellos, y sólo comprará estos cuando se hayan terminado las marcas o cuando razones ajenas a su voluntad, como puede ser el precio, no le permitan la adquisición de aquellas. De forma que puede ser exagerado pero no incorrecto el afirmar que un producto sin marca no se vende, Pero, ¿qué es una marca?

Una marca es todo aquello que los consumidores reconocen como tal. Es un producto al que se ha revestido de un ropaje tan atractivo que consigue que el producto se desee, se pida, se exija, con preferencia a otros productos. En definitiva, la marca es el nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, asignado a un producto o a un servicio, por el que es su directo responsable. Ésta es quien debe darlo a conocer, identificar y diferenciar de la competencia; debe garantizar su calidad y asegurar su mejora constante.

La marca ofrece del producto, junto con su realidad material, una realidad psicológica, una imagen formada por un contenido preciso, cargado de afectividad: seguridad para unos, prestigio para otros, calidad. Según esto, se diferencian entonces dos realidades principales:

- a) La Realidad Material:** es decir, la identidad de la marca, un concepto de emisión (el nombre, el logotipo, sus grafismos, la realidad de sí misma...), a través de la cual el emisor trata de diferenciar e identificar sus productos para su desarrollo en el mercado.
- b) La Realidad Psicológica:** o, lo que es lo mismo, la imagen de marca, un concepto de recepción, consecuencia de un proceso de percepción y decodificación del receptor (del conjunto de signos emitidos por la marca, a través del producto, la identidad de la empresa, el envase / embalaje y las comunicaciones de la empresa) y de la personalidad del mismo. Esta realidad psicológica es aquella por la que los consumidores identifican y diferencian los productos.

A partir de esta última definición es comprensible que algunas marcas hayan llegado a superar el producto que representan, dándoles incluso su nombre y llegando a definir productos genéricos y no específicos de una compañía determinada. La razón por la cual esto ha llegado a ocurrir es, quizás, porque las marcas son una garantía y, sobre todo, una emoción. Los productos son racionales pero las marcas son emocionales. Por lo tanto, la publicidad genérica puede ser racional pero, la de la marca, debe apelar a la emoción porque la marca es sólo una idea en la mente de los compradores. Esta idea nos lleva a la siguiente pregunta: "¿qué tiene este producto que no tengan los demás?". La respuesta es que tiene unos valores añadidos que lo convierten en marca y que constituyen su personalidad. Las personas eligen a las marcas, lo mismo que a los amigos, por afinidad. Asimismo, los consumidores desconfían de las marcas desconocidas como se desconfía de los desconocidos en general. De ahí la importancia de estudiar al público, averiguar su carácter y su forma de ser y, una vez conocidos estos, dotar a las marcas que queremos que haga suyas de una personalidad acorde con la de su potencial usuario.

### 3.2. Características de la Marca<sup>60</sup>

En primer lugar, es importante establecer la diferencia existente entre marca y producto:

- **Producto:** es lo que el anunciante fabrica o distribuye y, en definitiva, lo que ofrece a los consumidores.
  
- **Marca:** es lo que los consumidores compran y va mucho más allá de la propia materialidad del producto.

Una vez diferenciados ambos conceptos, las cualidades o características de la marca quedan determinadas por las siguientes premisas:

- **La marca es una notoriedad.** Una marca desconocida es una marca sin valor; el consumidor preferirá aquellos productos de marcas conocidas que le garanticen seguridad y calidad. La notoriedad se adquiere por la publicidad, necesariamente apoyada en la calidad del producto y superando la prueba del tiempo: la imagen de la marca debe permanecer en la mente de los consumidores por un periodo indefinido.
  
- **La marca es un valor de referencia** que identifica al producto, permitiendo la comparación del mismo con otras marcas y la elección libre entre ellas.
  
- **La calidad de una marca** debe estar directamente relacionada con la calidad del producto que ampara, aunque no confundirse con ella ya que la calidad de un producto no siempre puede apreciarse a simple vista; a veces, ni si quiera con su uso. En cambio, la marca es un elemento reconocido por los consumidores, quienes otorgan a determinadas marcas el calificativo de "buenas" y se lo niegan a otras. Este título no es concedido indiscriminadamente sino que, por el contrario, se basa en

---

<sup>60</sup> PORTAL WEB EL PRISMA (2013) *Concepto de Marca en Marketing*. (En línea). Artículo enviado por Luis González. La Habana, Cuba. Visitado el 23 de julio del 2013. Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/conceptodemarca/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptodemarca/default2.asp)

indicios, uno de los cuales, quizás el más importante, es la calidad del producto. A partir de ese momento, la calidad de la marca cobra "vida propia" y llega a separarse del producto.

- **La marca es una firma**, es la reivindicación de una paternidad. Es un importante símbolo de garantía y responsabilidad.
- **La marca es un seguro de progreso**. Es decir, obliga al fabricante a perfeccionarse sin descanso. Así, éste debe analizar el mercado, no sólo en cuanto a la relación calidad - precio en comparación con la competencia, sino también para conocer los deseos del consumidor, su forma de ser, su carácter. Las personas eligen las marcas por afinidad con su personalidad.
- **La marca ha de estar viva** (nace, se desarrolla, se transforma, enferma y muere), por lo que necesita, cuando es preciso, innovación (formal y/o conceptual); nuevos códigos de comunicación que construyan liderazgos diferenciándola más claramente de la competencia por sus valores tangibles o intangibles. Es importante recordar que las marcas pueden tener imagen de modernas o de anticuadas. Esto tiene poco que ver con el momento de su lanzamiento pero, en cambio, depende en gran medida del hecho de que hayan sabido comunicar que son capaces de mantenerse al día.

Una vez visto todo esto, se acepta como cierto que las marcas tienden a ser volátiles pero, se comprende y explica que valen tanto dinero que el esfuerzo por mantenerlas no debe regatear medios. Éste es el gran reto: mantener vivas las marcas de siempre y conseguir que las nuevas escalen posiciones y no retrocedan ante las dificultades.

### 3.3. Identidad de la Marca<sup>61</sup>

Una marca está configurada por los siguientes elementos:

---

<sup>61</sup> Idem (60)

- **Nombre o Fenotipo:** constituido por la parte de la marca que se puede pronunciar. Es la identidad verbal de la marca.
- **Logotipo:** Es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe. Forma parte de la identidad visual de la marca.
- **Grafismos:** Son aquellos dibujos, colores o representaciones no pronunciables. Completa la identidad visual de la marca.

A la totalidad de la marca, cuando consta de los tres elementos anteriormente nombrados, también se le denomina Anagrama.

Puede que quizás el nombre de la marca sea la parte más importante de la misma puesto que es por esa denominación por la cual va a preguntar el consumidor a la hora de la compra. Por este motivo, es importante definir las características que debe poseer dicho nombre, (cuantas más reúna, mejor):

- **Brevedad.** Una o dos palabras como máximo; una o dos sílabas; en resumen: economía visual y oral que facilita su lectura y recuerdo.
- **Fácil lectura y pronunciación.** Para que el consumidor reciba el impacto del anuncio es preciso que la marca sea fácil de leer y se pronuncie de una sola forma. Sin embargo, es posible alcanzar una gran notoriedad incluso cuando el nombre de la marca resulta incómodo para el consumidor mediante grandes inversiones publicitarias de "enseñanza".
- **Eufonía.** La audición del nombre de una marca debe resultar agradable para el oído del consumidor. Las letras "l, r, t, d" son de gran audición mientras que las letras "g, k" causan desagrado. Por otro lado, "x, k, j, t, w" dan a la marca sensación de robustez.
- **Memorización.** El nombre de la marca se ha de poder memorizar visual y/o auditivamente con gran facilidad.

- **Asociación y/o evocación.** El nombre de una marca debe ser asociado por los consumidores al tipo de producto a que corresponde, evocando al producto, al sonido que produce el efecto de su uso, recordando sentimientos positivos del producto. Pero asociar o evocar no se deben confundir con describir ya que la marca no describe al producto sino que lo distingue, por lo tanto, el nombre no debe hacer una descripción del producto, ya que limitaría a la marca en un futuro frente a posibles modificaciones o desarrollo del producto.
- **Distinción.** El nombre de la marca debe conferir al producto distinción, diferenciarlo de la competencia. Asimismo, se deberán evitar mimetismos y nombres de moda. Se ha comprobado que la estrategia de diferenciar un producto es la que ofrece mejores resultados y beneficios para las empresas. Esto es así porque la diferenciación permite que la empresa se proteja contra la competencia. Una empresa que desarrolla con éxito una estrategia de diferenciación podrá imponer a sus productos un precio más elevado que el de la competencia. La estrategia de diferenciación permite, además, alcanzar mejores niveles de fidelidad de los clientes.
- **Adaptación.** El nombre debe adaptarse a las necesidades del envasado o la rotulación así como a cualquier tipo de soporte publicitario.
- **Protección por la ley.** El nombre y el logotipo se han de inscribir en el Registro de Patentes y Marcas, dependiente del Ministerio de Industria, para evitar imitaciones o plagios que puedan confundir a los consumidores.
- **Nivel Internacional.** Es decir, que sea válida la pronunciación (que engloba el recuerdo, la evocación.) para los diferentes países en los que el producto vaya a venderse.

### 3.4. Proceso de creación del nombre de la Marca<sup>62</sup>

En general, lo más apropiado es utilizar técnicas creativas como son las figuras retóricas literarias, las técnicas publicitarias y las técnicas basadas en la asociación.

Algunas de las más aplicadas son:

- **Analogía:** Basada en la idea de similitud, semejanza o evocación más o menos directa al producto. La analogía se busca por medio de preguntas como, por ejemplo: "¿a qué se parece?", "¿qué recuerda?", "¿de dónde procede?", "¿de qué está hecho?", "¿para qué sirve?", etc. referidas al producto y su entorno físico o emocional.
- **Extrañeza,** factores de contraste u originalidad y novedad. Consiste en recurrir a una fonética sugestiva del nombre absolutamente al margen de sus caracteres directos, analógicos o descriptivos.
- **Evocación.** Buscar un nombre que sugiera las situaciones emotivas o psicológicas, un mundo de valores y significaciones positivas afines al público de la marca.
- **Amplificación.** Consiste en valorar de forma superlativa a la empresa, marca o producto, por medio de nombres evocadores de un cierto gigantismo. Todo ello con miras a crear una imagen de alta potencia y universalidad.
- **Confiabledad.** Se aplica a productos que precisen de ésta características como es el caso de productos farmacéuticos, dietéticos, alimentación.

---

<sup>62</sup> Idem (60)

- **Combinatoria.** Es un modo libre que reúne conceptos diferentes con el fin de potenciar el efecto del nombre. Se combinan, así, fragmentos de nombres, letras, números, onomatopeyas.
- **Listing y Matriz.** Utiliza cuadros y matrices a partir de letras del alfabeto.
- **Brainstorming.** Reunidas un grupo de personas y siguiendo unas reglas, deben emitir la mayor cantidad de ideas posibles relativas al estudio (nombre de marcas) en cuestión. Todas ellas serán recogidas, analizadas y posteriormente tabuladas, eliminando los nombres largos, complicados, impronunciables, banales o inadecuados, de forma manual o utilizando programas de ordenador. Se reduce el número a unos tres o cuatro, que serán objeto de análisis, según los objetivos perseguidos y se comprobará su posible registro. La elección del nombre de una marca que reúna todos o la mayor parte de los requisitos indicados no es una tarea fácil, por lo que han surgido empresas especializadas que emplean programas de ordenador para encontrar el nombre adecuado. Además, dada la gran cantidad de marcas existentes, puede ocurrir que el nombre elegido ya esté registrado y no sea posible su utilización. En España hay alrededor de 1.3000.000 marcas ya registradas.

### 3.5. Decisiones sobre la Marca<sup>63</sup>

Los consumidores ven la marca como una parte importante del producto y la elección de una marca puede añadirle valor. Por ejemplo, la mayor parte de los consumidores ven una botella sin marca se percibiría como de calidad inferior, aunque el aroma fuera idéntico. Por ello, las decisiones sobre la elección de marca constituyen una parte importante de la estrategia del producto.

En primer lugar, es necesario familiarizarse con el lenguaje de las marcas. He aquí la definición clave. Una marca es nombre, término, signo, símbolo o diseño o una combinación de todos estos que debe identificar los bienes o

---

<sup>63</sup> **Idem (60)**

servicios de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlos de sus competidores.

Un nombre de marca es la parte que puede pronunciarse, decirse. Son ejemplos Avon, Chevrolet, tide, disneyland, american express. Un signo de marca es la parte que puede reconocerse pero no pronunciarse, como el símbolo, el diseño, el color o el tipo de letra. Es por ejemplo el león de de la metro -goldwin-mayer o la letra k roja de la kodak.

La marca registrada es la parte que recibe una protección legal: protege el derecho exclusivo de ese vendedor a usar el nombre de marca o su signo. El derecho de autor es el derecho legal exclusivo de reproducir, publicar y vender el contenido y la forma de un trabajo literario, musical o artístico.

### **3.5.1. Decisiones sobre la Elección de la Marca**

Lo primero que tiene que decidir la compañía es si quiere poner un nombre de marca en sus productos. Esto a tomado tanta fuerza, que hoy en día ya casi nada se vende sin marca. La sal se vende en paquetes con marca, las naranjas llevan el sello del cultivador, los tornillo y las turcas más comunes se empacan con la etiqueta del distribuidor y las partes del automóvil bujías, llantas o filtros llevan nombres de marca al igual que las frutas que también tienen sus marcas los plátanos chiquita producen márgenes de ganancia de 10 a 60% superiores a los productos sin nombre de marca. Pero recientemente se ha visto un retorno a los bienes de consumo “sin marca”. Estos artículos “genéricos” están simplemente empacados sin una identificación del productor. La intención es bajar los costos al consumidor ahorrando en empaques y publicidad. Aunque la popularidad de estas marcas libres llego a su máximo a principio de los 80, la discusión en torno a la conveniencia de indicar la marca sigue en pie.

La indicación de marca ayuda al cliente de muchas maneras. El nombre le da ciertas indicaciones sobre la calidad del producto. Aquellos que siempre compran la misma marca saben que siempre van a obtener la misma calidad. También incrementa la eficiencia del comprador: imagine a un comprador que entra en una

tienda y se encuentra con miles de productos sin etiqueta. Finalmente la marca atrae la atención hacia nuevos productos que le pueden ser útiles.

La marca también proporciona ciertas ventajas para el vendedor. El nombre permite que el vendedor procese los pedidos y localice los problemas con mayor facilidad. El nombre de marca y la marca registrada proporciona protección legal para ciertas características únicas que podría copiar sus competidores. La marca permite que el vendedor atraiga a un conjunto leal y redituable de compradores. También le ayuda a segmentar los mercados; así, procter & gamble puede ofrecer diez marcas de detergentes, no solo un producto general para todos los consumidores.

Así el resultado es una mayor variedad de productos y de elección para los consumidores. Finalmente la elección de marcas incrementa la eficiencia del comprador, ya que proporciona mucha mayor información sobre los productos y donde encontrarlos.

### **3.5.2. Decisión del Patrocinio de Marca**

Cuando decide poner una marca a un producto el productor tiene 3 opciones de respaldo. El producto puede lanzarse como una marca de productor (también llamada marca nacional). También el fabricante puede vender el producto a algún intermediario que le ponga una marca privada (también llamada marca de intermediario, marca de distribuidor o marca de vendedor). Finalmente, el fabricante puede seguir una estrategia de marca mixta, y vender una parte de su producción con su propio nombre de marca y otra con alguna marca privada. Kellogg's e IBM, por ejemplo venden casi toda su producción con su propia marca de fabricante. Por el contrario, basf wyandotte, el segundo fabricante mundial de anticongelante vende su producto alugard con unas 80 marcas privadas, incluyendo k-mart, true value, etc.

### **3.5.3. Decisión sobre una Familia de Marca**

Los fabricantes que dan una marca a sus productos tienen que decidir entre varias posibilidades.

Hay al menos cuatro estrategias de nombre de marca:

- **Nombre de marcas individuales.** Esta es la política que siguen procter & gamble (tide, crest, folgers, pampers) y genral mills (bisquick, gold medal, betty crocker, nature valley, yoplait).
- **Un nombre general para todos los productos.** Es la política del monte y general electric.
- **Nombres diferentes para todos los productos.** Es lo que hace sears (kenmore para los electrodomesticos, craftman para las herramientas y homart para las principales instalaciones del hogar).
- **El nombre oficial de la compañía combinado con nombre de productos.** Es la política de kellogs (rice krispies de kellogg´s, o raisin bran de kellogg´s).

¿Cuáles son las ventajas de una estrategia de nombres individuales? la más importante es que la compañía no ata su propia reputación a la aceptación que tenga el producto. En caso de que fracase no afectara el buen nombre de la compañía.

El usar el nombre general para todos los productos también presenta ciertas ventajas. El costo de introducción será menor, ya que no se requiere de una gran publicidad para crear el reconocimiento y la preferencia por la marca. Además las ventas serán altas si el nombre del fabricante tiene buena reputación. Así las sopas introducidas con el nombre de la marca campbell se reconocen al instante.

Pero cuando una compañía produce muchos productos diferentes, pueda que lo mejor no sea utilizar un solo nombre de familia general. Así, swift & company usa nombres diferentes para sus jamones (Premium) y sus fertilizantes (vigoro). Las compañías a menudo inventan nombres diferentes para diferentes líneas de calidad dentro de la misma clase de producto.

Finalmente, ciertos fabricantes quieren utilizar el nombre de la compañía junto con un nombre individual para cada producto. El de la compañía le da su reputación, mientras que el nombre individual lo diferencia de otros productos de la misma compañía. En esta forma, en el nombre de cap'n crunch de quaker oats, saca provecho de la reputación que tiene la compañía dentro de los cereales para desayuno, mientras que cap'n crunch diferencia el producto y le da relieve.

#### **3.5.4. Decisión sobre Extensión de Marca**

Una estrategia de extensión de marca es cualquier esfuerzo para utilizar el nombre de una marca famosa para lanzar un producto nuevo o modificado. Así, procter & gamble colocó el nombre de ivory en un detergente para lavar vajillas, un jabón de tocador líquido y un champú, con resultados excelentes; también utilizó la fuerza de su marca tide y lanzó un detergente líquido para lavar ropa. Fruit of the loom aprovechó su 98% de reconocimiento del nombre para lanzar nuevas líneas de calcetines, así como ropa interior de moda para hombres y para mujeres. La extensión de marca ahorra el alto costo que representa para el fabricante promover nuevos nombres y crear además un reconocimiento de marca instantánea para el nuevo producto. Al mismo tiempo si el producto fracasa, esto puede afectar las actitudes del consumidor hacia otros productos con el mismo nombre de marca.

#### **3.5.5. Decisión sobre Multimarcas**

En una estrategia multimarca el vendedor desarrolla dos o más marcas dentro de la misma categoría de producto. El primero en utilizar esta categoría de mercadotecnia fue p&g cuando introdujo cheer como competencia para su ya famosa marca Tide. Aunque las ventas de esta última disminuyeron ligeramente, las de ambas marcas juntas fueron más elevadas. p & g produce ahora diez marcas detergentes. Los fabricantes utilizan la estrategia multimarca por diversas razones. La primera es que así obtienen mayor espacio de anaquel. La segunda es que pocos consumidores son tan fieles a una sola marca como para no probar otra; la única forma de captar a estos "inconscientes" es ofrecer diversas marcas. Luego, la creación de nuevas marcas crea una saludable competencia dentro de

la organización misma del fabricante. Así, los gerentes de las diferentes marcas del general motors compiten para superarse unos a otros. Finalmente, una estrategia multimarca posiciona las marcas con diferentes beneficios y ventajas, con lo cual cada una puede atraer a sus propios seguidores.

### **3.5.6. Decisión sobre Reposicionamiento de Marca**

Por bien posicionada en el mercado que este una marca en un principio, es posible que la compañía, tenga que reposicionarla mas tarde. Quizá un competidor a lanzado una marca posicionada junto a la propia y ha captado una parte de su mercado, o los deseos de los consumidores han cambiado, con lo cual la marca tiene menos demanda. Los mercadólogos deben pensar en reposicionar las que ya existen antes de introducir una nueva. En esta forma, pueden aprovechar el reconocimiento de la marca y la lealtad del cliente.

El reposicionamiento puede requerir un cambio tanto en el producto como de su imagen. Así, P & G reposicionó el detergente bold añadiendole un ingrediente suavizante. También arrow añadió a su nombre una línea de camisas informales antes de tratar de cambiar su imagen. O una marca puede reposicionarse cambiando solo la imagen del producto. Ivory soap, por ejemplo fue reposicionado sin ningún cambio de “jabón para bebe” a “jabón totalmente natural “para adultos que desean tener una piel de aspecto sano. De manera similar, kraft reposicionó velveeta de “queso para cocinar” a un bocadillo de queso “sabroso, natural y nutritivo”; el producto no cambio pero kraft utilizo una publicidad diferente para transformar la percepción de los consumidores. Cuando reposiciona una marca, el fabricante debe tener buen cuidado de no perder o confundir a sus clientes leales. Cuando cambió la posición de su queso, kraft cuidó la nueva posición del producto fuera compatible con la anterior. Así, conservó a sus clientes leales, el tiempo que atraía a otros.

### 3.6. Selección del Nombre de Marca

Es necesario elegir con cuidado el nombre de marca. Un buen nombre puede contribuir en gran medida al éxito del producto. Casi todas las compañías han desarrollado un proceso formal de selección de nombre de marca. Es una tarea difícil. Comienza con un cuidadoso análisis del producto y sus beneficios, del mercado meta y de la estrategia de mercadotecnia propuesta.

Entre las cualidades deseables de un nombre de marca están las siguientes:

- **Debe dar ciertas indicaciones sobre los beneficios y las cualidades del producto.** por ejemplo: beauptyres, craftsman, sunkist, spic and span, snuggles.
- **Debe ser fácil de pronunciar, de reconocer y recordar. los nombres cortos tienen ventajas:** tide, aim, puffs. pero los largos son a veces más efectivos: limpiador de alfombras love my carpet, better business bureau.
- **Debe ser distintivo:** taurus, kodak, exxon Debe ser fácil de traducir a otras lenguas antes de gastar cien millones de dólares para cambiar su nombre a exxon, Standard oil de New Jersey lo aprobó en 54 lenguas de más de 150 mercados extranjeros. Encontró que el nombre enco aludía a un motor ahogado cuando se pronunciaba en Japón.
- **Debe poderse registrar y proteger legalmente. un nombre de marca no puede registrarse si viola otros nombres de marca.** aquellos que son únicamente descriptivos o sugerentes puede ser imposible de proteger. así, la miller brewer company registro el nombre de lite para su cerveza con pocas calorías e invirtió millones para establecer el nombre ante sus consumidores. sin embargo, la corte estableció mas tarde que los términos “lite” y “ligh” eran genéricos y de descripción común cuando se aplicaban a la cerveza, y que miller no podía usarlos en exclusiva.

Una vez elegido el nombre de marca debe ser protegido. Muchas empresas tratan de construir un nombre que acabe identificándose con la categoría del producto. Algunas de ellas, como frigidaire, kleenex, levi's, jell-o, scotch tape y fiberglass lo han logrado. Sin embargo, el éxito mismo puede constituir una amenaza para el derecho que tiene la compañía sobre el nombre. Algunos que eran originalmente marcas registradas, como celofán, aspirina, nylon, kerosen, "escalador" y hojuelas de maíz son ahora nombres comunes que cualquier vendedor pueda utilizar.



## **4. Posicionamiento**

### **4.1. Definición**

La palabra Posicionamiento (en inglés Positioning), es atribuida a dos autores Jack Trout y Al Ries, luego de escribir una serie de artículos llamados “La Era del Posicionamiento” para la revista Advertising Age, en 1.972.

El Posicionamiento es un principio fundamental del Marketing que muestra su esencia y filosofía, pues lo que se hace con un producto no es el fin, sino el medio o el camino por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor.

Actualmente con las nuevas corrientes del Marketing, se define al Posicionamiento como el conjunto de acciones de Marketing que realiza una empresa, para de esta manera lograr posición en la mente del consumidor. Definiendo a Posición como el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor con respecto de la competencia, y es el resultado de una estrategia de Marketing diseñada especialmente para proyectar una imagen específica de un producto, idea, marca o persona.

El cerebro humano trata de clasificar los productos de acuerdo a sus características en categorías, para que sea más fácil y rápida la recopilación, clasificación y recuperación de la información, de manera similar como sucede cuando se archivan documentos en el computador.

El Posicionamiento está muy ligado con la Reingeniería, puesto que esta lo incluye como parte del proceso necesario para que la empresa desarrolle sus actividades de una manera más eficiente.

Por lo tanto, el Posicionamiento refleja los procesos de clasificación y de consideración de los consumidores, puesto que cada vez que un consumidor va a adquirir algo, debe revisar en su cerebro la información existente sobre la variedad de productos a los que puede acceder y de esta forma desarrollar un

proceso de análisis antes de tomar su decisión. Y es por todo esto, que la clasificación le facilita al consumidor la toma de decisiones.

El Posicionamiento está basado en la percepción humana, pues esta es el significado que tienen las experiencias, como resultado de los estímulos que nos entran por los sentidos. Y estas percepciones se clasifican en: subjetivas, es decir, que dependen de los instintos particulares de cada persona; y selectivas, las que dependen de las experiencias, intereses y actitudes de cada uno.

De acuerdo a estudios realizados, el ser humano es sensible a los estímulos mediante los sentidos, de la siguiente manera: vista (55%), oído (18%), olfato (12%), tacto (10%) y gusto (5%)<sup>64</sup>.

## **4.2. Tipos de Posicionamiento**

Actualmente, es muy necesario conocer como está posicionada la competencia y cuál es la manera más apropiada para compararnos con ella, puesto que la imagen que tiene la competencia es igualmente importante como la nuestra, e incluso más, para lograr un correcto posicionamiento en la mente del consumidor.

### **4.2.1. Posicionamiento basado en las características de un producto**

Algunos productos se posicionan en base a sus cualidades o características. Sin embargo, un nuevo producto se puede posicionar basándose en una o más características que la competencia no haya tomado en cuenta. Por ejemplo Domino's Pizza, se posicionó como la pizza con entrega a domicilio más rápida. Otro ejemplo, es el Shampoo Herbal Essences, el mismo que se posicionó como el shampoo con mejor aroma, que perduraba por mucho más tiempo en el cabello.

---

<sup>64</sup> <http://www.elprisma.com>

Al utilizar estrategias que utilicen más de una característica para posicionarse, son difíciles de implementar y el consumidor por lo general tiende a confundirse y como consecuencia no las recuerda, es por esto que se recomienda posicionarse haciendo énfasis en un solo punto y reforzarlo en la mente del consumidor, a lo que se le conoce con el nombre de USP.

#### **4.2.2. Posicionamiento en base a precio/calidad**

Estos atributos son la base para el posicionamiento de algunas empresas, por ejemplo Macintosh, pues se ha posicionado como una de las marcas que mejor reflejan la relación precio/valor por su calidad.

Hay otras empresas, que han logrado su posicionamiento precio/calidad por la cantidad de atributos que el producto ofrece. Así mismo, existen empresas que se han posicionado únicamente basados en el precio, tomando en cuenta sus dos extremos: costosos (ternos Armani) o baratos (ternos Gonzalo Sánchez).

#### **4.2.3. Posicionamiento con respecto al uso o aplicación**

Este tipo de posicionamiento consiste en ligar al producto con un determinado uso(s) o aplicación(es).

Por ejemplo Noni&Linasa, se ha posicionado como una medicina natural usada para combatir el estreñimiento y bajar de peso.

#### **4.2.4. Posicionamiento con respecto al usuario**

Esta estrategia de posicionamiento está relacionada con el usuario como tal o con una clase de usuarios. Este tipo de posicionamiento tiene que ver con las características de aspiración del producto y del target. Para lograrlo, algunas empresas utilizan a un personaje famoso, con el que los consumidores del producto se identifican.

En conclusión, el consumidor se va a sentir ligado a la marca o al producto por la afinidad que siente con el personaje que lo representa. Por ejemplo, papas Lay's Artesanas con Juan Fernando Velasco.

#### **4.2.5. Posicionamiento por el estilo de vida**

Para desarrollar este tipo de estrategia de posicionamiento, la empresa se debe basar en los intereses, actitudes y opiniones de los consumidores.

#### **4.2.6. Posicionamiento con relación a la competencia**

La importancia de aplicar este tipo de posicionamiento, radica en:

- Es mucho más fácil comprender algo cuando lo relacionamos con alguna cosa conocida, por ejemplo cuando se da un punto de referencia al dar una dirección.
- Generalmente no es muy relevante la importancia que los clientes piensan que tiene un producto, sino que consideren que este es igual de bueno o mejor que el de la competencia.

Cuando se habla de un atributo o característica en particular, especialmente de precio o calidad, es una buena forma de posicionarse con relación a un competidor determinado.

Para los productos que son difíciles de posicionar, es aún más importante hacer referencia a un competidor, para que el consumidor pueda tener una base sobre lo que quiere y espera, por ejemplo los licores.

Existen tres maneras de posicionarse con respecto a la competencia:

- 1) **Posicionarse como primero.**- En el momento de posicionarse en la mente de los consumidores, está estadísticamente comprobado, que el que lo hace primero (líder) consigue el doble de participación de mercado que el

segundo y por lo tanto, cuadruplica al tercero. Esto se da porque es más fácil recordar al primero, es decir, el primer nombre que se nos viene a la mente.

Cuando las empresas líderes saben manejar correctamente su liderazgo, se pueden mantener así por muchos años. Por ejemplo, Sony, Coca-Cola, entre muchas otras, que dentro de sus categorías son la número uno en el mercado.

Pero también se debe considerar, que no porque una empresa sea líder en una categoría la va a ser en otras. Y este problema se da porque muchas organizaciones al ser líderes por sus ventajas, no reconocen sus falencias o sus posiciones secundarias en otras áreas. A pesar de esto, se debe tener en cuenta cualquier oportunidad de desarrollo en su área para llevarla a cabo, antes que lo haga la competencia.

- 2) **Posicionarse como número dos.**- Algunas empresas han encontrado su nicho y su ventaja competitiva, siendo las número dos. Y una manera de hacerlo, puede ser dando una imagen distinta o inferior a la de el líder.

Esta estrategia se la puede aplicar, cuando los líderes de cada categoría o área son muy fuertes, por lo tanto no es conveniente dar una lucha frontal.

- 3) **Reposicionamiento.**- Actualmente, con economías tan cambiantes y con las innovaciones tecnológicas en mercados globales cada vez más competitivos, hace que resulte difícil mantenerse como líder por muchos años, por lo que es necesario modificar ese posicionamiento y realizar un reposicionamiento.

Y reposicionamiento no es más que cambiar la posición que tiene el producto en la mente del cliente.

#### 4.2.7. Posicionamiento a través del nombre

El nombre es uno de los factores más importantes al momento de posicionarse, hasta el punto que cuando alguien quiera comprar un producto no lo pida por el nombre de su categoría sino por su marca, por ejemplo, pedir una Gillette en lugar de pedir una hoja de afeitar.

Una empresa nueva en un mercado, debe tener un nombre que le permita ser identificada con el producto que representa. Años atrás, cualquier nombre funcionaba, puesto que no había tanta competencia, sin embargo, actualmente resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos que fabrica, para facilitar su recordación. Pero hay que considerar, que existen ocasiones que el nombre puede limitar sus actividades futuras.



## 5. Plan de Marketing

Es un instrumento, plasmado en un documento escrito, que detalla las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de Marketing de la empresa. Describe aspectos como los objetivos en sí, cómo se los va a lograr, recursos que se van a utilizar, cronograma de actividades de marketing que se van a implementar y los métodos de control que se van a aplicar para realizar los ajustes necesarios.

Un plan de Marketing puede ser aplicado para un bien, servicio, marca, gama de productos o para toda la actividad de una empresa. Su clasificación se da de acuerdo al tiempo, ya que puede ser desde un mes (corto plazo) hasta 5 años (largo plazo).

### 5.1. Definición de Plan de Marketing

Un plan de Marketing, según McCarthy y Perrault, es “la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica.”<sup>65</sup>

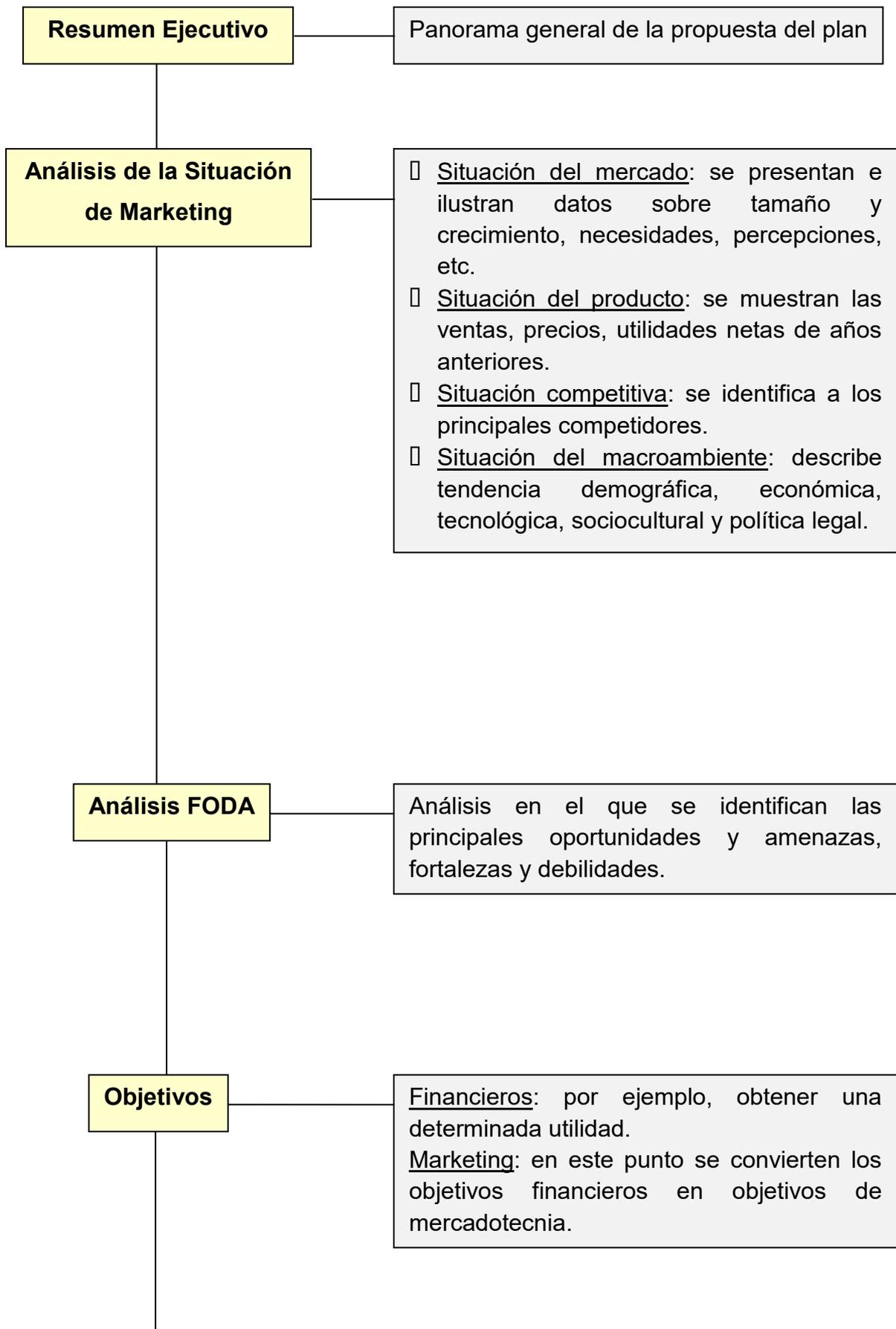
Este deberá contener una descripción detallada de:

- La combinación de mercadotecnia que se ofrecerá, para quién (mercado objetivo) y durante cuánto tiempo.
- Recursos de la empresa que serán utilizados (costos) y con que periodicidad.
- Cuáles son los resultados que se esperan.
- Cuáles son las medidas de control.

El plan de Marketing no tiene un formato único para elaborarlo, pues en la práctica este debe ajustarse a las necesidades de cada empresa. Sin embargo, hay puntos básicos que deben estar presentes y estos son:<sup>6667</sup>

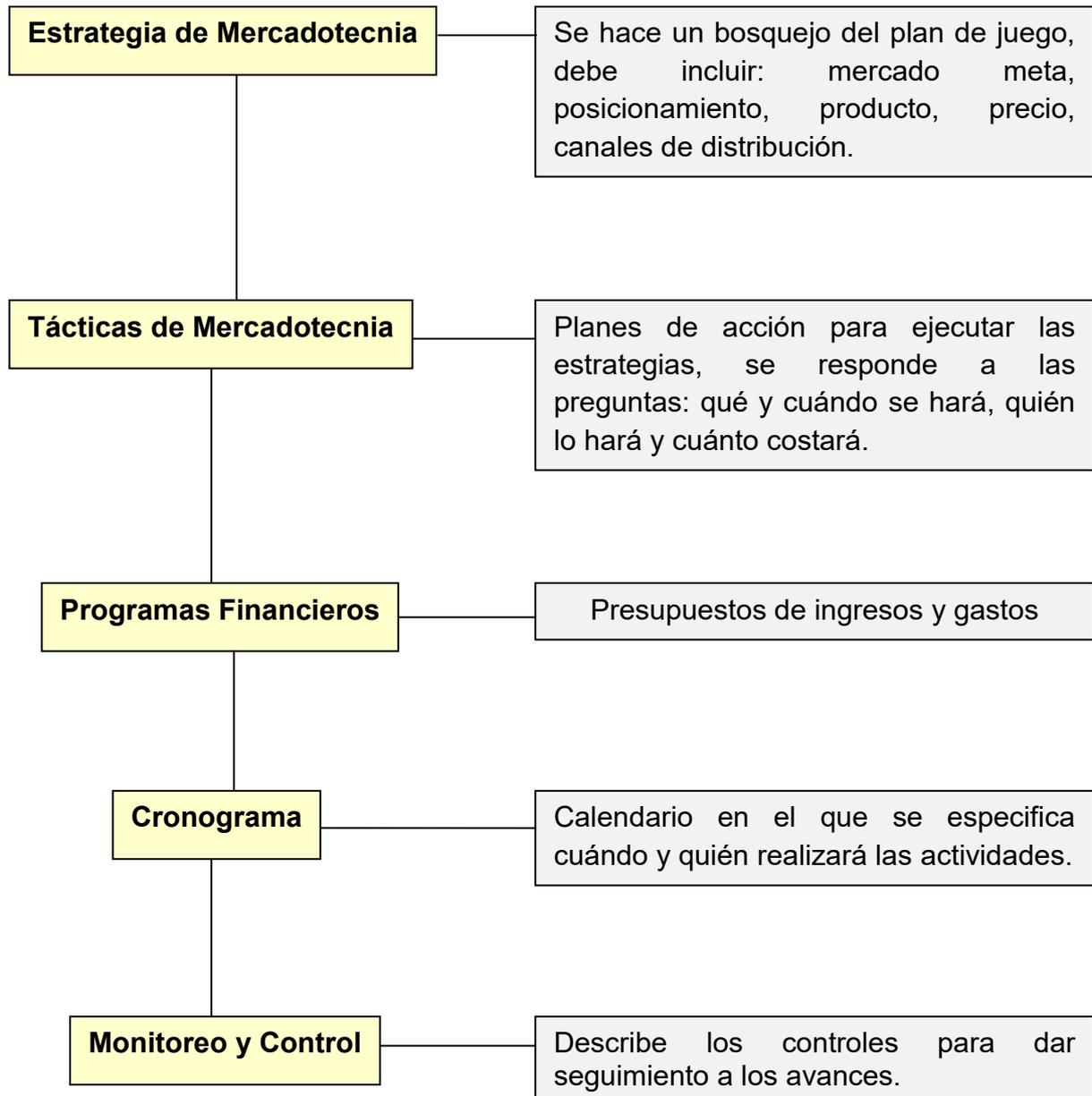
---

<sup>65</sup> **McCARTHY, PERRAULT.** *Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica.* 1er. tomo, McGraw Hill, Pág. 56.



<sup>66</sup> <http://www.infomipyme.com>

<sup>67</sup> <http://www.marketing-xxi.com>



## 5.2. Objetivos y Estrategias de Marketing

Los objetivos y estrategias forman el corazón del Plan de Marketing. Los objetivos describen lo que debe conseguirse para lograr la previsión de ventas, y las estrategias describen como deben enlazarse los objetivos.

Un objetivo de Marketing debe ser específico, medible, real, alcanzable. Deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento del mismo.

Se pueden clasificar a los objetivos de Marketing en dos grupos: primarios o generales y específicos.

**1) Primarios o Generales:** Son aquellos que benefician a la empresa:

- Identificar oportunidades de Marketing.
- Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible.
- Lograr una buena participación en el mercado.
- Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto.
- Lograr utilidades o beneficios para la empresa.

**2) Específicos:** Para alcanzar los objetivos generales, se necesita plantear objetivos específicos que permitan su logro, entre los que se encuentran:

- Obtener información actualizada y verdadera
- Conceptualizar productos que satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes
- Lograr una óptima distribución del producto
- Fijar un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y tengan la capacidad económica para hacerlo
- Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar
- Ingresar exitosamente en los mercados
- Captar nuevos clientes
- Fidelizar a los clientes actuales
- Lograr la satisfacción de los clientes
- Entregar valor a los clientes en lugar de productos

Las estrategias de Marketing detallan como se va a lograr un objetivo de Marketing y éstas son descriptivas. Proporcionan una dirección para todas las

áreas que abarca el Plan de Marketing, sirven como una guía para posicionar el producto y como referencia para desarrollar el Mix de Marketing.

Las estrategias generales más comunes son:

- **Estrategias nacionales, regionales y locales:** se las aplica de acuerdo a las zonas geográficas donde se va a desarrollar el plan.
- **Estrategias estacionales:** se debe considerar cuando se va a promocionar el producto.
- **Estrategias competitivas:** estas estrategias se enfocan en intentar diferenciar el producto de los competidores.
- **Estrategias del mercado:** se basan en el estudio de mercado realizado al mercado objetivo.
- **Estrategias del producto:** se refiere a usos alternativos del producto, formas más eficientes de fabricarlo, métodos para aumentar su rentabilidad.
- **Estrategias del precio:** se debe determinar si se fijarán precios inferiores, iguales o superiores a los de la competencia, tomando en cuenta lo que se quiere comunicar al mercado objetivo.
- **Estrategias de penetración, distribución y cobertura:** se plantean en base a los canales de distribución y al tipo de producto que se va a promocionar.
- **Estrategias del personal de ventas:** se debe determinar si hay que incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing.

- **Estrategias de promoción:** estas estrategias se realizan para cubrir necesidades concretas en un período limitado.
- **Estrategias de gastos:** detallan la distribución del presupuesto del plan.
- **Estrategias de anuncios:** se debe definir el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer.
- **Estrategias de publicidad:** se determina si se realizará una campaña publicitaria, el tipo, tiempo, medios, etc.
- **Estrategias de investigación y desarrollo:** se deben realizar cambios a menudo para generar nuevos consumidores.

### 5.3. Tipos de Planes

#### 5.3.1. Plan Anual de Marketing

Un Plan Anual de Marketing es un documento de trabajo escrito, que debe ser ordenado y estructurado, anual y periódico, que combina de manera precisa los elementos del Mix de Marketing, y permite saber cuándo y como se han cumplido los objetivos establecidos en el Plan Estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la organización, controles que sean flexibles y que se adapten a los cambios del mercado.

Como su nombre lo indica, el alcance de este tipo de plan es para 1 año y se lo suele realizar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas.

### **5.3.2. Plan a Largo Plazo**

También conocido con el nombre de Plan Estratégico de Marketing es una herramienta que se elabora luego de realizar el plan estratégico de una empresa, como respuesta a una necesidad de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante.

A diferencia del plan anual de Marketing, el plan estratégico se elabora para todas las actividades de una empresa.

El alcance de este plan puede ser para 3 o 5 años, pero con revisiones anuales, es por esto que después de elaborar un plan estratégico las empresas elaboran planes anuales de Marketing para cada año en concreto, puesto que el entorno cambia constantemente y es necesario revisar y analizar el plan. Generalmente el contenido de este plan es el siguiente: (cambia de acuerdo a las necesidades de cada empresa).

- Análisis de la situación o diagnóstico.
- Objetivos de marketing.
- Posicionamiento y ventaja diferencial.
- Mercados meta y demanda del mercado.
- Mezcla de marketing.
- Evaluación de resultados o control.

## 2.2.2. Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing más usadas en el campo empresarial se han considerado como parte de las bases teóricas que integran el Marco Referencial del presente trabajo de investigación y estudio, se detallan a continuación, sin que el orden en que aparecen, signifique prelación:

➤ **Estrategias de Marketing**<sup>68</sup>:

- **Estrategias de Marketing Mix**
- **Estrategias Competitivas**
- **Estrategias de Posicionamiento**
- **Estrategias de Desarrollo**
- **Estrategias en Función de la Competencia**
- **Estrategias Operativas**
- **Estrategias Complementarias**

➤ **Estrategias de Marketing**

Estrategia es el arte de lograr los objetivos.

En el ámbito empresarial, entonces la estrategia en un plan de mercado no tiene límite, al ser un arte depende mucho de la creatividad y la inteligencia infinita, sin embargo existen algunas guías estratégicas fundamentales que podrán tomarse en cuenta en su Plan.

Antes de revisar estos tipos de estrategias, es imprescindible recordar que sea cual fuera su estrategia, el éxito de esta formulación dependerá de varios aspectos:

---

<sup>68</sup> **LÓPEZ MUÑOZ, Diego Fabricio (2008)** *Estrategias de Marketing*. (En línea). Quito-Ecuador: Maestría en Administración de Empresas. Diplomado Superior en Gerencia de Marketing. Universidad Politécnica Salesiana. 3.11. Estrategias de Marketing. Visitado el 13 de julio del 2013. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/555/11/Capitulo%2010.pdf>

- Objetivos claros, mensurables, bien comunicados y fáciles de comprender.
- La calidad y profundidad de la información disponible, en lo que se refiere a la empresa, la competencia, el cliente, la industria y el entorno.
- Definir clara y específicamente el mercado o segmento al cual se dirige la estrategia.
- El compromiso y los valores del personal que guíen su comportamiento.
- El enfoque de esfuerzos y recursos hacia la estrategia
- La flexibilidad de maniobra que brinde en función de los cambios en el mercado.

Las guías estratégicas esenciales en un Plan de Mercado son:

- Estrategias de Marketing Mix
- Estrategias Competitivas
- Estrategias de Posicionamiento
- Estrategias de Desarrollo
- Estrategias en función del FODA

## 1. Estrategias de Marketing Mix

Esta estrategia nos indica como vamos a competir, es decir la ventaja competitiva básica, a través de la cual se podrá lograr el posicionamiento requerido. Estas pueden ser:

- a) **Liderazgo en Precios.-** Cuando nuestra ventaja competitiva a largo plazo sea el mejor precio, dentro de la calidad que el mercado exige, logrando una posición imbatible en el mercado. Para esto se requiere un gran soporte tecnológico, volúmenes importantes de productos y fuerte

capacidad de inversión. Está basado fundamente en tomar todo el mercado, con precios relativamente bajos, requiere una reducción de costos en todas las áreas por integración vertical, experiencia y un adecuado sistema de control.

Andinanet, LG, Hyundai han penetrado en nuestro mercado con gran éxito utilizando esta estrategia, Allegro PCs, cuando entro a la industria ecuatoriana de la telefonía móvil, también aplicó esta estrategia, que aparentemente abanderó a Porta al ofrecer al consumidor las tarifas más bajas por muchos años.

- b) **Diferenciación.-** Capacidad de incorporar a los productos o servicios ciertos atributos que los diferencian de la competencia, de forma tal que el mercado esté dispuesto a pagar sin discusiones por la diferencia, con lo que la empresa obtiene una posición rentable, Para lograr la diferenciación es necesaria una alta capacidad innovadora y un buen mercado que sepa comunicar las diferencias.

Este enfoque está basado en una diferenciación del producto o servicio ofrecido por la empresa, creando características percibidas como únicas por los consumidores.

La diferenciación puede adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de productos, servicios al consumidor, red de ventas, etc. Este enfoque no ignora los costos, pero no les asigna importancia fundamental.

La diferenciación se logra creando una posición defensiva frente a la competencia, no por tener costos y precios bajos, sino por ser percibidos por lo consumidores con apreciable ventaja diferenciales sobre los competidores.

Al igual que el anterior, se basa en tomar todo el mercado, no solo un segmento del mismo.

Unilever, LG, Nokia, Niké, Colgate-Palmolive, Parmalat y muchos productos de la industria farmacéutica han logrado grandes réditos con la permanente innovación y diferenciación.

Analicemos el mismo mercado de la comunicación celular, Porta ha logrado un relativo éxito con su diferencia “Tecnología 3GSM – chip inteligente”, mientras las estrategias distintivas de Movistar “mejor trato” y “mayor cobertura”, han perdido valor debido al desarrollo de “Territorio Porta” por parte de su principal competidor, ante esto, se observa que Movistar intenta para mantener su cuota de mercado y solventar las mayores exigencias de sus clientes.

Existen innumerables formas de diferenciar una marca, producto o empresa, algunos que podemos mencionar son:

- **Producto.**- Variedad, calidad, diseño, marca, empaque, durabilidad, fácil de usar, etc.
  - **Servicios.**- Entrega, instalaciones, asesoría, atención personal, crédito, garantía.
  - **Personal.**- Cortesía, capacidad, credibilidad, confianza, cultura.
  - **Canales.**- Cobertura, solidez, desempeño.
  - **Imagen.**- Sólido, prestigio, experiencia, confianza.
- c) **Segmentación.**- Basado en el concepto de nichos de mercado. Consiste en ubicar los productos o servicios en un segmento específico de mercado, generalmente más pequeño y selectivo. Mediante esta estrategia se logra incrementar la satisfacción del cliente y maximizar la rentabilidad.

Este enfoque se basa en actuar sobre un determinado segmento del mercado, un grupo particular de consumidores, un segmento de la línea de productos, un mercado geográfico u otras formas diferentes de segmentación.

Porsche, Harley Davidson, Gucci, Lacoste, Kalcin Klein y muchas marcas exclusivas satisfacen plenamente las complejas exigencias de pocos clientes.

Localmente Alegro concentro sus esfuerzos en el segmento corporativo.

## 2. Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva nos resume la actitud que vamos a tener en el mercado, que puede ser:

- a) **Líder.**- Al adoptar una estrategia de líder, nuestro compromiso irá mucho más allá de incrementar o mantener la cuota de mercado, pues además debemos ser líderes en innovación, servicio, tecnología, cobertura, comunicación, etc. Y lo más importante, generar un crecimiento en la demanda primaria o identificar nuevos usos para el producto o servicio, de lo cual se verán beneficiados todos los actores de la industria.
- b) **Retador.**- Son aquellas marcas o empresas cuyo objetivo es destronar al líder, ser el número uno del sector. Sus esfuerzos se enfocan en pisar los talones y ejercer tácticas comerciales y de marketing similares o más agresivas que las de los líderes.
- c) **Seguidor.**- Un seguidor es aquel participante de una industria que mantiene un perfil bajo en el negocio, pacíficamente y sin mucha bulla aprovecha el desarrollo del producto y del mercado de los dos anteriores, en ocasiones los imita y mantiene un crecimiento lento pero seguro.
- d) **Especialista.**- Es aquel que se enfoca en un segmento específico de mercado, pequeño pero rentable. Su objetivo principal no es la participación de mercado, sino la exclusividad y la relación con el cliente.

### **3. Estrategias de Posicionamiento**

El posicionamiento es cada vez más trascendental en un mundo globalizado. Más allá de que el mercado recuerde nuestra marca o empresa, la clave está en cómo nos percibe. Evoquemos la famosa premisa “el marketing no es un guerra de productos, es una guerra de percepciones”. Por tal razón debemos identificar nuestras capacidades empresariales y las de la competencia, para definir qué posición queremos tener en la mente del cliente, cómo queremos ser reconocidos en el mercado y desarrollar las estrategias organizacionales de producto, precio, distribución y comunicación que sustenten tal posición.

Un claro ejemplo de estrategia de posicionamiento son los meses antes de un Mundial de Fútbol, por ejemplo en Alemania 2006, Panasonic, Porta, Kia, Pilsener, Coca Cola y otras marcas buscaban que sus productos se posesionan y se vuelvan referentes durante el torneo. La empresa de artículos de limpieza SC Jonson invirtió USD 200 mil para premiar a los distribuidores que más ventas realicen.

Panasonic creó una promoción: por cada compra de USD 50 en productos, los clientes recibían cupones para los sorteos de un carro RAV 4x4.

Porta, en alianza con Coca Cola, tampoco se queda atrás. Porta entregó más de 3 millones de premios, como pasajes al partido Ecuador-Costa Rica y un DVD con los mejores goles del equipo nacional. “Con Coca Cola entregó 3 400 tarjetas para cinco mensajes de texto y 100 mil tarjetas de \$3 para servicio de voz”.

Es que las compañías se valen del evento porque saben que somos apasionados por el fútbol y que genera una gran masa de audiencia en un período relativamente corto.

#### 4. Estrategias de Desarrollo

La matriz de crecimiento es una herramienta muy importante para la planificación, desarrollo y ejecución del Plan Estratégico en una empresa, ya que nos permitirá establecer las estrategias adecuadas considerando los parámetros o tendencias del mercado y de los competidores. La estrategia de desarrollo nos ayuda a planificar las mejores acciones considerando la ubicación de nuestro producto en la matriz de crecimiento, son cuatro estrategias de marketing fundamentales, que son<sup>69</sup>:

- a) **Penetración de mercado.**- La estrategia de penetración de mercado busca incrementar las ventas de productos existentes con los clientes actuales, los no usuarios y los usuarios de las marcas de la competencia en los mercados servidos. Por ejemplo una compañía de sopas instantáneas puede promover nuevos usos de la sopa en comidas y cenas, estimulando a los clientes actuales a tomar más sopa y motivando a los usuarios a encontrar razones para comprarlas.

Otras formas en que una firma puede tratar de capturar una participación más grande de compra en un mercado servido incluyen bajar precios, mejorar la distribución y dirigir promociones encaminadas a incrementar el consumo de la marca a expensas de la competencia.

- b) **Desarrollo de mercados.**- Las estrategias de desarrollo de mercado introducen productos existentes en nuevos mercados. Esto significa alcanzar nuevos segmentos de consumidores dentro de un mercado geográfico ya existente o puede significar también expandirse a otras áreas geográficas. Por ejemplo, después de años en el mercado, la compañía sueca IKEA, una gigante que factura anualmente más de 15 mil millones en muebles para el hogar, ha empleado anuncios publicitarios mostrando niños que utilizan sus muebles, con el fin de lograr una gran ampliación de su línea habitual de productos, hacia los muebles y juguetes para niños,

---

<sup>69</sup> THULL, Jeff (2006) *Ventas excepcionales*. Primera edición, 2006. Editorial Wiley.

mientras se expande geográficamente a sitios que van desde Varsovia hasta Schaumbert, en Illinois.

- c) **Estrategia de desarrollo de producto.**- Las estrategias de desarrollo de producto crean un mayor crecimiento al vender nuevos productos en mercados existentes. El desarrollo del producto puede significar que la firma mejore el desempeño del bien o puede significar ampliar la línea de productos de la compañía al desarrollar variaciones de un artículo.
  
- d) **Estrategia de diversificación.**- Las estrategias de diversificación enfatizan en los nuevos productos y en los nuevos mercados para lograr el crecimiento. En Ecuador tenemos el caso de algunas Clínicas y Hospitales que han expandido sus líneas de productos al abrir gimnasios y SPA's.

Últimamente mucha firma se apoyan en más de una estas estrategias de crecimiento: Harley Davidson, por ejemplo, estaba en capacidad de crecer con una estrategia de desarrollo de mercado que con mucho éxito llegaba a los motociclistas ricos urbanos y con una estrategia de penetración de mercado que llamaba al rediseño y mejoramiento de la calidad de las motocicletas para generar ventas entre usuarios existentes. Cuando la firma se dio cuenta de que sus clientes no solamente deseaban montar en Harleys, sino que quería que otros lo supieran, se embarcó en una estrategia de desarrollo de productos. Al expandir su línea de Moto-ropa y accesorios, los concesionarios de Harley venden más productos a los mismos clientes.

## 5. Estrategias en Función de la Competencia

Desde el punto de vista formal, el precio es una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio. En realidad, la noción de precio es mucho más amplia. Tiene un fuerte contenido psicológico, tanto para el comprador (satisfacciones/sacrificios) como para el vendedor (costes/beneficios), y es, asimismo, una variable esencial en los distintos modelos económicos.

Desde el punto de vista del marketing, la estrategia en función de la competencia se basa principalmente en el precio. Por una parte, el precio es determinante en la percepción global del producto/marca, y contribuye decisivamente al posicionamiento de la marca. Por otra parte, influye directamente en el nivel de la demanda, y, por tanto, de actividad de la empresa, y determina directamente la rentabilidad de la actividad empresarial<sup>70</sup>.

Las estrategias de marketing en función de la competencia son:

- a) **Equipararse con los precios de los competidores.**- Esta estrategia es útil cuando existen gran cantidad de productos maduros en el mercado y además, se encuentran poco diferenciados. En esta situación la empresa no tiene prácticamente control sobre los precios.
- b) **Diferenciarse de los competidores con precios superiores.**- Esta estrategia busca transmitir una imagen de calidad o exclusividad con el fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo.
- c) **Diferenciarse de los competidores con precios inferiores.**- Con esta estrategia se pretende estimular la demanda de otros segmentos de consumidores, normalmente para dar salida a excedentes. Esta estrategia es válida cuando la demanda global es ampliable, es decir, cuando los

---

<sup>70</sup> THULL, Jeff (2006) *Ventas excepcionales*. Primera edición, 2006. Editorial Wiley.

consumidores actuales como los potenciales están dispuestos a adquirir los productos ofertados.

- d) **Mantenimiento del precio frente a la competencia.-** Esta estrategia se lleva a cabo cuando la organización tiene una elevada participación en un mercado de gran estabilidad y, por lo tanto, no interesa alterar la situación.
- e) **Estrategia de barrera de precios.-** Mediante el empleo de esta estrategia se trata de disuadir a los posibles competidores de entrar en el mercado, o de conseguir tantas ventas como sea posible antes de que pueda entrar en competidor. El precio se fija tan cerca de los costos como sea posible, con el resultado de que los beneficios son bajos y solamente atractivos cuando se alcanzan volúmenes importantes de ventas. Un pequeño negocio podría seguir esta estrategia para concentrarse en un pequeño segmento de mercado y salir de él en un breve espacio de tiempo obteniendo beneficios rápidos.



## 6. Estrategias Operativas

Un esfuerzo notable, atento y riguroso, orientado a crear un nuevo marco operativo ágil en el que encuentren nuevas ideas y conceptos. La rapidez, la agilidad e inteligencia, la seriedad y, en definitiva, la solvencia con la que la empresa responde a los envites de competitividad a los que conducen la tecnología, la globalización de los mercados, los cambios profundos en la manera de controlar y gestionar la empresa, por estas razones es de vital importancia las estrategias operativas que se puedan tomar en base a un profundo análisis de mercado.

- a) **La calidad en las estrategias operativas.**- Las empresas japonesas parecían ajenas a este tipo de problemas y competían con creciente agresividad en los mercados internacionales, ofreciendo precios, calidad de productos y plazos de entrega, sorprendentemente inalcanzables para la poderosa industria occidental. El enfoque operativo occidental seguía siendo la máxima efectividad al mínimo coste y se hacían los esfuerzos necesarios para que los procesos productivos mejorasen su productividad, bajasen sus niveles de stock, aumentasen su rentabilidad.

Pero, pese a los esfuerzos de planificación y la continua mejora de la productividad, el crecimiento de la eficiencia y la reducción de stock, durante los años setenta las empresas japonesas siguieron mejorando sus posiciones en los mercados internacionales, a costa de las occidentales. Según datos obtenidos en Hertz, una de las mayores empresas de alquiler de vehículos del mundo, en cuanto a la necesidad de reparación de los vehículos de su flota en el primer año de utilización, los coches Toyota tenían una frecuencia de averías claramente inferior al resto de los vehículos. Y esto significaba menor coste de uso y mayor tiempo de disponibilidad del vehículo, ambos importantes factores de valor para Hertz, que obtenía y obtiene sus beneficios cuando los coches están alquilados, no cuando están en el taller de reparación.

Una prueba irrefutable de que la calidad del producto japonés era superior a la del occidental y, al mismo tiempo, un factor estratégico clave de la empresa japonesa que ha sabido, no sólo descubrir el valor que ello conlleva para el cliente, sino que también ha sido capaz de implantar un sistema para ofrecer con éxito ese valor al cliente. Las empresas Japonesas apostaron por una estrategia operativa enfocada a la calidad y, a través de ellas, han ido descubriendo factores organizativos y estratégicos que han colocado a sus empresas en la posición de liderazgo mundial que actualmente ocupan.

El concepto de calidad es el punto de partida de las estrategias operativas de las empresas Japonesas. Los círculos de calidad permitieron que los actores del proceso productivo, esto es, operarios, ingenieros y directivos, analizaran en detalle cada una de las operaciones elementales que componían el proceso operativo en el que estaban implicados. Se buscaba la causa de los defectos porque se tenía como objetivo conseguir un proceso que no produjese errores.

Las operaciones elementales que producían errores, eran corregidas y mejoradas o sustituidas por otras consistentes al defecto.

- b) **El factor tiempo en la estrategia operativa de la empresa.-** El siguiente escalón en las estrategias operativas ha sido reducir los plazos de lanzamiento de nuevos productos al mercado. Es una estrategia operativa que considera el tiempo de lanzamiento de un producto al mercado como un factor estratégico.

La enorme proliferación de productos y el rápido avance de la tecnología están haciendo que el ciclo de vida de los productos se acorte. Por tanto, el volumen de negocio que representa un producto en toda su vida decrece. Una de las causas que acortan la vida de un producto es la aparición de una nueva versión de producto más moderna, más funcional, con mayores cualidades de valor. El telex fue sustituido rápidamente por el fax, porque ofrecía mucho más valor que aquél a precios ligeramente superiores. Lo mismo puede decirse de los reproductores de cine Super 8, forzados a

desaparecer por la presión competitiva de la cámara de vídeo y la amplia difusión de los reproductores de vídeo VHS. En el mundo de la informática, la aparición de Windows 95 ha supuesto prácticamente la obsolescencia de Windows 3.11, y Windows Vista supone el declinar vertiginoso de las ventas de Windows XP.

Según este razonamiento, es importante tener la llave del lanzamiento de productos, de forma que sea nuestro producto el que haga obsoleto el de los demás. A partir del momento en que se inicia el desarrollo del producto, la empresa empieza a gastar dinero en el nuevo producto y va acumulando un flujo negativo. Una vez que los diseñadores, ingenieros y los expertos de marketing y los comercializadores deciden que el producto está listo para salir al mercado, se lanza éste y se inician las ventas. Empieza a generarse un flujo de caja positivo, definido por los márgenes comerciales que tenga el producto.

Con ello empieza a compensarse la inversión realizada. En un determinado punto, se producirá el equilibrio entre lo gastado y lo recuperado y, a partir de ahí, todo será beneficio de explotación del producto. Remarquemos que, en la fase de lanzamiento, el pionero disfruta de precios y márgenes más altos, precisamente por la escasez de competidores.

Si cuando el seguidor aún no ha logrado equilibrar sus gastos con los ingresos netos que obtiene del nuevo producto, alguien lanza un producto sustitutivo, las oportunidades que tiene el seguidor de llegar a equilibrar esa cuenta se reducen porque muchos potenciales compradores del producto optarán por el producto sustituto, en teoría más atractivo, moderno y con nuevos «valores».

La velocidad de desarrollo determina el tiempo que tardamos en poner el producto en el mercado. La aceptación del mercado marca, a su vez, el tiempo que tardaremos en alcanzar el punto de equilibrio. Cuantos más clientes estén dispuestos a comprar nuestro producto, antes alcanzaremos el punto de equilibrio. Para ello la clave es conseguir que el proceso de desarrollo garantice que el producto satisface al cliente desde el primer

momento y, por consiguiente, que el número de compradores pueda crecer con rapidez.

Mientras el producto esté situado dentro del período marcado por el inicio del desarrollo y el punto de equilibrio, existe la amenaza de una innovación sustitutiva de nuestro producto, que dificulte y limite la recuperación del capital invertido. Desde este punto de vista, la velocidad de desarrollo y la calidad de la innovación son variables de alto contenido estratégico, puesto que permiten ganar mercados nuevos, los que mejores márgenes tienen, y desbancar a los competidores. La capacidad de desarrollo de nuevos productos de la empresa debe centrarse en conseguir que el proceso de desarrollo sea eficaz, sin perder las características de rapidez y calidad mencionadas.

Si el proceso es eficaz, entendiendo por ello que es capaz de obtener el máximo rendimiento de los recursos empleados, el gasto incurrido será menor y se ven favorecidas las dos variables estratégicas señaladas: La rapidez, porque la eficacia del proceso permitirá reducir el período de lanzamiento del producto y la calidad, porque si el proceso de desarrollo mantiene sus objetivos incurriendo en un menor coste, podrán ofrecerse cotas de calidad similares a precios menores o, simplemente, se tendrá un plus de tiempo y dinero para corregir y mejorar el producto, de manera que se acierte plenamente con los deseos de los clientes. En ambas situaciones, el tiempo que se tarda en alcanzar el punto de equilibrio, en otras palabras, el tiempo en que se está expuesto a una innovación sustitutiva, ha disminuido y el riesgo del lanzamiento de nuevo producto es menor.

## 7. Estrategias Complementarias

- a) **Estrategias nacionales, regionales y locales.-** Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.
- b) **Estrategias estacionales.-** Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.
- c) **Estrategias del mercado.-** Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.
- d) **Estrategias del producto.-** Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.
- e) **Estrategias de penetración, distribución y cobertura.-** Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en que zona deben redoblarse los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.
- f) **Estrategias del personal de ventas.-** Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing.

En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

- g) **Estrategias de promoción.-** Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.
- h) **Estrategias de gastos.-** Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.
- i) **Estrategias de anuncios.-** Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.
- j) **Estrategias de publicidad.-** Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.
- k) **Estrategias de investigación y desarrollo.-** Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

## 2.3. Marco Conceptual

### 2.3.1. Variables del Entorno del Mercado

#### 2.3.1.1. Organización interna efectiva

##### 1. Perspectiva actual

**El departamento de marketing se encuentra inmerso en el seno de una estructura organizativa que lo condiciona y con el que interactúa, por ello, para realizar sus funciones tendrá que relacionarse con otros departamentos como el de producción, finanzas, personal, I+D que también forman parte de esa estructura**

La dirección general de la empresa será la que fijará los objetivos a seguir por el departamento de marketing, que tendrá que desarrollar planes de acción para ponerlos en marcha, para ello tendrá que contar con los otros departamentos de la empresa estableciendo así en el tiempo una serie de relaciones, unas veces en un marco de confrontación y otras de colaboración.

Con frecuencia se producen superposiciones en el área de experiencia digital, lo que lleva a una falta de organización eficiente para el entorno del nuevo marketing global. La investigación muestra que el 56% de los comerciantes está de acuerdo en que la coordinación entre los equipos de marketing digital y tradicional es más difícil que hace cinco años, aunque la necesidad de colaboración es cada vez mayor.

Estas tendencias hacen creer en el surgimiento de un nuevo tipo de marketing con mentalidad global. Esta nueva mentalidad debe construir estrategias que sean transversales y combinen características de un profesional de marketing tradicional asociados con un director de tecnología. El dominio de esta mentalidad evolucionada a marketing global podría ser lo que defina las marcas más exitosas a lo largo de la próxima década.

En la actualidad las condiciones imperantes en el entorno empresarial, han obligado a la gran mayoría de las empresas a buscar soluciones que le permitan enfrentar los retos de desarrollar estrategias que admitan el cambio de conductas, creencias e ideas del mercado, basados en valores con responsabilidad ética y traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas, flexibles y comprometidas con la misión de la organización.

Partiendo de esta premisa, se origina la inquietud en las empresas en función al saber de todos aquellos elementos que intervienen en el diseño de estrategias concretas que permitan un proceso más eficiente, siendo indispensable el conocimiento con exactitud de las ventajas competitivas que la empresa posee, ya que ellas determinan el curso del camino a tomar.

Ante tales planteamientos, las organizaciones han experimentado transformaciones provocadas por el mercado, bien sea para satisfacer las necesidades o expectativas de sus públicos con la finalidad de proporcionar numerosas soluciones para el gran número de problemas sociales.

En este sentido, se puede afirmar que las organizaciones exitosas deben visualizar las condiciones imperantes en el entorno empresarial para seleccionar las estrategias mercadológicas pertinentes que contribuyan a la mejora continua de sus procesos. En virtud de ello, las principales implicaciones de este proceso, orientan a las organizaciones a realizar su gestión de forma tal, que permita vincular a los clientes a su mercado para lograr aumentar el posicionamiento, participación, entre otros.

Bajo esta óptica, las organizaciones modernas se enfrentan a la necesidad de adaptarse a los cambios sociales, considerando los valores de los individuos, ya que ellos deben estar presentes en cualquier actividad humana y expandirse hacia todo aquello que es impactado por dicha acción. Es por ello que dichas instituciones han ido transformando sus actividades mercadológicas porque éstas son el pilar fundamental para los cambios tan acelerados en las cuales se desenvuelven las organizaciones.

## 2. Procesos administrativos del marketing

Por lo general, las organizaciones involucradas en el marketing social, no concentran a su personal o los esfuerzos mercadotécnicos en un solo sitio, sino que los dispersan en varios departamentos. Es así como Kotler<sup>71</sup>, propuso la siguiente relación entre los departamentos de programas y el departamento de planificación estratégica.

- a) En cada departamento los programas deben someter las metas y las solicitudes de recursos a la consideración del departamento de planeación estratégica, el cual las analiza y evalúa.
- b) El departamento de planeación, negocia las metas y asigna los recursos a cada departamento.
- c) Cada departamento formula planes de mezcla de comercialización.
- d) Cada departamento implementa y pone en práctica su plan.
- e) El departamento de planeación es el responsable de evaluar los resultados.
- f) Una vez evaluados se aplican los correctivos y comienza nuevamente el proceso.

El proceso administrativo de mercadotecnia social involucra el marco estratégico para analizar el medio ambiente, investigar la población de destinatarios, definir el problema o la oportunidad de la mercadotecnia social, diseñar las estrategias, planear los programas de mezcla de mercadotecnia social, organizar, poner en práctica, controlar y evaluar los esfuerzos desarrollados por los grupos de interés.

---

<sup>71</sup> KOTLER, P. (2000) *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall.

En ese sentido, el mercadeo social a través de los procesos organizacionales desarrolla actividades sociales que le permitan a la organización satisfacer las necesidades de su mercado meta.

### **3. Planificación estratégica del marketing: herramienta de cambio en las organizaciones**

La planificación, señala Stanton<sup>72</sup>, es el proceso que incluye y establece metas, diseña estrategias y tácticas para cumplirlas en el plazo correspondiente. En ese orden, Pérez<sup>73</sup>, plantea que la planificación estratégica de marketing aborda un esquema que comprende tres etapas: la diagnóstica, la planeación y formulación de estrategias, y la ejecución.

Es importante señalar, según lo planteado por el autor, que cada una de las fases tiene un valor significativo para la organización. En lo que respecta a la diagnóstica, ésta agrupa la filosofía de la organización, con la misión, visión y objetivos, el estudio de las necesidades sociales presentes y futuras del mercado meta. Toda esta información recopilada conduce a la organización en su etapa inicial definir objetivos y formular las estrategias.

Asimismo, la formulación de estrategias se afianza en las herramientas mercadológicas que puedan dotar de tiempo y espacio la planeación para formular de manera eficiente las estrategias y tácticas dirigidas a la satisfacción de las necesidades sociales de la población objetivo.

Por su parte, la ejecución se describe como la estructura de la organización y la implementación de los programas, acompañados de sus respectivas medidas de evaluación, control y retroalimentación.

La base de lo expuesto, resume la gran importancia que tiene para las organizaciones desarrollar planes que permitan el éxito de sus actividades mercadológicas. Todo esto implica las decisiones que deben tomar los directivos

---

<sup>72</sup> STANTON, W. (2001) *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill. Chile.

<sup>73</sup> PÉREZ, L. (2004) *Mercadeo Social. Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall. México.

como eje fundamental de la organización, para luego trazar el plan estratégico que origine resultados eficientes para la organización y la sociedad.

En este sentido, la planificación es la locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control.

Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa y esto implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Es por ello que, según Kotler<sup>74</sup>, la planificación estratégica del mercadeo social es un documento concebido como un proceso dinámico, armónico y sistémico. El dinamismo está representado por los planes de contingencia; mientras que la armonía se apoya en la combinación de la mezcla de mercadeo, la cual de manera coordinada, permite apuntar hacia las necesidades sociales de la comunidad.

Por último el enfoque sistémico, señala el mismo autor, depende del proceso de evaluación y control de los programas ejecutados por las empresas, esto permite visualizar el cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones.

En virtud de esto se afirma que la planificación estratégica del mercadeo social es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización, y busca adaptarse a ellos para obtener resultados significativos basados en estrategias de cambios.

Por otra parte, Barriga<sup>75</sup>, apunta que la planificación estratégica es un proceso administrativo que permite desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización, y las cambiantes oportunidades

---

<sup>74</sup> **KOTLER, P. (2000)** *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall.

<sup>75</sup> **BARRIGA, L. (2009)** *Aspectos importantes de la planificación*. Madrid: Trotta.

del mercado. Es decir, el objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

El mismo autor plantea que la planificación es un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para realizarlas, donde los elementos de la construcción del sistema de marketing de una empresa contribuyen al desarrollo de la misma, pero deben considerarse ideas básicas tales como: la planificación de un sistema que exige tener en cuenta los aspectos internos de la empresa y también los fenómenos sociológicos de su entorno.

Las políticas comerciales deben ser coherentes con la política general de la empresa, la cual define la actividad y ejecución empresarial en función de los objetivos previamente fijados.

Bajo esta óptica se afirma que toda la organización abarca sus áreas funcionales, competencias, operaciones, modernización tecnológica, como la capacidad de estar al tanto de los adelantos en su sector, e identificarlos para construir respuestas eficientes.

Competencias en marketing, competencias directivas, competencias en diseño organizativo y gestión de RR.HH, gestión de calidad, en fin, competencias en toda la cadena de las actividades mercadológicas que desarrolla la organización.

#### **4. Estrategias competitivas para la transformación de las organizaciones**

Según Porter<sup>76</sup>, las actividades que conforman la cadena constituye en sí mismo la fuente principal de ventajas competitivas, donde las empresas pueden desarrollarlas basándose en estrategias como: liderazgo general en costos, (Estrategia de Precio), diferenciación, (Estrategia de Calidad) y estrategia de enfoque, nicho o alta segmentación (objetivo limitado); dependiendo de la

---

<sup>76</sup> KOTLER, P. (2000) *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall.

elección de una u otra, de la estructura del sector al que pertenece una empresa determinada.

Ahora bien, el liderazgo en costos es una estrategia diseñada para segmentos de mercado sensibles a los precios, en los cuales se ofrece un producto similar a un precio bajo. En este tipo de estrategia en una empresa, se propone ser el productor de menores costos dentro del sector al que pertenece.

Por otra parte, la estrategia de diferenciación consiste en brindar al comprador un valor superior, en términos de calidad, características especiales y servicios postventa, bajo el supuesto de que el mercado recompensará su exclusividad pagando un precio mayor.

Por último, la estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico, ofreciendo una atención intensiva para los clientes de modo de asegurar su preferencia.

La evaluación de los resultados del engranaje de estas actividades coordinadas de manera congruente, representa un aspecto de gran significado para desarrollar estrategias de cambios que permitan la transformación en la organización reflejándose esta en el entorno del mercado.

## **5. Estrategias de cambio en las organizaciones**

Actualmente, en el mercado, el factor permanente es el cambio, el principal desafío de las empresas es el estratégico, ya que éste debe responder a nuevas formas de competencia surgidas por el cambio en las condiciones del micro y macro entorno.

Esto obliga a las empresas a enfrentar modalidades de competencia global con otras empresas, con la finalidad de visualizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que en el mercado se presentan. Es por ello que, para permanecer, y aún más, crecer en el mercado, las empresas se ven obligadas a

considerar en su estrategia todos los niveles de acción, ya que ésta debe permitir ser flexibles ante el cambio.

En este sentido, Vecino<sup>77</sup> plantea que, en términos generales, las estrategias deben contemplar el siguiente enfoque: la orientación de cambio que promueva una permanente innovación dentro de la organización, para que se generen nuevas y mejores prácticas de negocios, incluyendo las herramientas gerenciales y las innovaciones tecnológicas.

En este sentido, es importante definir una estrategia que se anticipe a los cambios y mantenga a la empresa en el tiempo para enfrentar la competencia. Partiendo de estas premisas, se infiere que los cambios estratégicos basados en la perspectiva social, son el resultado de la combinación entre los intereses de una empresa y las necesidades de la comunidad, orientada a la satisfacción de necesidades internas y externas, basadas en un conjunto de niveles de responsabilidad por parte de una empresa.

Por otra parte, la diversificación e integración como estrategia, está afianzada en la perspectiva de procesos y capacidades que consideran las organizaciones como un proceso a corto plazo, utilizando un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de las necesidades sociales; a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles a las acciones sociales desarrolladas por las instituciones para cumplir con las exigencias del mercado.

Por otra parte, la estructura de negocios se encuentra enmarcada hacia la perspectiva de que cada negocio cree un valor para la corporación como un todo, mientras que la orientación de gestión define prácticas en términos de relación de clientes externos e internos con la connotación de compromiso social, donde el objetivo es entregar al cliente una eficiente calidad en los productos o servicios que ofrecen al mercado.

---

<sup>77</sup> **VECINO, J. (2008)** *Dimensión estratégica de la capacitación*. Compañía editorial continental. México.

Bajo esta óptica, la organización según, García<sup>78</sup>, se entiende como una red estructurada de actividades gracias a la fuerza de coordinación que deriva del interés del de cada grupo.

Ante esta posición se debería reflexionar en función de las necesidades imperantes en el mercado, debido a los cambios emergentes que en la sociedad se generan. Es por ello que las empresas deben integrarse en una práctica que de acceso a los mercados para crecer e innovar, y cumplir de esta manera con las leyes y reglamento en su estructura, en su objeto social y en su forma de funcionar.

De esta manera la transformación, según Francés<sup>79</sup>, se inicia debido a la necesidad de legitimidad de las organizaciones. En dicha necesidad se concentran y cifran las ideas de reputación corporativa y responsabilidad ampliada de los accionistas, empleados, clientes y el medio ambiente.

Bajo este axioma, la transformación de las organizaciones involucra un método de decisión parcial, prospectiva y estratégica, que toma en cuenta los compromisos con la sociedad y que, consciente de sus responsabilidades, es capaz de construir su imagen con personalidad moral.

## **6. Perspectivas de la alta gerencia en los cambios estratégicos**

La evolución de las empresas y sus verdaderos retos ante los nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, generan la necesidad de contar con profesionales formados en las técnicas y herramientas de la gerencia en forma general, que puedan aportar a la empresa cambios organizacionales que impacten en la productividad, eficiencia y efectividad del funcionamiento del negocio a nivel operativo, táctico y estratégico.

La transformación organizacional requerida, dada la sincronización, coordinación e integración de las áreas productivas de la empresa, requieren un

---

<sup>78</sup> GARCÍA, D. (2004) *Ética empresarial del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta.

<sup>79</sup> FRANCÉS, P. (2004) *Ética de los negocios. Innovaron y responsabilidad*. Editorial Aplicada.

profesional que se enfoque en aplicar sus conocimientos en la administración empresarial de forma general.

Bajo esta óptica, las nuevas realidades mundiales a las que se enfrentan las organizaciones, hacen que los cambios sean acelerados, y las mismas deben prepararse y moverse bajo estas perspectivas, adaptándose a las nuevas reglas del juego, donde la gerencia viene a tomar un papel estelar; y se ha convertido en el punto central para que las organizaciones alcancen sus objetivos y logren una mayor eficacia y eficiencia en su gestión, Carucci<sup>80</sup>.

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas.

Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. Al respecto, Drucker<sup>81</sup> señala que la gerencia, es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, es la responsable del progreso económico organizado, y refleja como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era.

En tal sentido, Robbins<sup>82</sup>, señala que la gerencia orienta los procesos a la búsqueda de eficiencia organizativa, es decir, los procesos administrativos deben transformarse y tomar características que permitan, no sólo obtener los fines, sino resultados económicos favorables; estos procesos gerenciales representan las funciones y actividades fundamentales comprendidas por los gerentes. Dichas funciones son comúnmente conocidas como planificación, organización, dirección y control.

---

<sup>80</sup> **CARUCCI, F. (1999)** *Elementos de Gerencia Local. Manual para Gerentes Municipales*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). Caracas, Venezuela.

<sup>81</sup> **DRUCKER, P. (1999)** *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

<sup>82</sup> **ROBBINS, S. (2007)** *Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control, se logren objetivos previamente establecidos.

De esta manera se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo, la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas, como medio para lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir, el dónde se quiere llegar o qué se desea lograr.

Por tal razón, la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo objetivo.

Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales, para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Al analizar las funciones gerenciales, encontramos la respuesta al qué hace la gerencia. Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso por el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales.

En tiempos de turbulencia y transformaciones, como el actual, la alta gerencia corporativa debe otorgarle vital importancia a las capacidades intelectuales de la organización, potenciar su capacidad de aprendizaje, innovación constante y creación de nuevos conocimientos, todo ello para afrontar los nuevos retos que día a día se presentan en el mercado.

Es la alta gerencia corporativa la que debe liderar el desarrollo de los procesos gerenciales y enfrentar las situaciones de cambios e incertidumbre que

podrían encontrarse en el entorno donde se desenvuelven las instituciones, tomando en cuenta el papel que juegan los principios corporativos enfocados, como el conjunto de valores, creencias, normas, y filosofía de gestión, que regulan la vida de una organización, Serna<sup>83</sup>.

Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos sus miembros. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Ante esta realidad, la visión corporativa es concebida, según Serna<sup>84</sup>, como un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. No se expresa en términos numéricos, y la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial. Su definición es una tarea gerencial de mucha importancia, pasando a ser parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

Actualmente, el modelo tradicional de gerencia orienta su atención en las áreas operativas de la empresa, no considerando adecuadamente el impacto importante que ejercen los procesos y adquisiciones de nuevas tecnologías en la vida organizacional en general, y los seres humanos que conviven dentro de ella.

En este sentido, sostiene Romero<sup>85</sup>, que la alta gerencia no puede ni debe continuar manteniendo este enfoque, ya que ésta no es la dirección adecuada para enfrentar los problemas actuales a los que las organizaciones se enfrentan; hay que observarlo desde una nueva perspectiva.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, caracterizada además por la inflación, la recesión y

---

<sup>83</sup> **SERNA, H. (1996)** *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. 9na Edición. Editorial Panamericana, Ltda. Bogotá.

<sup>84</sup> **SERNA, H. (1996)** *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. 9na Edición. Editorial Panamericana, Ltda. Bogotá.

<sup>85</sup> **ROMERO, J., SANDREA, M. MORALES, M. BOSCÁN M. y ACOSTA, A. (2000)** *La industria de la confección zuliana en la era de la competitividad*. Revista Venezolana de Gerencia, año 5, No. 11. Venezuela. Vice Rectorado Académico de la Universidad del Zulia. Pp 189-208.

el desempeño, el desarrollo del capital humano en las organizaciones tiene un papel de alta significación.

Es por ello que se debe destacar lo planteado por Drucker<sup>86</sup>, cuando afirma que el reto principal de la gerencia está en desarrollar el capital humano, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa, por cuanto el mundo que surja del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que se pueda imaginar.

La velocidad de los cambios obliga a las empresas a actuar con rapidez para responder a las demandas del entorno, por lo que se hace necesario un marco estratégico de cambio, afianzado en una gerencia basada en valores compartidos y responsabilidad ética, enmarcados a su vez en la conciencia y la razón asumida por convicción, lo cual permita mantener a la organización sin perder las perspectivas de su compromiso y su proyecto de vida.

Es por ello que, la mayoría de las organizaciones y la gerencia, enfrentan actualmente cambios acelerados en el entorno que incide sobre el proceso administrativo. Estos cambios conducen a una creciente diversidad como complejidad, donde el trabajo gerencial debe mostrar tolerancia a la ambigüedad, estando continuamente comprometido con el diagnóstico de situaciones y evaluaciones de contingencia, a medida que se realiza la actividad organizacional.

En este sentido, el principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Para realizar su función, las empresas deben reconocer la importancia del aprendizaje organizativo, que incluye la enseñanza a nivel individual, de grupo y

---

<sup>86</sup> **DRUCKER, P. (1999)** *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

de organización. A pesar de la importancia de todos estos niveles, el aprendizaje a nivel de grupo no ha sido muy estudiado dentro de la literatura.

De esta manera, en un entorno donde cada vez es más difícil competir, la eficiencia de las estrategias funcionan como impulsoras para satisfacer las necesidades sociales en el mercado meta. Es por ello, que las organizaciones deben apuntalarse al dinamismo de construcción dentro de un marco estratégico, con una reflexión que acompaña a la vida de la empresa.

Considerando a sujetos responsables y convencidos, donde ésta se entiende por la trama de valores compartidos de la organización en un grupo social; es decir, en una organización con visión de futuro en donde el denominador común sea maximizar la expresión de la organización, considerando como estado ideal de la empresa vital aquella donde coexisten líderes integrados con la sociedad, la comunidad con valores compartidos y con excelentes proyectos de vida para las organizaciones.

En tal sentido, resulta imprescindible que toda filosofía gerencial haga referencia a estrategias de que permitan el cambio, de tal manera que la empresa y sus integrantes puedan alcanzar un desarrollo integral basado en una conducta ética sustentada en la responsabilidad y el compromiso.

Por ello, toda planificación estratégica ha de estar sustentada en valores impulsores del crecimiento de la empresa, de sus miembros y de la sociedad, otorgándoles identidad y razón de ser; conduciendo la realización humana en dirección al éxito colectivo, el cual se construye sobre la base de la cultura empresarial.

Sin embargo, las organizaciones que aspiran al éxito deben considerar la importancia de formar y desarrollar individuos, quienes valoren realmente lo que hacen, y como lo hacen; de esta manera las personas pueden sentirse útiles y apreciar la organización considerándola como suya.

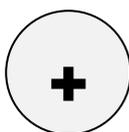
Corresponde entonces a los directivos y trabajadores el enriquecimiento de los valores, a partir de la introducción de acciones renovadoras que garanticen el desarrollo de individuos capaces de construir un futuro mejor, el cual beneficie no sólo a la organización, sino al entorno global.

La responsabilidad social de la empresa depende del compromiso que los directores de la misma sientan con su sociedad, y no afecte a la organización empresarial. En términos de su estrategia de organización y producción, la empresa permanece intacta. La inversión social demanda el esfuerzo de plantear una visión que articule la labor de la empresa con el desarrollo de la comunidad y, como consecuencia, mejora la sociedad y la comunidad sobre la que se asienta la empresa.

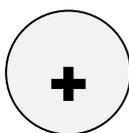


### 2.3.1.2. Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

**INVESTIGACIÓN (I)**.- Indagación original planificada que persiga descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico y tecnológico.



**DESARROLLO (D)**.- Aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, así como para la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes.



**INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (i)**.- Actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes. Se consideran nuevos aquellos productos o procesos cuyas características o aplicaciones, desde el punto de vista tecnológico, difieran sustancialmente de las existentes con anterioridad.

Las empresas están obligadas a conectar eficazmente sus esfuerzos en Marketing e I+D+i para tener éxito. La voz del mercado, que Marketing incorpora al proceso de innovación, debe combinarse con el conocimiento que aporta I+D+i a fin de desarrollar una oferta que cubra las necesidades de los clientes. **Esta interacción es más importante si cabe durante las primeras fases del desarrollo de un producto: Marketing debe aportar el conocimiento sobre las preferencias de los usuarios y la oferta de los competidores que resulta crucial para resolver aspectos de diseño y posicionamiento.**

Sin embargo, es muy habitual que en empresas industriales las relaciones entre Marketing e I+D+i sean algo menos que perfectas. Una barrera muy habitual a la colaboración la constituye la cultura corporativa de este tipo de empresas, que respeta y valora más el conocimiento de procesos industriales que el de marketing. Por supuesto, en otros casos el descrédito de Marketing puede ser totalmente merecido, sobre todo si no se hace lo posible por entender las peculiaridades de la tecnología y de los mercados innovadores.

**La integración entre los departamentos Marketing e I+D+i es clave para el éxito de los productos innovadores, pero que se trata de un objetivo difícil de conseguir.** Al igual que muchas otras estrategias, la interacción Marketing – I+D+i debe adaptarse al tipo de innovación de que se trate: desde la más radical o generada por la tecnología hasta la más incremental o guiada por el mercado.

Diversos estudios demuestran que en innovaciones generadas por la tecnología es necesario que esta interacción sea más estrecha. Esto es así porque estas innovaciones suelen ser radicales (y sujetas a mayores riesgos) e inicialmente ni siquiera se conocen sus aplicaciones (no son obvias o son demasiado amplias), de modo que hay que ir descubriendo el mercado y adaptando el producto a medida que ese conocimiento aumenta. Una estrecha relación, incluso con un enfoque ad-hoc, entre Marketing e I+D+i es imprescindible en este escenario. En el otro extremo -en innovaciones guiadas por el mercado- la integración también es imprescindible (aunque no tan difícil), ya que éstas suelen tener un carácter más incremental y los procedimientos de colaboración en este contexto son más estándar y conocidos.

Sin embargo, son muchas las barreras para una efectiva colaboración entre Marketing e I+D+i. La más importante, es la cultura corporativa imperante en muchas empresas industriales (¿a alguien le suena la frase “Somos una empresa de industrial, no de marketing”?) Pero no es la única: también tienen mucho peso las siguientes:

- Las enormes diferencias de perfiles personales y profesionales de ambos grupos: formación, valores, objetivos, motivación, orientación a plazos largos/cortos, tolerancia a la ambigüedad y a la burocracia.
- La organización de la empresa: tipo de estructura o, simplemente, la ubicación física de ambos departamentos.

Por lo tanto ¿cómo eliminar esas barreras? ¿Cómo conseguir una efectiva integración entre Marketing e I+D+i?

En primer lugar, en muchas empresas se han implantado una serie de procesos y herramientas formales para implementar esta interacción; documentos de requisitos, revisiones de desarrollo de producto, planes anuales, QFD (Quality Function Deployment), TQM (Total Quality Management), etc. Estos procesos, aunque necesarios, no dejan de ser en muchos casos más que una fachada que encubre una interacción poco eficaz.

En referencias como “Marketing’s Limited Role in New Product Development in One Computer System Firm”, de John Workman, o “Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature” , de A. Griffin y J. Hauser, se hace un estudio exhaustivo de otros medios alternativos de fomentar esta colaboración. De entre estos diversos métodos vale la pena destacar los siguientes:

- Fomentar **perfiles multidisciplinares** en ambos departamentos: marketers que conocen la tecnología e ingenieros que saben de marketing.
- **Rotar** a las personas de una a otra función, para que entiendan los retos y aprendan las técnicas de la otra parte.
- Crear **redes informales** entre departamentos, que favorezcan una comunicación abierta.
- No basar la relación en la prevalencia de una parte sobre la otra o en la imposición, construir **consensos**.

- Desarrollar **coaliciones a nivel directivo**; si es necesario, puentear a personas que plantean barreras.
- Ubicar (física y organizativamente) ambos departamentos **lo más cerca** posible, fomentar el contacto y la comunicación.
- Definir **objetivos compartidos** (y recompensas por alcanzarlos).
- Crear **equipos conjuntos** dedicados a tareas clave, tales como descubrir las necesidades de los clientes (p.ej., aplicando las técnicas de innovación centrada en el usuario).

**La integración entre Marketing e I+D+i es imprescindible para el éxito de los productos innovadores.** Si no se ponen todos los medios para conseguir que la voz del mercado se incorpore al producto es muy probable que se llegue a una situación poco auspiciosa, muy distante de los resultados esperados por la compañía<sup>87</sup>.



<sup>87</sup> **PORTAL WEB CONVERSISCONSULTING (2007)** *Las difíciles relaciones entre Marketing e I+D.* (En línea). Artículo escrito por Antonio Matarranz el 4 de noviembre de 2007. Visitado el 3 de septiembre del 2013. Disponible en: <http://conversisconsulting.com/2007/11/04/las-dificiles-relaciones-entre-marketing-e-id/>

### 2.3.1.3. Comunicación estratégica y efectiva

#### 1. Comunicación Estratégica

**Hablar de Marketing sin pensar en Comunicación Estratégica es un hecho que no se concibe en estos tiempos. La comunicación es una parte intrínseca de todos los procesos que se desarrollan dentro del área de Marketing de una empresa.**

Los diferentes elementos que forman la Mezcla de Comunicación de una empresa deben estar totalmente alineados a la estrategia de mercadeo de la misma.

Esto implica que las acciones de promoción, publicidad y comunicación corporativa, deben responder a una estructura de comunicación consensuada, como metas muy claras y alineadas, sin que una y otra se interfieran.

Ha sido una tradición que los aspectos de comunicación corporativa sean manejados alejados de la comunicación publicitaria, entendiéndose erróneamente, que le estamos hablando a públicos diferentes, sin embargo, la tendencia actual es que veamos la comunicación como un todo, donde los aspectos corporativos y los publicitarios sean vistos y analizados de manera conjunta, aunque en la práctica se implemente de manera independiente.

El Departamento de Marketing debe caminar alineado con el Departamento de Comunicación lo que de seguro generará un alto impacto positivo en el público meta de sus productos y en los grupos claves al momento de compartir eficazmente información de interés de la empresa. Así el mercadeo ha sido parte integral de las grandes decisiones estratégicas de una empresa, ocupando un espacio privilegiado en los equipos ejecutivos, también la comunicación estratégica tiene ganado su espacio privilegiado al momento de la toma de estas decisiones.

En los esfuerzos de desarrollo de planes de marketing, la comunicación estratégica debe estar presente desde la formulación de los planes, no como una consecuencia de estos. Ya que en la planificación deben tomarse en cuenta las implicaciones que tendría cualquier decisión en la imagen corporativa y los posibles escenarios de cómo manejaríamos las herramientas que componen la estrategia de comunicación que se asuma. El surgimiento de nuevos canales de comunicación, como son las redes sociales, en donde la comunicación es totalmente ágil, de doble vía y a veces no iniciada por la empresa, implica disponer de estrategias especializadas con el objetivo de acoplar plenamente los esfuerzos de comunicación a las ejecutorias de marketing.

La gran mayoría de las acciones de marketing incorporan algún tipo de comunicación, hecho que nos indica que la comunicación estratégica y el ejercicio del marketing siempre van de la mano, no como simples compañeros en una travesía, sino como un ente consolidado que trabaja hacia el logro de las metas corporativas de la empresa<sup>88</sup>.



---

<sup>88</sup> REVISTA GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD (2012) *La Comunicación Estratégica como parte integral del Marketing actual*. (En línea). Artículo publicado el 7 de noviembre del 2012. Visitado el 22 de Agosto del 2013. Disponible en: <http://www.revistagyc.com/2012/11/la-comunicacion-estrategica-como-parte-integral-del-marketing-actual/>

## 2. Definición de Marketing Estratégico<sup>89</sup>

**Una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos.**

La comunicación estratégica debe entenderse como una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno, ya que es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

## 3. Objetivo del Marketing Estratégico<sup>90</sup>

**SU PRIMER INTERÉS ES EL POSICIONAMIENTO de la organización (el llamado “posicionamiento corporativo”), no los bienes o servicios específicos que ella produce. Si el marketing pone el foco en los productos, la comunicación estratégica lo coloca en las organizaciones como un todo.**

## 4. Comunicación Estratégica v/s Marketing

En primer lugar, debemos aclarar que la Comunicación Estratégica no quiere restarle importancia al Marketing, ni mucho menos a las Relaciones Públicas, pero a pesar que pertenecen a la misma área del conocimiento hay diferencias sustanciales entre ambas.

---

<sup>89</sup> TIRONI, Eugenio; CAVALLO, Ascanio (2004) *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales*. Santiago, Chile: Edit. Taurus. Pág. 33.

<sup>90</sup> TIRONI, Eugenio; CAVALLO, Ascanio (2004) *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales*. Santiago, Chile: Edit. Taurus. Pág. 37.

La comunicación es una necesidad básica del ser humano, por tanto una empresa puede prescindir de algún otro departamento, pero no de la Comunicación, ya que todo comunica y estar atentos a estos mensajes es nuestra tarea.

#### 4.1. Similitudes

- El marketing, al igual que la Comunicación Estratégica, ocupa planificadamente las herramientas de la comunicación (publicidad, publicity, marketing directo o relaciones públicas, etc.) en función de sus objetivos.

#### 4.2. Diferencias

- La diferencia está en los objetivos, el marketing tiene como objetivo principal el colocar entre los consumidores los productos o servicios de una empresa; su meta son los consumidores y su campo de acción es el mercado.
- La Comunicación Estratégica tiene como objetivo el posicionar la empresa u organización y pone la organización como un todo, su meta no sólo son los consumidores, sino también todos aquellos que tienen relación con la organización, la prensa, los líderes de opinión, el Gobierno, los colaboradores, proveedores, etc.
- La tarea primordial de la Comunicación Estratégica es coordinar lo que la empresa dice que es, lo que hace y como lo hace, alineando a todos los departamentos (entre ellos el marketing) que la componen para transmitir la identidad, valores y objetivos que persiguen, no sólo hacia los consumidores, sino a todos con los cuales no tienen relación directa<sup>91</sup>.

---

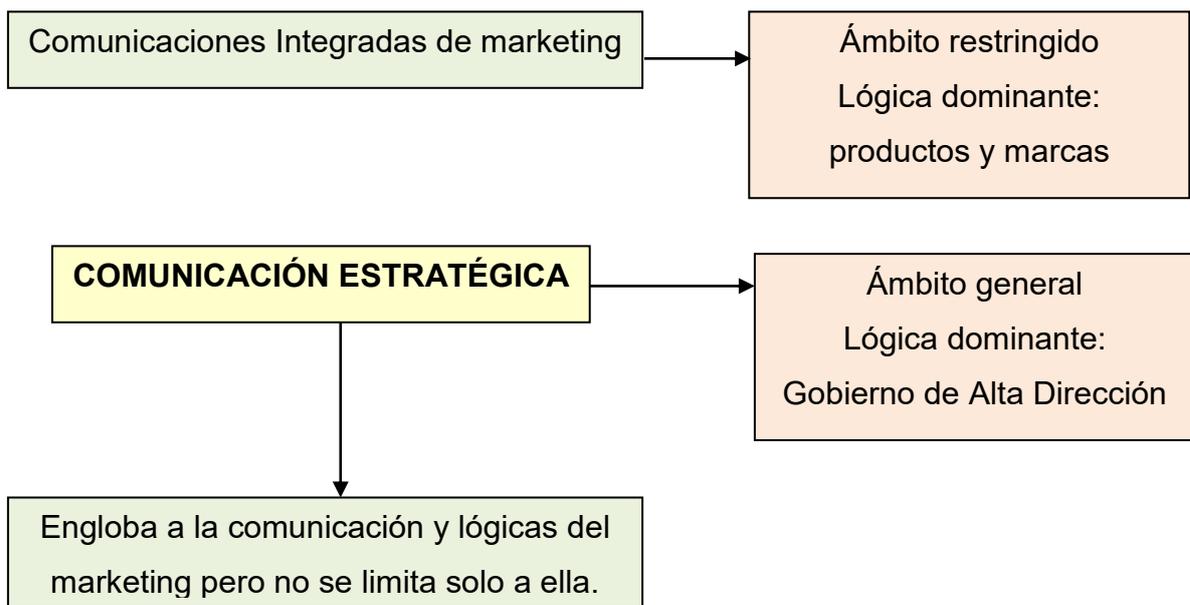
<sup>91</sup> **BLOG LUIS EDUARDO SANTANA G. (2011)** *Comunicación v/s Marketing*. (En línea). Artículo escrito por Luis Santana G. Publicado el 17 de junio del 2011. Visitado el 23 de agosto del 2013. Disponible en: <http://luissantanag.wordpress.com/2011/06/17/comunicacion-estrategica-vs-marketing/#more-78>

**PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN O EMPRESA ES VITAL CONTAR** con la ayuda de todos los departamentos que la componen, como también de todos los colaboradores que participan en ella, pero sobretodo es necesario que todos estén alineados hacia un mismo objetivo, el cual debe ser trazado en una **EFECTIVA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES**.



La estrategia comunicacional debe trascender los ámbitos restringidos: relaciones públicas, marketing, publicidad, recursos humanos, etc. Para establecerse en los ámbitos más generales y jerárquicos de las decisiones, y desde allí ofrecer soluciones para los ámbitos restringidos y más específicos.

Para comprender esta propuesta resulta menester diferenciar la comunicación de nivel estratégico de las comunicaciones de nivel táctico, entendiendo a estas últimas como aquellas que surgen de técnicas que en el marco de una gestión estratégica de la comunicación cumple una función primordialmente táctica, tales como la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, el diseño, la difusión periodística, etc.



En definitiva la **Comunicación Estratégica** propone un método de gestión destinado articular todas las comunicaciones tácticas en el marco



de una estratégica general que las englobe.

#### 2.3.1.4. Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.

**El marketing tiene que estar orientado a la detección y satisfacción de necesidades, es decir, la empresa debe tener una visión estratégica del marketing en el que todas las partes de la misma estén en la perspectiva del cliente a la hora de tomar cualquier**

La empresa debe detectar necesidades, muchas de éstas son habituales y sencillas. En algunos casos el marketing simplemente se dedica a satisfacer deseos ya exteriorizados, en este caso el marketing se puede considerar táctico y más reactivo que proactivo, que sería el caso anterior.

Las necesidades se convierten en motivación cuando se hacen conscientes e impulsan al individuo a la acción. Así como las necesidades preexisten en el individuo y no son creadas por la publicidad, las motivaciones si pueden recibir su influencia y conducir al individuo a la satisfacción de la necesidad. La jerarquía de las necesidades es útil a efectos de la publicidad porque permite centrar los esfuerzos publicitarios en nivel de necesidad y facilita el posicionamiento de los productos.

El reto de identificar necesidades no cubiertas de los clientes a la hora de desarrollar nuevos productos, resulta hoy en día algo que marca el éxito o fracaso empresarial. Cuando en virtud del tipo de producto y grado de innovación es recomendable un proceso más o menos lineal y faseado, el contar con una buena “materia prima” en forma de ideas y conceptos de producto es la clave para mejorar el proceso. Y eso sólo se consigue sustituyendo la intuición (o muchas veces, la “idea feliz”) por el resultado de una buena detección de necesidades.

Por esta razón durante las últimas décadas han aparecido técnicas de investigación más enfocadas en la detección de necesidades latentes y no articuladas, y basadas en la observación, la etnografía, los lead users, etc. Estas técnicas no sólo se fundamentan en lo que dicen los clientes sino también en lo

que hacen y proporcionan mejores resultados a la hora de generar innovaciones discontinuas.

A pesar de ello, gran parte de la confusión sobre cuál es el verdadero papel de las necesidades de los clientes en el proceso de innovación sigue proviniendo de una concepción equivocada sobre qué constituye una necesidad de cliente.

Una enfoque muy interesante que da respuesta a este problema es el resultado del trabajo de Tony Ulwick, CEO de Strategyn, que fue popularizado inicialmente por Christensen y Raynor en “The Innovator’s Solution” y difundido posteriormente por el propio Ulwick en su libro “What Customers Want”. Este enfoque se basa en dos formas de expresar necesidades del cliente de modo que reflejen adecuadamente la definición de valor de dicho cliente. Estas formas son la expresión de trabajo y la expresión de resultado deseado:

- Un trabajo es el objetivo fundamental que el cliente trata de cumplir o el problema que intenta resolver en una situación dada; por ejemplo, afeitarse la barba.
- Un resultado deseado es una métrica que el cliente usa para medir el éxito cuando está realizando un trabajo; por ejemplo, en el caso del afeitado los resultados deseados pueden ser: minimizar el tiempo necesario, prevenir cortes, reducir la irritación, maximizar el apurado, etc.

Un cliente “contrata” soluciones específicas que le hagan un trabajo y elige de entre varias soluciones competitivas de modo que se asegure la satisfacción de los resultados relacionados con ese trabajo más prioritario para él. Siguiendo con el ejemplo del afeitado, algunos clientes desearán minimizar el tiempo necesario y prevenir cortes (con lo cual probablemente optarán por una afeitadora eléctrica) mientras que otros preferirán reducir la irritación y maximizar el apurado (y elegirán una cuchilla con banda lubricante).

Los resultados deseados constituyen los cimientos para una segmentación de mercado que no sólo identifica los segmentos objetivo para conseguir un éxito

más predecible de los productos, sino que facilita la comunicación de los beneficios y el valor para los clientes. Por otra parte, este enfoque nos ayuda a entender que a la hora de detectar necesidades no satisfechas la información concreta que deseamos capturar es mucho más importante que las técnicas y herramientas a utilizar. En particular, los creadores de esta filosofía postulan una mezcla de entrevistas personales, etnografía, observación y entrevistas en grupo como la mejor manera de identificar y priorizar resultados deseados.

Una de las críticas más habituales a la innovación centrada en los clientes es que estos no son capaces de articular necesidades latentes y por ello nunca han manifestado que necesitaban productos innovadores como por ejemplo el Walkman o el horno de microondas. Pero en esta argumentación se están confundiendo necesidades con soluciones. Probablemente ningún cliente habría expresado la necesidad de un horno de microondas como tal cuando estos no existían, pero seguro que algunos de ellos habrían deseado disponer de hornos más rápidos, más pequeños, más fáciles de instalar y mantener, etc. que los convencionales. Los clientes pueden sin duda expresar los trabajos que quieren realizar y los resultados que desean obtener, pero queda para las empresas innovadoras el encontrar una solución adecuada.

**En realidad, cuando una empresa entiende realmente las necesidades de sus clientes puede permitirse hacer caso omiso de lo que estos dicen que quieren.**

El marketing exitoso es aquel que es capaz de transformar necesidades de las personas en ideas de productos y servicios reconocidos, aceptados y comprados en la búsqueda de algún beneficio.

El punto de partida de cualquier proceso de marketing, debe ser la identificación de una necesidad o una oportunidad de negocio inexplorada, mal explorada o que se puede cubrir con mayor competitividad y eficiencia.

Identificada la necesidad y resuelto el problema del producto se pasa al campo del consumidor quien tomará decisiones de compra basado en su percepción de necesidad y la información que tenga para tomar una decisión.

Las personas tienen estímulos internos y externos que determinan necesidades de compra.

Los estímulos internos son aquellos que vienen del interior de una persona, como cuando se tiene sed y se busca un vaso de agua, se tiene hambre y se busca algún alimento o se siente aburrimiento y se busca un juego o una diversión.

Cuando la necesidad nace de afuera, se generan estímulos externos que condicionan algún tipo de consumo, como ver una vitrina y desear tener algo, como recibir publicidad acerca de lo último en deportes y querer comprarlo o como ver un aviso del próximo estreno en el cine y querer ir a verlo, son necesidades creadas a partir de estímulos externos.

**"EL CONSUMIDOR BASA SUS DECISIONES DE COMPRA TANTO EN NECESIDADES FÍSICAS, COMO EN NECESIDADES CREADAS".**

#### ❖ **Identificación de necesidades por parte de las empresas<sup>92</sup>**

Para complacer al consumidor el productor debe:

1. **Conocer los tipos de necesidades:** Una primera definición puede ser La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow quien categoriza las necesidades en fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autoactualización. Otra aproximación más simple, puede dividir las necesidades en aquellas que son físicas, y aquellas que son sociales.

---

<sup>92</sup> **PORTAL WEB GESTIOPOLIS (2001)** *Determinación de necesidades en empresas y fuentes de información del consumidor.* (En línea). Artículo escrito por Alejandro Jáuregui G. Publicado en noviembre del 2001. Visitado el 7 de septiembre del 2013. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/necesidades.htm>

2. **Identificar el valor de la necesidad:** Dadas unas condiciones de ingreso, cultura y psicología de las personas, las empresas deben determinar el valor que las personas estarían dispuestas a pagar por cubrir una necesidad identificada. Por ejemplo: El consumidor gusta comer un delicioso helado, pero no estará dispuesto a gastar todo su ingreso en comer este producto.
3. **Identificar el bien o servicio adecuado para cubrir la necesidad:** Dadas unas jerarquías de necesidades y estimado un valor de la oportunidad se pasa al desarrollo de un producto o servicio capaz de cubrir la necesidad de manera que el consumidor este de acuerdo por el uso, la calidad y el precio del producto que le es ofrecido cubriendo su necesidad, sea esta creada interna o externamente.

#### ❖ **Reconocimiento de los productos por parte de los consumidores**<sup>93</sup>

Las empresas identifican necesidades, pero son los consumidores quienes aprueban o desaprueban los productos o servicios ofrecidos, una vez reconocida la necesidad el individuo busca satisfacerla.

A continuación las 4 fuentes básicas donde los individuos reciben la información para tomar una decisión de compra.

#### ➤ **Fuentes básicas de información para el individuo:**

##### **1. Experiencia**

La mayoría de las necesidades de un consumidor se han resuelto con anterioridad, lo que significa que la primera fuente de información de compra es la experiencia del consumidor ante algún producto o servicio previamente utilizado.

---

<sup>93</sup> **PORTAL WEB GESTIOPOLIS (2001)** *Determinación de necesidades en empresas y fuentes de información del consumidor.* (En línea). Artículo escrito por Alejandro Jáuregui G. Publicado en noviembre del 2001. Visitado el 7 de septiembre del 2013. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/necesidades.htm>

Si el consumidor recuerda un producto que ha aceptado previamente, es posible que lo vuelva a buscar sin ninguna información adicional externa, lo que hace del reconocimiento de marcas y de empresa un factor fundamental.

## **2. Comunicación directa**

La segunda fuente básica de información de compra, proviene de la comunicación con otras personas (familiares, amigos etc), quienes resultan una fuente confiable de información para el consumidor. Muchos de los productos o servicios que consumimos provienen de las decisiones de compra de personas cercanas a nuestro entorno social.

## **3. Fuentes de marketing**

El individuo conoce información de los productos o servicios mediante los medios tradicionales de mercadeo como la publicidad, vendedores, internet, televisión, radio, prensa etc.

Aquí juegan un papel importante las estrategias de mercadeo de las empresas y los jingles o slogans que le hacen recordar al individuo marcas y productos.

## **4. Fuentes de experiencia y comparación**

Consiste en la prueba del producto para su aceptación y compra, teniendo en cuenta factores como precio, cantidad, calidad etc. Esta forma de reconocimiento, requiere que el individuo salga a buscar un tipo de producto y evalúe alternativas para tomar una decisión de compra.

➤ **En conclusión:**

La identificación de necesidades se puede entonces evaluar desde el punto de vista del productor quien investiga acerca de las preferencias de las personas, o de las mismas personas, quienes reciben información de diversos medios y toman decisiones de consumo con base en dicha información sea basada en la experiencia previa o en las técnicas de mercadeo.

Si se analiza un poco el problema de la información, encontraremos que en el mundo real es imposible encontrar información completa, lo que obliga al productor a estimar las preferencias de sus posibles clientes y al consumidor a recolectar información incompleta para tomar decisiones de consumo.

**a) Para el productor:**

El productor buscará hacerle conocer su producto a los clientes tratando de llegar eficientemente al mercado objetivo y tratando de ser el único en llegar. Para tener ventajas de posicionamiento y ventaja en el mercado.

**b) Para el consumidor:**

El consumidor debe buscar varias alternativas de consumo con el fin de maximizar su grado de satisfacción. Tomar decisiones con poca información le genera pérdidas al consumidor y ganancias al productor debido a que la información incompleta es un plus para quien ofrece el producto.

En otras palabras, el productor identifica necesidades para desarrollar un producto y obtener ventajas de mercado, mientras que el consumidor será quien absorbe información, toma decisiones y satisface necesidades de consumo donde puede aumentar su grado de utilidad conociendo el mayor número de alternativas posible.

## **2.3.2. Variables del Entorno Empresarial**

### **2.3.2.1. Personal competente**

**Los profesionales de marketing afrontan una realidad ya palpable y un futuro inmediato de grandes cambios en los que parece que los conocimientos de ayer ya no sirven y todas las disciplinas de comunicación se entremezclan las unas con las otras.**

El principal activo de una empresa son sus empleados. Detrás de toda gran marca, hay un equipo humano, que la cuida, la mantiene y la representa allá donde va. Estos valores también se pueden trasladar a la estrategia de marketing adoptada por la empresa.

Los ejecutivos de marketing están luchando para adaptarse a un mundo que ha cambiado de forma importante a lo largo de sus carreras. Las disruptivas tecnologías digitales y las nuevas expectativas de los consumidores globales están empujando a las grandes compañías al ajuste y la innovación en sus estrategias de marketing.

El Marketing y los Recursos Humanos, no pueden ser vistos como dos áreas con intereses diferentes, muy por el contrario tienen un principal interés en común, ¡La Empresa!

**Una Cultura Empresarial orientada al Cliente requiere una estrecha relación entre el Marketing y los Recursos Humanos, debiendo alinearse en una estrategia en común. Dicha estrategia requiere incluir y conciliar los intereses de ambas áreas, ser asumida por ambos y trabajar de la mano y no por separado.**

**Si tuviéramos que resumir la gestión Empresarial, diríamos que no es más que: Atraer a clientes, venderle a los clientes, lograr que el cliente tenga una experiencia que merezca lo que está pagando y lograr retener a los clientes a largo plazo. Para lograr esto último, a través de estrategias de**

**fidelización y retención, será fundamental que el personal interno y colaboradores de toda la Empresa lo entiendan como algo “Clave”. Sin el Recurso Humano, Marketing no podría hacer nada en este caso y será fundamental capacitar al personal técnicas para la retención de los clientes.**

Es importante resaltar que RRHH requiere de Marketing para implantar una cultura definida según el comportamiento e intereses del mercado en pro de la Empresa y Marketing requiere de Recursos Humanos para contar con Empleados bien seleccionados, bien motivados, que funcionen como pilar o maquinaria perfectamente engrasada para lograr sus ventas y la imprescindible fidelidad de un cliente rentable. No hay que olvidar que en la actualidad se hace necesario tener un enfoque que propicie una visión gerencial integral que elimine, en la medida de lo posible, los intereses departamentales en pro de un interés supremo: el beneficio de la compañía.

#### ❖ **El Director de Marketing**

**Un director de marketing es el encargado de establecer las estrategias de marketing de la empresa, realizando las actividades de marketing y promoción, así como la gestión del personal.** Los roles y responsabilidades de un gerente de marketing varían según la industria, la organización y el tamaño del departamento. En las grandes empresas, sobre todo cuando hay más de un gerente de marketing, trabajan bajo un director de marketing o vicepresidente.

#### ❖ **Deberes y responsabilidades de un Gerente de Marketing<sup>94</sup>**

##### **a) Investigación de mercado**

Para tener una idea clara de sus consumidores, los competidores y el entorno general, los gerentes de marketing organizan los estudios de investigación de mercado. Éstos analizan los resultados y utilizan esta

---

<sup>94</sup> **PORTAL EHOW EN ESPAÑOL (2012)** *Deberes y responsabilidades de un Gerente de Marketing.* (En línea). Artículo escrito por Lisa Naumov. Traducido por Enrique Pereira Vivas. Visitado el 9 de septiembre del 2013. Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/deberes-responsabilidades-gerente-marketing-lista\\_173794/](http://www.ehowenespanol.com/deberes-responsabilidades-gerente-marketing-lista_173794/)

información para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores y ser más competitivos.

#### **b) Planificación de Marketing**

Con base en los objetivos generales de la empresa y la dirección, los gerentes de marketing desarrollan nuevas estrategias de marketing para promocionar los productos, servicios o la imagen de la compañía. Asimismo, evalúan y analizan la eficacia de estas estrategias al ver el impacto que tuvieron en la cuota de mercado y en la percepción del consumidor. También establecen estrategias de precios, crean y evalúan los presupuestos, así como realizan proyecciones sobre el retorno de la inversión. Los directores de marketing identifican los diferentes canales de distribución que van a utilizar para hacer que el producto esté disponible para los consumidores.

#### **c) Administración de personal**

Los directores de marketing supervisan los proyectos y actividades diarias del personal de marketing, tales como coordinadores de marketing, y dirigen la contratación, la formación y el rendimiento de su equipo. Se aseguran de que el equipo funcione bien en conjunto, fomentando la comunicación, la confianza y el respeto.

#### **d) Publicidad y promoción**

Dependiendo del tipo de organización, el gerente de marketing gestiona los esfuerzos de publicidad y de promoción propios de la empresa, trabaja con un equipo de publicidad interna o con una agencia de publicidad externa. Estos esfuerzos incluyen la publicidad impresa y en línea, la planificación de eventos y el marketing directo.

### **e) Colaboración**

Aunque los directores de marketing trabajan con los directores de otros departamentos, también se ocupan de los altos ejecutivos de la empresa, los clientes y los proveedores. Por esta razón, parte de su trabajo incluye viajar cuando necesitan reunirse con los empleados o clientes que trabajan en una ubicación diferente.

### **f) Oportunidades de negocio**

Los gerentes de marketing necesitan mantener constantemente un seguimiento de las tendencias del mercado con el fin de identificar oportunidades de negocio futuras. Consultan con la compra de personal para entender lo que está actualmente en demanda y utilizan la predicción de ventas para estimar la rentabilidad futura de los productos y servicios.

#### **❖ Competencias asociadas al personal relacionado con la gestión del marketing**

- Comprender la función del marketing dentro de la empresa, el entorno y la actividad comercial, y analizar la dimensión del mercado, su estructura y los diferentes segmentos y competencia en cada uno de ellos.
- Gestionar adecuadamente un equipo de ventas en sus áreas más importantes: selección, remuneración, motivación, control, etc.
- Conocer y aplicar los diferentes tipos de investigación y las metodologías y técnicas correspondientes para hacer estudios de mercado, lanzamiento de productos, hasta la toma de decisión empresarial correspondiente.
- Capacidad para utilizar habitualmente la tecnología de la información y las comunicaciones en el desempeño de la actividad profesional en el ámbito comercial.

- Capacidad para diseñar un plan de marketing.
- Capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la práctica de la Dirección Comercial y Marketing.
- Habilidad en la búsqueda de información encaminada a la toma de decisiones en el ámbito del marketing.
- Capacidad para elaborar y difundir informes de asesoramiento comercial sobre situaciones concretas de empresas y mercados.
- Capacidad para redactar proyectos de gestión en el área comercial de la empresa.
- Capacidad para adaptarse a la evolución cambiante de los mercados composición de la cartera de productos y servicios que comercializa y a los sistemas de control informático que se apliquen en la gestión.
- Capacidad para responsabilizarse de la logística comercial, gestionando los espacios y el funcionamiento del almacén, controlando los movimientos de mercancías a través de inventarios, organizando los procedimientos de distribución de los productos y las devoluciones de mercancías.
- Capacidad para organizar y coordinar actuaciones de merchandising, diseñando escaparates, planificando la superficie de venta y estableciendo promociones.
- Capacidad para conseguir datos relativos a la investigación de mercados, garantizando la validez y la fiabilidad de las fuentes de información.
- Capacidad para analizar, procesar y organizar la información obtenida en la investigación comercial, aplicando las técnicas estadísticas adecuadas.

### 2.3.2.2. Planeación estratégica<sup>95</sup>

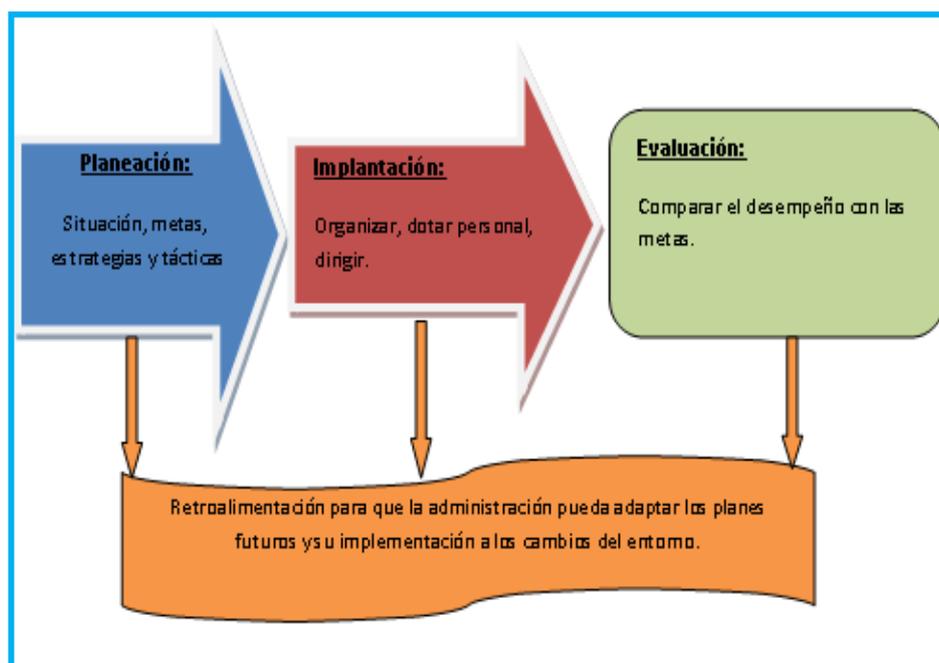
#### 1. Planeación estratégica de Marketing

El proceso de administración aplicado a Marketing consiste básicamente en: **1) planear un programa de Marketing 2) Ponerlo en marcha 3) evaluar su rendimiento.**

La etapa de planeación comprende el de metas y el diseño de las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de implementación entraña diseñar y asignar personal a la organización de marketing, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización. Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir los resultados de esta etapa se aprovechan para planear las metas y objetivos de periodos futuros. Así el ciclo continúa.

**Figura N° 1**

#### **Proceso de Planeación Estratégica de MKT**



<sup>95</sup> STANTON, William J. / ETZEL, Michael J. / WALKER, Bruce J. (2007) *Fundamentos de marketing*. Decimo cuarta edición. Editora MC Graw.

## 2. Naturaleza de la planeación

“Quien no sabe a dónde va, cualquier camino lo llevará allá” el punto de la axioma es que toda organización requiere planes generales y específicos para lograr sus propósitos. Cada división de la organización debe determinar cuáles serán sus propios planes, desde luego hay que considerar la función del marketing en estos planes.



En la Planeación estratégica los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de Marketing en el largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se ejecutan con lentitud. La expresión ventana estratégica se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado.

La planeación estratégica de la empresa consta de cuatros pasos esenciales:

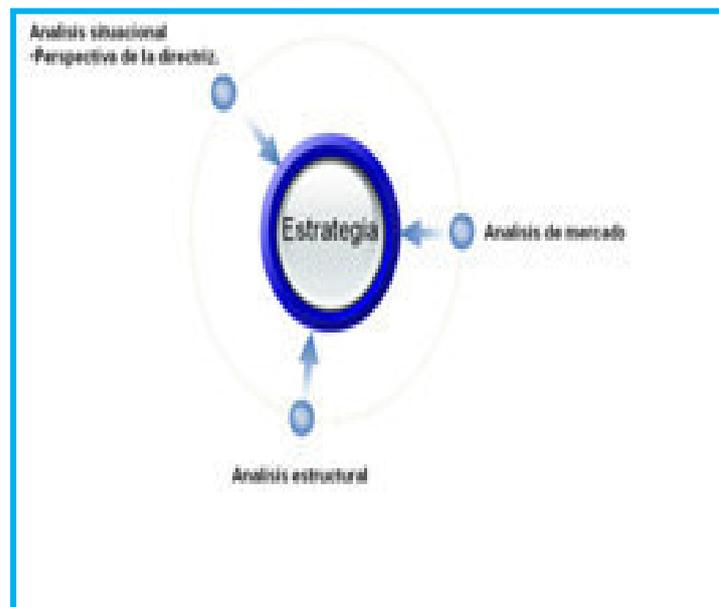
- Definir la misión de la organización.
- Analizar la situación.
- Plantear los objetivos de la organización.
- Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos.

## Figura N° 2

### Pasos esenciales de la planeación estratégica



Las estrategias de la organización representan planes de acción amplios por medio de los cuales las empresas tratan de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Las estrategias se eligen para toda la compañía si es pequeña y tiene un solo producto o bien para cada división si se trata de una compañía grande con muchos productos o unidades.



Después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante. Incluyendo Marketing. La planeación estratégica de marketing es un proceso de cinco pasos:

- Realizar un análisis de la situación.
- Establecer objetivos de marketing.
- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- Elegir los mercados metas y medir la demanda del mercado.
- Diseñar una mezcla estratégica de Marketing.



#### ➤ **Análisis de la situación**

Este es el primer paso de la planeación estratégica que consiste en examinar donde ha estado el programa de marketing de la compañía, como ha funcionado y que es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la empresa.

El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos. Además de los grupos de consumidores que atiende a la compañía.

➤ **Objetivos de marketing**

El siguiente paso en la planeación estratégica de Marketing es determinar los objetivos. La meta del marketing debe siempre guarda una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Por ejemplo para alcanzar un objetivo organizacional de una recuperación de una inversión, una estrategia organizacional seria incrementar la eficiencia del marketing.

➤ **Posicionamiento y ventaja diferencial**

Esta abarca dos decisiones complementarias: como posicionar un producto en el mercado y como distinguirlo de sus competidores. El posicionamiento como bien sabemos se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores. Después de posicionar el producto hay que encontrar una ventaja diferencial viable. La ventaja diferencial se refiere cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

➤ **Mercado meta y demanda del mercado**

Como las empresas no puedes satisfacer a todos los segmento con distintas necesidades, es prudente concentrarse en uno o algunos segmentos. Un mercado meta como hemos estudiado es el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de marketing. A fin de seleccionar estos mercados, la empresa debe de pronosticar la demanda, es decir, las ventas en los segmentos de mercados que parezcan promisorios.

## ➤ **Mezcla de marketing**

Para analizar sus oportunidades la gerencia debe diseñar una mezcla de marketing, que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: producto, cómo se distribuye, cómo se promueve, cuál es el precio. Esto tiene por objetivo complacer al mercado meta e, igualmente importante cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

## ❖ **Planeación anual de marketing**

Aparte de la planeación estratégica para varios años, también es vital una planeación más concreta y a corto plazo. La elaboración del plan anual sigue a la planeación estratégica. Un plan anual de marketing es el programa detallado de acción de las actividades de marketing en el año por división específica de la empresa o producto importante. En un plan anual se le dedica más atención a los detalles tácticos que en otros niveles de planeación.



Propósito y responsabilidades de este plan:

- Resumen la estrategia y táctica de marketing con las que se alcanzaran los objetivos concretos el año siguiente.
- Señala lo que hay que hacer con respecto a otros pasos del proceso administrativos.

- Esboza quien es responsable de que actividades, cuándo hay que realizarlas y cuanto tiempo y dinero se le puede dedicar.

#### ❖ **Modelos selectos de planeación**

Varios son los modelos que se han diseñado para ayudar a la planeación estratégica. Las mayores partes de estos modelos pueden aplicarse tanto en la planeación estratégica de la compañía como en la planeación estratégica de marketing. Sin embargo primeramente debe familiarizarse con una forma de organización, la unidad estratégica de negocio que es parte integral de la planeación y estructura organizacional de las compañías.

Un modelo bien conocido que quiero tratar es el matriz de crecimiento de mercado producto, muchas organizaciones quieren o necesitan crecer y por ellos sus objetivos frecuentes se centran en el crecimiento, una compañía debe considerar tantos sus mercados como sus productos, tiene que decidir si continua haciendo lo que hace o lo mejora, o emprende nuevos negocios. Esta matriz proporciona esta información.

#### ➤ **Matriz de crecimiento de mercado**

- **Penetración del mercado:** Una compañía trata de vender más de sus productos actuales a sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo son gastar más en publicidad o en ventas personales.
- **Desarrollo de mercado:** una empresa sigue vendiendo sus productos actuales pero a un mercado nuevo. Las compañías que depende en gran parte de unos cuantos clientes usualmente emprende el desarrollo de mercado para distribuir el riesgo.
- **Desarrollo de producto:** una empresa crea productos nuevos para venderlos en mercado actuales. Estos movimientos tienen el fin de satisfacer mejor a los clientes existentes y generar más ingresos con ellos.

- **Diversificación:** proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.

**Figura N° 3**

**Matriz de crecimiento de mercado**

	<b>Productos actuales</b>	<b>productos nuevos</b>
<b>Mercados actuales</b>	<b>Penetración Del mercado</b>	<b>Desarrollo de Productos</b>
<b>Mercados nuevos</b>	<b>desarrollo de mercados</b>	<b>diversificación</b>

El proceso de la administración aplicado al marketing consiste en:

- Planear un programa de marketing.
- Ponerlo en marcha.
- Evaluar su rendimiento.



Toda organización requiere planes generales y específicos para lograr su propósito.

La administración debe empezar por decidir qué pretende lograr como organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados.

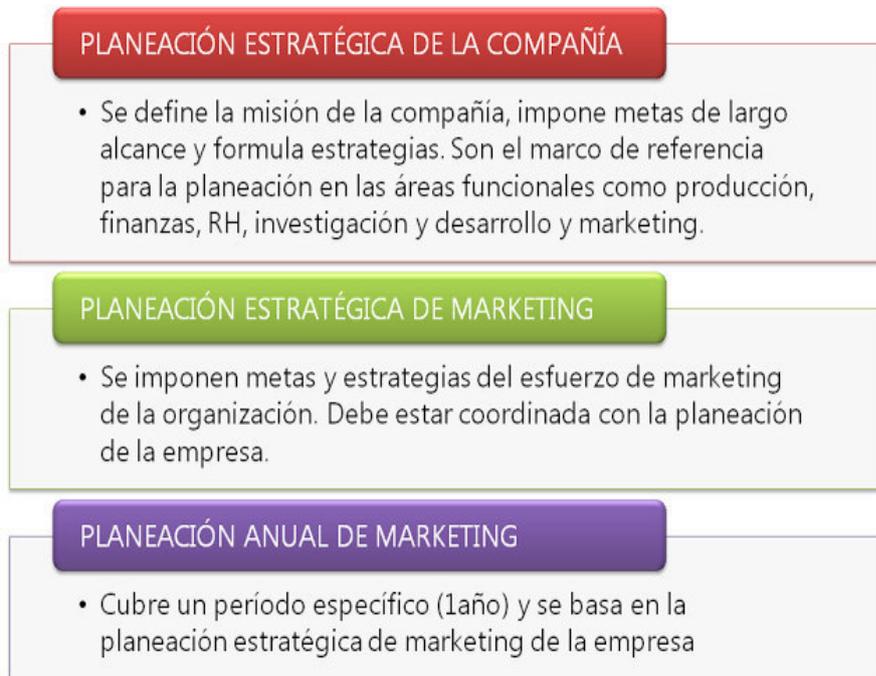
Con base en este plan general, cada división de la organización debe determinar cuáles serían sus propios planes, considerando la función del marketing en el mismo.

- **PLANEAR:** es decidir ahora qué se hará después, incluyendo cómo y cuándo se hará. Si un plan no se desarrolla en forma eficaz y eficiente, es porque no se sabe qué debe hacerse ni cómo.
- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** es hacer corresponder los recursos de la organización con las oportunidades de marketing en el largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se conciben o ejecuten con lentitud.
- **VENTANA ESTRATÉGICA:** se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado. Una “ventana” sólo está abierta durante un período relativamente breve. Así, una empresa debe ser capaz de moverse de manera rápida y decidida cuando se abre una ventana estratégica.

#### ❖ **Alcance de la Planeación**

- La planeación puede abarcar períodos breves o largos. La planeación estratégica por lo general es de largo alcance (3 a 5 años). Exige la participación de la dirección y a menudo requiere personal de planeación.
- La planeación a largo plazo atañe a todas las áreas de la compañía, como ampliar o restringir la producción, mercados y líneas de productos.

- La planeación a corto plazo cubre un año o menos, y es la responsabilidad de gerentes de nivel medio o bajo.
- La planeación de las estrategias de marketing debe ejecutarse en tres niveles:



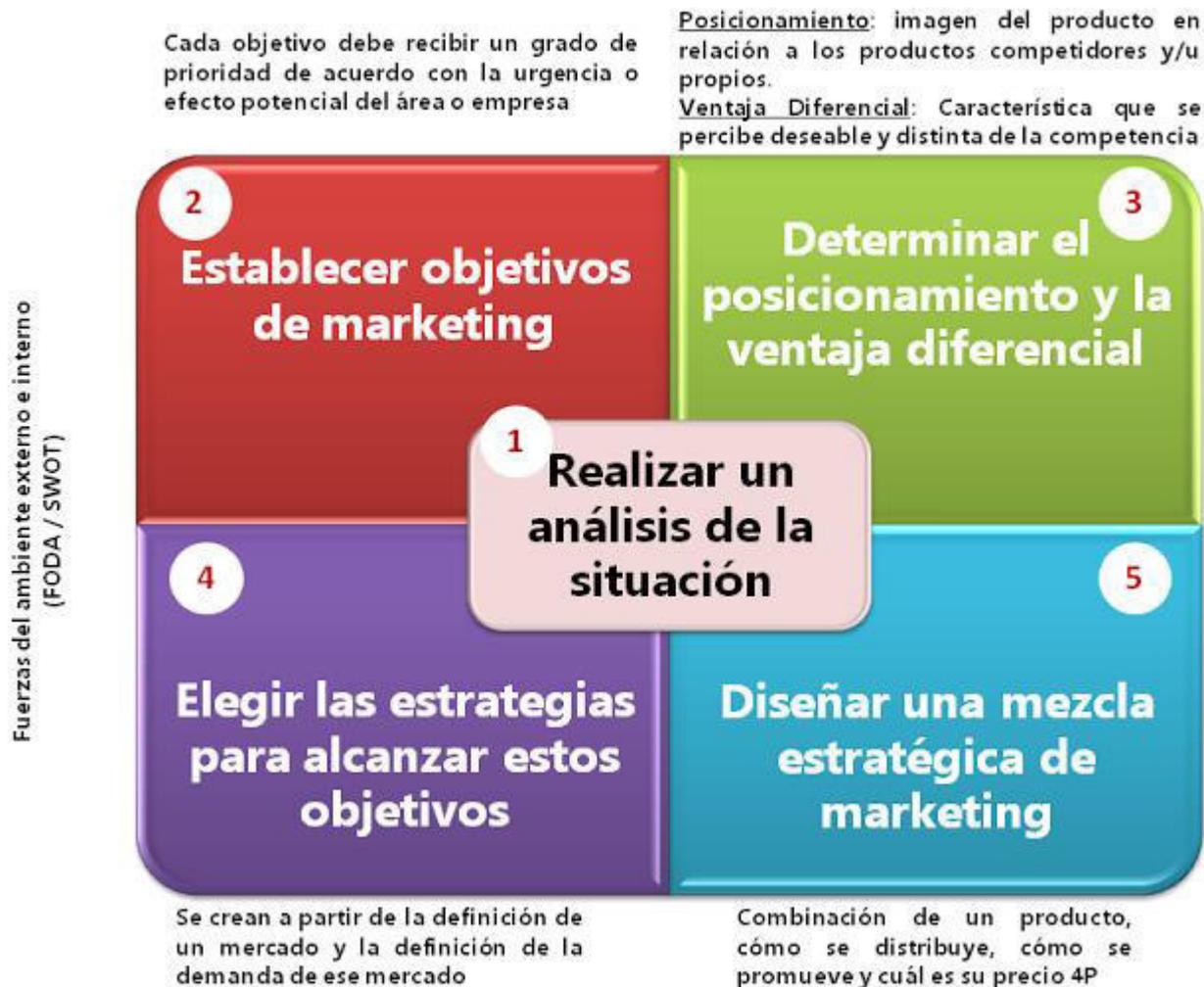
### ❖ Planeación Estratégica de la Empresa

La planeación estratégica de la compañía consta de 4 pasos:



## ❖ Planeación Estratégica de Marketing

La planeación estratégica de marketing consta de un proceso de 5 pasos:



## ❖ Planeación Anual de Marketing

Un plan anual de marketing es el programa detallado de acción de las actividades de marketing en el año por división específica de la empresa o producto importante. Debe ser un documento escrito, no sólo un concepto mental.

Debe prepararse un plan aparte para cada producto importante y división de la compañía. Se crean planes separados por las marcas claves y los mercados meta importantes.

Un plan anual de marketing cumple varios propósitos:

- Resume las estrategias y tácticas de marketing con las que alcanzan los objetivos concretos para el año siguiente. Es una guía de “cómo hacerlo” para los ejecutivos y los demás colaboradores.
- El plan señala la implantación y la evaluación de los programas de marketing.
- El plan esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.

### ❖ Modelos Selectos de Planeación

Existen varios modelos de planeación de negocios, que son usados según el tipo de empresa y/u giro de negocios, entre ellos:



#### A. Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Para que la planeación y las operaciones sean más eficaces, la organización que tiene varios negocios o productos debe dividirse de acuerdo con sus principales mercados o productos.

Cada una de esas entidades se denomina UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS UEN, que puede ser una división grande de la organización, un grupo de productos relacionados o incluso un solo producto o marca importante.

Para denominarse UEN una entidad debe:

- Ser un negocio identificable por separado.
- Tener una misión propia.
- Tener sus propios competidores.
- Tener su propio equipo de ejecutivos.
- Tener la responsabilidad de obtener ganancias propias.

## B. Matriz de Crecimiento de Mercado y Producto (MCMP)

Muchas organizaciones quieren o necesitan crecer y, por ello, sus objetivos frecuentemente se centran en el crecimiento, es decir, el deseo de incrementar los ingresos y las ganancias.

Al buscar el crecimiento, una compañía debe considerar tanto sus mercados como sus productos.

Tiene que decidir si continúa haciendo lo que está haciendo, y quizá lo mejora o emprende nuevos negocios.

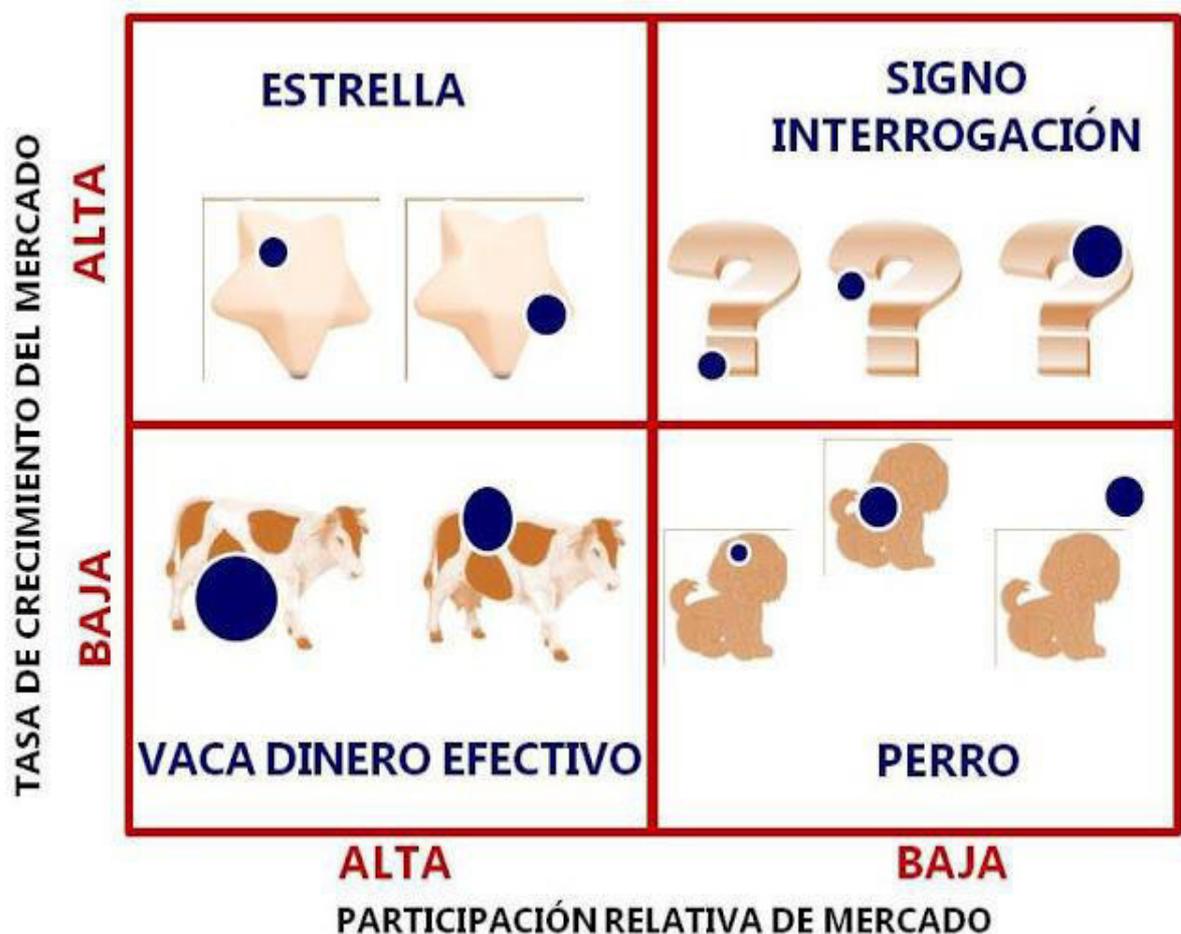


Para poder tomar esa decisión la empresa debe utilizar la MATRIZ DE CRECIMIENTO DE MERCADO Y PRODUCTO, para poder establecer estrategias elementales y poder crecer.

### C. Matriz BCG

El método de planeación de cartera más conocido fue desarrollado por el Boston Consulting Group (un despacho de consultoría de negocios). Es conocido como el BCG

Al utilizar el enfoque BCG la empresa clasifica todas sus UEN según la matriz de crecimiento – participación.



En el eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado es una medida de qué tan atractivo es el mercado.

En el eje horizontal, la participación relativa de mercado sirve como medida de la fuerza que tiene la empresa en ese mercado.

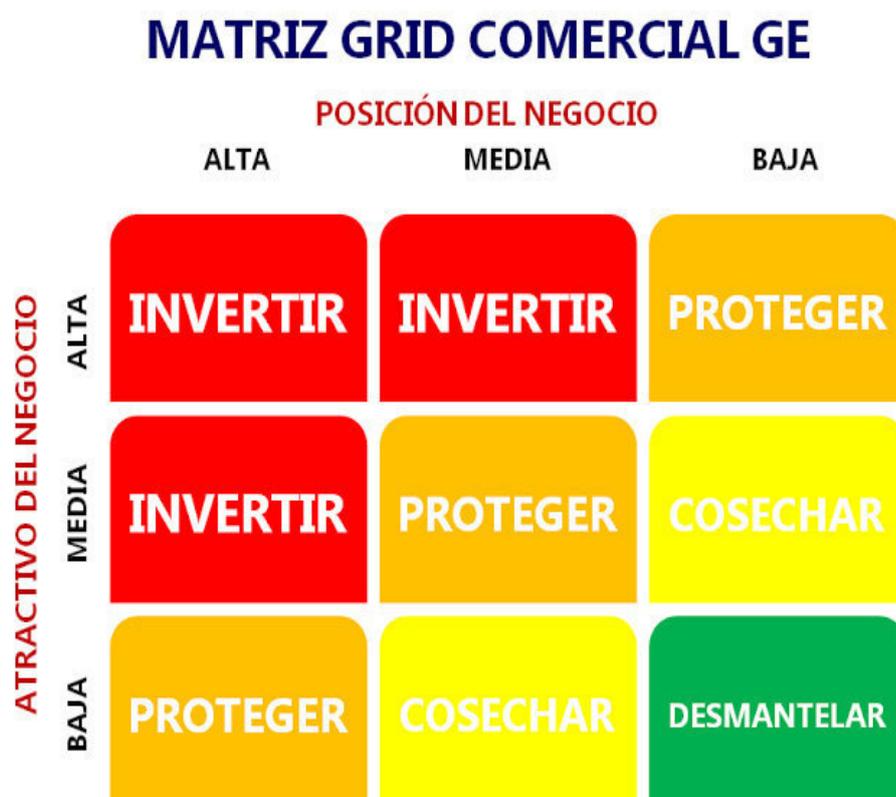
Si dividimos la matriz de CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN como se indica, se pueden distinguir 4 tipos de UEN: estrellas, vacas de dinero en efectivo, signos de interrogación y perros.

- **ESTRELLAS:** son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará y se convertirán en vacas de dinero en efectivo.
- **VACAS DE DINERO EN EFECTIVO:** las vacas de dinero en efectivo son negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estas UEN establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación en el mercado; por tanto producen un gran flujo de efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar a otras UEN que necesitan inversión.
- **SIGNOS DE INTERROGACIÓN:** son unidades de negocios con baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho dinero para mantener su participación, no para incrementarla. La dirección tiene que meditar concienzudamente para determinar cuáles signos de interrogación tratará de convertir en estrellas y cuáles deberá discontinuar.
- **PERROS:** son negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas UEN podrían generar suficiente dinero para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de dinero en efectivo.

Los diez círculos pintados en la matriz de crecimiento-participación representan las diferentes UEN actuales de la empresa. La compañía tiene 2 estrellas, 2 vacas de dinero en efectivo, 3 signos de interrogación y 3 perros.

Las áreas de los círculos son proporcionales a las ventas en \$ de los UEN. Esta empresa está en condiciones aceptables, pero no excedentes. La compañía quiere invertir en los signos de interrogación más prometedores para convertirlos en estrellas, y mantener las estrellas para que se conviertan en vacas de dinero de efectivo cuando sus mercados maduren.

❖ **Grid Comercial GE**



La administración se vale del Grid Comercial GE para clasificar las UEN o los principales productos sobre la base de dos factores:

- **El atractivo del mercado:** se debe juzgar en relación con la tasa de crecimiento del mercado (similar a la matriz BCG), el tamaño del mercado, el grado de dificultad para entrar, número y tipo de competidores, requisitos tecnológicos y márgenes de ganancia, entre otros criterios.
- **La posición del negocio:** abarca la participación en el mercado (como la matriz BCG) tamaño de la UEN, fuerza de la ventaja diferencial, capacidad

de investigación y desarrollo, capacidades de producción, controles de costos y fuerza de la administración, entre otros.

Los criterios usados para calificar el atractivo del mercado y la posición del negocio reciben pesos diferentes porque algunos son más importantes que otros.

Cada UEN o cada producto importante, se califica con respecto a todos los criterios, y se calculan las clasificaciones generales (puntuaciones numéricas) de cada UEN en los 2 factores.

Sobre la base de estas calificaciones, las UEN se designan altas, medias, o bajas en relación con:

- El atractivo del mercado.
- Posición del negocio.

Por ejemplo, en la evaluación de una UEN puede decirse que es alta en atractivo del mercado pero media en la posición del negocio.

Luego de la calificación, las UEN de una empresa se grafican en una cuadrícula de 3x3. El mejor lugar para una UEN es la celda superior izquierda porque señala: oportunidad de mercado más atractiva y la mejor posición del negocio para captar esta oportunidad.

En contraste, la peor ubicación es la celda inferior derecha, por las razones opuestas. Las nueve celdas tienen implicaciones acerca de cómo se asignan los recursos y qué estrategias de marketing son las adecuadas.

Toda organización debe tomar decisiones encaminadas a usar más eficientemente sus recursos limitados. Es ahí donde ayudan los modelos de planeación, para determinar qué UEN o producto importante deben estimularse para que crezcan, cuáles hay que mantener en su posición actual y cuáles hay que eliminar.

### 2.3.2.3. Programas de capacitación especializada (know how)

Existe la creencia que no se debe invertir en la capacitación del RH, por ser un patrimonio acumulado en el trabajador el cual no es propiedad de la empresa; sin embargo, el hecho de no invertir en programas de capacitación conduce a la insatisfacción del empleado, condición que lo hace incapaz de prestar un buen desempeño, de sentirse útil para la compañía y sus compañeros o superiores, se sentirá incómodo e insatisfechas sus necesidades de autorrealización.

#### ➤ **Conceptualización.-**

*“...Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa...”<sup>96</sup>.*

*“...La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas...”<sup>97</sup>.*

*“...La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de*

---

<sup>96</sup> **SILICEO, ALFONSO (1985)** *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México 1985, Pág. 16.

<sup>97</sup> **GRADOS, JAIME (2001)** *Capacitación y desarrollo de personal*. Segunda Edición. Editorial Trillas. México 2001.

*enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo...”<sup>98</sup>.*

*“...Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo...”<sup>99</sup>.*

*“..La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve...”<sup>100</sup>.*

*“...Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos...”<sup>101</sup>*

➤ **Objetivos de la Capacitación:**

- ✓ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

---

<sup>98</sup> **MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO (2002)** *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Editorial Trillas. México 2002.

<sup>99</sup> **SILICIO AGUILAR, ALFONSO (1996)** *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Editorial Limusa. México 1996. 3era Edición.

<sup>100</sup> **RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN** *Administración moderna de personal*. Edit. ECAFSA. Pág. 239.

<sup>101</sup> **BLAKE, O. (1997)** *La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Argentina 1997. 2<sup>da</sup> Edición.

- ✓ Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

➤ **Importancia de la Capacitación**

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

**a) Productividad**

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la

preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

**b) Calidad**

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

**c) Planeación de los Recursos Humanos**

Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

**d) Salud y seguridad**

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

**e) Dimensión psicológica**

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

**f) Desarrollo personal**

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de

conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativos del mayor desarrollo personal.

#### **g) Prevención de la obsolescencia**

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

#### **h) Supervivencia**

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

Todo modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes,

soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. En la actualidad, las organizaciones se están percatando de eso.

Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores como entrenamiento y desarrollo de personal, estudian el aprendizaje individual y cómo aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

Por una parte, los procesos de desarrollo se enfocan de modo tradicional cuando siguen el modelo casual (entrenar sólo cuando surge alguna oportunidad necesidad) de un esquema aleatorio (a las personas se les escoge al azar) que mantiene una actitud reactiva (sólo cuando existe un problema o necesidad) y una visión a corto plazo (teniendo en cuenta únicamente el problema inmediato), basado en la imposición (las personas no se consultan). Este modelo se aplica en situaciones de estabilidad (nada cambia) y conservación (mantener statu quo), para buscar lo permanente y definitivo.

Por otra parte, los procesos de desarrollo se pueden enfocar de modo moderno cuando siguen un modelo planteado (entrenar como parte de una cultura) cuyo esquema intencional (entrenar a todas las personas) mantiene una actitud proactiva (anticipándose a las necesidades) y una visión a largo plazo (mirando hacia el futuro), y se basa en el consenso (las personas se consultan y participan). Este modelo se aplica en una situación de inestabilidad y cambio (todo debe caminar para mejorar) e innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), para buscar lo provisional y variable. Las organizaciones se dirigen con rapidez hacia el enfoque moderno.

El significado de entrenamiento tiene significados diferentes. Anteriormente algunos especialistas en RH creían que el entrenamiento era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la

organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente se amplió el concepto al considerar el entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados de negocio. En estos términos, el entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas.

➤ **Proceso de capacitación**<sup>102</sup>

La Capacitación es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- **Diagnóstico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes futuras.
- **Diseño:** elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- **Implementación:** aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento.

**1. Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento**

La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización, que no son muy claras y se deben diagnosticar

---

<sup>102</sup> **ALONSO SILICEO AGUILAR (2004)** *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 4ta Edición. Limusa Noriega Editores. México 2004. Páginas: 16, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32.

a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional e las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Son una descompensación entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobretodo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

### **1.1 Medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación:**

#### **a) Evaluación de desempeño**

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

#### **b) Observación**

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

#### **c) Cuestionarios**

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (**check list**) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

#### **d) Solicitud de supervisores y gerentes**

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

#### **e) Entrevistas con supervisores y gerentes**

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

#### **f) Reuniones ínter departamentales**

Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

#### **g) Examen de empleados**

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

#### **h) Modificación de trabajo**

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

#### **i) Entrevista de salida**

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento mas apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa,

sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

#### **j) Análisis de cargos**

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

### **1.3. Indicadores de Capacitación**

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

#### **a. Indicadores a priori**

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleado.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.

- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

**b. Indicadores a posteriori**

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnostico de capacitación.

❖ **Problemas de producción:**

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

❖ **Problemas de personal:**

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.

- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Este análisis efectuado mostrará a quienes presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, es decir si el problema se identifica como un no puedo, a causa de empleados que no conocen como desarrollar su trabajo sus normas, obstáculos en el sistema como falta de sistemas y suministros, esto se refleja en la mala selección y posterior contratación de personal que no posee aptitudes y la capacitación adecuada. Pero, también surgirán, quienes, estando en condiciones de hacerlo (contando con los conocimientos habilidades y actitudes) no lo hacen, es decir si el problema se identifica como un no quiero se debe ver que el trabajo seria bien realizado tan solo con el deseo del trabajador de hacerlo así, aquí se puede aplicar el cambio de sistema de recompensa (incentivos).

## **1. Diseño del programa de entrenamiento**

La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de entrenamiento, es el diseño del programa de entrenamiento. Después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quien debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, donde y cuajando, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

## **2. Conducción del programa de entrenamiento**

La conducción, implementación y aplicación del programa de entrenamiento es la tercera etapa del proceso. Hay una sofisticada tecnología de entrenamiento. Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento. Las dos principales para transmitir y divulgar son:

- a) Conferencias:** La técnica más utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento es la conferencia. Esta conferencia es un

medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. En esta situación de entrenamiento, el instructor presenta la información mientras los entrenados escuchan sin hablar. Una ventaja de la conferencia es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de determinado tiempo. La conferencia, sin embargo, presenta desventajas. Por ser de una sola vía, los entrenados adoptan una postura pasiva. Existe poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas o significados, o verificar si ellos comprendieron el material de la conferencia. Existe poca o ninguna oportunidad de practicar, reforzar, retroalimentar o conocer resultados. Lo ideal sería que el material fuese muy significativo o intrínsecamente tenga mucho valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

**b) Instrucción programada:** Técnica utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenadores, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida. Los tipos de respuesta para saber si comprendieron la información obtenida. Los tipos de respuesta para saber si comprendieron la información obtenida.

### **3. Evaluación del programa de entrenamiento**

La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Como los programas de entrenamiento representan una inversión (materiales, tiempo del instructor, pérdida de producción, mientras los individuos se están entrenando, y por eso están separados de sus cargos), se requiere que produzca un retorno

razonable. Normalmente, se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las cuales fue diseñado..."<sup>103</sup>

❖ **Propósitos de la capacitación:**

- 1) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización**
- 2) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.-** verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo – Los logrados invariablemente mediante procesos educativos - son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios organizacionales. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno.
- 3) Evaluar la calidad del desempeño.-** Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por la falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.
- 4) Resolver problemas.-** Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

---

<sup>103</sup> **ALONSO SILICEO AGUILAR (2004)** *Capacitación y Desarrollo de Personal* 4ta Edición. Limusa Noriega Editores. México 2004. Páginas: 16, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32.

- 5) Habilitar para una promoción.-** El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.
- 6) Inducción y orientación del nuevo personal en la Organización.-** Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtengan de su empresa, habrán de tener fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como: Historia de la empresa, su misión, valores, filosofía, sus instalaciones, ubicación geográficamente, los miembros del grupo ejecutivo, las expectativas de la empresa respecto del personal, las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos, los procesos productivos y los productos mismos, los mercados y sistemas de comercialización de la empresa, los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.
- 7) Actualizar conocimientos y habilidades.-** Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicancias que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

#### 2.3.2.4. Optima relación con sus stakeholders

**Supone buenas relaciones con todas las personas relacionadas con el diseño, producción y distribución del producto. Esto, incluye tener empleados satisfechos con sus trabajos, proveedores con la mejor calidad para ofrecer, distribuidores aptos para la atención prioritaria a los productos de la empresa e inversores motivados por los buenos resultados de las acciones de la empresa.**

El término *stakeholders* agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

Stakeholders o Grupos de Interés, se refiere a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Estos grupos o individuos son los públicos interesados ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates en foros de Internet, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de stakeholder es parte interesada, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.

#### 1. ¿Qué es STAKEHOLDERS?

Son grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales donde se entiende que son todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa; es decir son grupos que tienen interés en que la

empresa sobreviva. Por lo tanto Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

Los Stakeholders es un individuo o grupo de individuos que tiene intereses directos e indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o practicas empresariales, ya que estas tienen obligación moral con la sociedad y estas obligaciones se conoce como responsabilidad social empresarial.”

Y, ¿Qué es la responsabilidad social empresarial?; La responsabilidad social empresarial es la participación activa de la empresa dentro de la comunidad donde desarrolla su actividad empresarial, prestando apoyo moral, económico, social y defendiendo los derechos laborales de sus trabajadores y de la comunidad.

Teniendo en cuenta cual es la definición de STAKEHOLDER, podemos ahora diferenciar cuales son los grupos de interés mas interesantes y menos interesantes; por lo tanto lo agruparemos en Intereses Directos o Niveles Internos y Intereses Indirectos o Niveles Externos.

➤ **Agrupación:**

Intereses Directos	Intereses indirectos
? Propietarios	? Administración pública
? Directivos	? Competidores
? Trabajadores	? Defensores de los clientes
? Proveedores	? Ecologistas
? Clientes	? Grupos de intereses específicas
	? Comunidad local
	? Sociedad en general
	? Medios de comunicación

Ejemplo: De una empresa normal general:



Los STAKEHOLDERS de una empresa son:

- Accionistas
- Asociaciones empresariales, industriales o profesionales
- Clientes
- Competidores
- Comunidades donde la empresa tiene operaciones: asociaciones vecinales
- Dueños
- Empleados
- Gobierno nacional
- Gobiernos locales
- Gobiernos provinciales
- Inversores
- ONGs
- Proveedores/vendedores a la empresa
- Sindicatos
- Familia

**NOTA:** Todos estos stakeholders sacan beneficios o sufren daños como resultado de las acciones de la misma empresa.

## **2. Stakeholders en sistemas**

También llamados interesados o involucrados en un problema que necesitan una solución óptima. Desde el punto de vista del desarrollo de sistemas, un Stakeholders es aquella persona o entidad que está interesada en la realización de un proyecto o tarea, auspiciando el mismo ya sea mediante su poder de decisión o de financiamiento.

Estas personas o entidades que también son conocidos como involucrados o interesados en la gestión de proyectos, son todos aquellos que afectan o son afectadas por el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Una buena planificación de proyectos debe involucrar la identificación y clasificación de los interesados, así como el estudio y la determinación de sus necesidades y expectativas.

## **3. Tipos de stakeholders**

Aquellos que serán afectados por el proyecto y que pueden ejercer cierta influencia sobre él, pero que no están directamente involucrados con la ejecución del trabajo. Ejemplos de este tipo de interesados son:

- Gerentes afectados por el proyecto.
- Personas que trabajan en el proceso bajo estudio.
- Departamentos internos que soportan el proceso (como el departamento de finanzas).
- Proveedores.
- La oficina de gestión de proyectos.
- Clientes.
- El Patrocinador.

Organizaciones que tienen algún interés en que los resultados del proyecto cumplan con ciertas regulaciones. Ejemplos de ellos son:

- Gobiernos nacionales y locales, grupos de protección al ambiente y entidades gubernamentales.
- El equipo de proyecto.
- El gerente de proyecto.
- PMO (Project Management Office).
- Patrocinador.
- Cliente.
- Usuario.
- Equipo de dirección del proyecto.
- Activistas ambientales.
- Organizaciones gubernamentales.

Los “stakeholders” es una concepción, que se interesa por las responsabilidades de la dirección en los niveles internos de la empresa como asimismo de las relaciones con los participantes del “entorno inmediato”; son aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de la empresa. En su importante obrar de la empresa, es decir “La responsabilidad moral de la empresa” ante la sociedad.

Las relaciones, son interlocutores válidos y es obligación moral de la empresa de ponerse en contacto con todos ellos.

En el análisis de tareas y responsabilidades se tiene en cuenta los grupos, organizaciones e instituciones que tienen que ver con las empresas, ya sea participante en sus actividades, como lo son los empleados, proveedores, clientes como quienes siguen con interés su desenvolvimiento como la comunidad y el estado.

Peter Davis y John Donaldson de la Universidad de Leicester proponen siete principios o valores: pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, el centro en las personas y el papel múltiple del trabajo; las cuales voy a definirla por separado.

#### 4. Principios o Valores que se enlazan a los stakeholders

- **Pluralismo.-** Es el reconocimiento de los derechos de todos los stakeholders y el respeto de la diversidad cultural dentro de la comunidad. Que necesita ser aceptada en todas las formas legítimas de la organización.
  
- **Mutualidad.-** El derecho fundamental de todos es obtener un beneficio mutuo de las asociaciones que formen parte y el derecho a no quedar atado a cualquier otra asociación que le plantee una desventaja permanente.
  
- **Autonomía individual.-** Este principio afirma que al individuo ocupado en el servicio, debe delegársele la libertad e independencia como lo permita la dignidad, confianza y solidaridad que une a todos en la comunidad para involucra a los miembros en la libre dependencia y cooperativismo en las responsabilidades y obligaciones hacia sus stakeholders y el cumplimiento de sus propósitos.
  
- **Justicia distributiva.-** Es el acceso a los medios para la creación de riqueza y una participación ecuánime, creando una línea con la actividad económica y la necesidad económica en el empleo e intercambio justos para todos los participantes y stakeholders de los miembros.
  
- **Justicia natural.-** Como la que se da con las pautas aceptadas en todos los cuerpos en pro de un tratamiento ecuánime, independiente e imparcial por parte del gerente o administrador y dentro del proceso de la administración.
  
- **El centro en las personas.-** Las empresas deben acumular capital para su objetivo final, pero también para servir mejor a las personas, especialmente de la administración de recursos y en el crecimiento de las personas.

- El papel múltiple del trabajo.- Es el reconocimiento de la importancia del trabajo para el bienestar del individuo y la comunidad.

Los gerentes tienen una responsabilidad especial de trabajar por el bienestar del individuo y la comunidad para asegurar la calidad de vida laboral en las actividades afectadas por sus decisiones. Y es por tanto que los stakeholders poseen atributos y los más importantes son: la legitimidad, el poder y la urgencia; que serán explicados a continuación:

- **Legitimidad.**- Es la validez percibida de la demanda de un stakeholders.
- **Poder.**- La habilidad o capacidad para producir un efecto en la empresa.
- **Urgencia.**- Es el grado de las demandas que exigen la atención inmediata.

## 5. Partes interesadas de los stakeholders

Se han priorizado algunos grupos generales de "stakeholders" basándose tanto en el impacto como en la influencia que tienen en las empresas; las partes más interesadas y más importantes según mi recopilación de datos son:

- **Inversores y Entidades Financieras:** Creación de valor para ambas empresas, es decir los inversores y las entidades financieras con la empresa.
- **Clientes:** La empresa tendrá que mantener un contacto sostenido con sus clientes y hacer participe en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial.
- **Empleados:** La empresa tiene un compromiso con sus empleados, buscando la calidad de vida y defendiendo sus derechos laborales.
- **Aliados Estratégicos y Proveedores:** La empresa crea alianzas estratégicas con la finalidad de crear valor agregado con sus aliados y proveedores.

- **Administraciones y Reguladores:** Crear compromiso con el medio ambiente y un compromiso con la sociedad donde desarrolla su actividad empresarial.
- **Propietarios y Comunidades de Vecinos:** Ver el compromiso con el medio ambiente y el compromiso con la sociedad involucrada.
- **Sociedad y Público en General:** Tiene un compromiso con el medio ambiente" y con la sociedad donde trabaja.
- **Creadores de Opinión y Conocimiento:** Tiene un compromiso con la sociedad, tratando de mejorar la calidad vida dentro de la comunidad o ámbito donde desarrolla su actividad empresarial.

Adicionalmente la empresa utiliza diferentes métodos de comunicación dependiendo del grupo de Stakeholders. Alguno de estos métodos aplicados son:

- Encuestas de percepción/opinión de la gestión de la Responsabilidad social dentro del ámbito en que se encuentra involucrada la empresa.
- Estudios e investigaciones focalizados en temas concretos.
- Reuniones/encuentros con organizaciones que representan el interés de los "Stakeholders", a través de asociaciones y organizaciones globales.
- Implicación de las Partes Interesadas en proyectos o temas concretos de la empresa.
- Publicar el Informe de Responsabilidad Social Empresarial, para las partes interesadas.
- Comunicaciones sobre nuestra posición en determinados temas.

## 6. El papel de los stakeholders en la estrategia de branding<sup>104</sup>

En esta última década se ha hecho patente, más que nunca, el protagonismo de los stakeholders en los destinos de las organizaciones. Ya se venía comprobando el creciente poder de los consumidores, el de los empleados, el de la opinión pública, etc., como testigos informados, expertos críticos, partners exigentes, vigilantes atentos y suspicaces ante los estilos de funcionamiento y los comportamientos de las empresas e instituciones con las que estaban involucrados.

Sin duda, en estos últimos años se ha añadido a ese protagonismo creciente una transformación radical de las reglas de juego, desde el momento en que los stakeholders han encontrado en el contexto actual fórmulas diversas para producir contenidos, consultarse mutuamente, autoconvocarse y movilizarse para participar en acciones de apoyo o boicot ante determinadas circunstancias, generar estados de opinión. En resumen, para intervenir de forma aun más activa en los destinos de la reputación de las marcas.

Ante estas situaciones, todos los responsables de branding reconocen, algunos con entusiasmo y otros con resignación, que en su estrategia es necesario preocuparse más intensa y coherentemente que nunca de aportar verdadero valor a los stakeholders, y también han tomado conciencia de que se debe apuntar a conseguir el alineamiento de todos ellos con los valores esenciales de la marca. Pero son más rápidos los efectos de empoderamiento de los stakeholders que la transformación de las formas de pensar y de actuar de los responsables de las marcas. Así, es frecuente observar enfoques que intentan conectar, seducir y mantener bajo control a los stakeholders en los nuevos medios sociales, pero desde una perspectiva ideológica obsoleta de la que no terminan de desprenderse.

---

<sup>104</sup> **PORTAL WEB DOXA (2012)** *El papel de los stakeholders en la estrategia de branding*. (En línea). Artículo escrito por Guillermo Bosovsky, director de DOXA. España. Visitado el 23 de septiembre del 2013. Disponible en: <http://www.doxaweb.es/art%C3%ADculos-el-ideario-de-doxa/el-papel-de-los-stakeholders/>

En un mundo en el que eclosiona la inteligencia colectiva, muchos directivos siguen imaginando ser los depositarios de la lucidez, sin aprovechar la inteligencia de los stakeholders en la creación y gestión del branding. Por ejemplo, prestan gran atención a lo que dicen sus stakeholders en los medios sociales, ejerciendo una “vigilancia” para mantener al máximo posible el control de los estados de opinión, y pasa a primerísimo plano la función de los community managers. También son frecuentes los directivos de marketing que se suman al branding, aglomerándose en tecnología y habilidades pero con la inercia de sus esquemas tradicionales. Por ejemplo, intentan gestionar la marca “hacia adentro” considerando a los empleados como si fuesen clientes (incluso muchos no dudan en llamarlos “clientes internos”), y aplicándoles principios de comunicación bajo enfoques ideológicos de tipo “publicitario”.

Es tan importante el cambio de fondo que se está produciendo en la relación entre los dirigentes estratégicos y los stakeholders que obliga a revisar profundamente las convicciones, hábitos de trabajo e incluso los soportes para el desarrollo del talento. En un momento como el actual, en el que muchos están obsesionados (y hasta cierto punto, aturdidos) con la cuestión de las herramientas técnicas y en cómo hacer las cosas, es necesario no perder de vista que la batalla se juega, en una medida aún más importante, en el sentido de lo que se hace, en la visión estratégica y en el desarrollo de nuevas formas de concebir las relaciones con los públicos.

Los responsables de las marcas no deben limitarse a “vigilar” a los stakeholders para actuar con inteligencia, sino que deben incrementar los esfuerzos para incorporar la inteligencia social de los stakeholders en la creación y gestión de las estrategias de branding.

Aunque no sea suficiente, es necesario monitorizar la reputación de la marca en las redes sociales, en los medios tradicionales de comunicación, en este caso utilizando la experiencia acumulada y renovada de los servicios especializados. Pero también, sin ninguna duda, la realización de trabajos de campo ad hoc para consultar eficazmente a los stakeholders y así aprovechar su experiencia, su inteligencia y su talento creativo.

Hoy, más que nunca, es necesario conocer a los empleados y a los clientes. Entenderlos, frecuentarlos, simpatizar con ellos, no solo implicarlos con la visión de la empresa, sino también implicar a la empresa con ellos. Tenerlos en cuenta no es “pensar en ellos” (pensar en ellos es, en cierto modo, “cosificarlos”, tratarlos como objetos “pensables”, no como sujetos pensantes). Necesitamos consultarlos porque son expertos e informantes altamente cualificados.

Para rentabilizar el capital intelectual de los empleados y de los clientes, debemos abrir cauces que les permitan aportar ese valor a la organización. Convocarlos para la creatividad.

Pedirles colaboración para desarrollar las actividades de comunicación interna y externa.

Alinearlos con la estrategia de la marca y alinear la estrategia de la marca no solamente con los accionistas y la alta dirección, sino también con los empleados y clientes, con sus intereses y sus puntos de vista. Se suele insistir en que es necesario conseguir que los clientes y los empleados lleguen a sentir un orgullo de pertenencia a la organización, pero cuidado: tan importante como eso es que los responsables de la estrategia de marca se sientan orgullosos de los empleados y los clientes. Crear un vínculo emocional y comprometido por nuestra parte, es decir, implicarnos, “amarlos” (no intentar seducirlos, o tratar de “enamorarlos”, como algunos todavía hoy siguen predicando).

**La gestión estratégica de la marca es un corazón que trabaja con pulsaciones: no es una gestión continua, plana y rutinaria. Se desarrolla con la alternancia entre fases ejecutivas, aplicativas y tácticas (en las que no deben faltar procedimientos cotidianos de comunicación, monitorización y diálogo), y momentos singulares de ruptura del día a día, mediante unidades bien diseñadas de participación y consulta activa a los stakeholders internos y externos. Cada unidad especial de consulta a los stakeholders -es decir, cada investigación- es un momento privilegiado de inspiración, de descubrimiento, de consolidación de la visión estratégica, es un soporte vital para la verdadera estrategia de branding.**

### 2.3.3. Marco Legal de Referencia

#### 2.3.3.1. Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. “Régimen Común sobre Propiedad Industrial”

- **Artículo 134.-** A efectos de este régimen constituirá marca cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos susceptibles de representación gráfica. La naturaleza del producto o servicio al cual se ha de aplicar una marca en ningún caso será obstáculo para su registro.

Podrán constituir marcas, entre otros, los siguientes signos:

- a) Las palabras o combinación de palabras;
- b) Las imágenes, figuras, símbolos, gráficos, logotipos, monogramas, retratos, etiquetas, emblemas y escudos;
- c) Los sonidos y los olores;
- d) Las letras y los números;
- e) Un color delimitado por una forma, o una combinación de colores;
- f) La forma de los productos, sus envases o envolturas;
- g) Cualquier combinación de los signos o medios indicados en los apartados anteriores.

- **Artículo 135.-** No podrán registrarse como marcas los signos que:

- a) No puedan constituir marca conforme al primer párrafo del artículo anterior;
- b) Carezcan de distintividad;
- c) Consistan exclusivamente en formas usuales de los productos o de sus envases, o en formas o características impuestas por la naturaleza o la función de dicho producto o del servicio de que se trate;

- d) Consistan exclusivamente en formas u otros elementos que den una ventaja funcional o técnica al producto o al servicio al cual se aplican;
- e) Consistan exclusivamente en un signo o indicación que pueda servir en el comercio para describir la calidad, la cantidad, el destino, el valor, la procedencia geográfica, la época de producción u otros datos, características o informaciones de los productos o de los servicios para los cuales ha de usarse dicho signo o indicación, incluidas las expresiones laudatorias referidas a esos productos o servicios;
- f) Consistan exclusivamente en un signo o indicación que sea el nombre genérico o técnico del producto o servicio de que se trate;
- g) Consistan exclusivamente o se hubieran convertido en una designación común o usual del producto o servicio de que se trate en el lenguaje corriente o en la usanza del país;
- h) Consistan en un color aisladamente considerado, sin que se encuentre delimitado por una forma específica;
- i) Puedan engañar a los medios comerciales o al público, en particular sobre la procedencia geográfica, la naturaleza, el modo de fabricación, las características, cualidades o aptitud para el empleo de los productos o servicios de que se trate;
- j) Reproduzcan, imiten o contengan una denominación de origen protegida para los mismos productos o para productos diferentes, cuando su uso pudiera causar un riesgo de confusión o de asociación con la denominación; o implicase un aprovechamiento injusto de su notoriedad;
- k) Contengan una denominación de origen protegida para vinos y bebidas espirituosas;

- l) Consistan en una indicación geográfica nacional o extranjera susceptible de inducir a confusión respecto a los productos o servicios a los cuales se aplique;
- m) Reproduzcan o imiten, sin permiso de las autoridades competentes, bien sea como marcas, bien como elementos de las referidas marcas, los escudos de armas, banderas, emblemas, signos y punzones oficiales de control y de garantía de los Estados y toda imitación desde el punto de vista heráldico, así como los escudos de armas, banderas y otros emblemas, siglas o denominaciones de cualquier organización internacional;
- n) Reproduzcan o imiten signos de conformidad con normas técnicas, a menos que su registro sea solicitado por el organismo nacional competente en normas y calidades en los Países Miembros;
- o) Reproduzcan, imiten o incluyan la denominación de una variedad vegetal protegida en un País Miembro o en el extranjero, si el signo se destinara a productos o servicios relativos a esa variedad o su uso fuere susceptible de causar confusión o asociación con la variedad; o
- p) Sean contrarios a la ley, a la moral, al orden público o a las buenas costumbres;

No obstante lo previsto en los literales b), e), f), g) y h), un signo podrá ser registrado como marca si quien solicita el registro o su causante lo hubiese estado usando constantemente en el País Miembro y, por efecto de tal uso, el signo ha adquirido aptitud distintiva respecto de los productos o servicios a los cuales se aplica.

- **Artículo 136.- No podrán registrarse como marcas aquellos signos cuyo uso en el comercio afectara indebidamente un derecho de tercero, en particular cuando:**
- a) Sean idénticos o se asemejen, a una marca anteriormente solicitada para registro o registrada por un tercero, para los mismos productos o servicios, o para productos o servicios respecto de los cuales el uso de la marca pueda causar un riesgo de confusión o de asociación;
  - b) Sean idénticos o se asemejen a un nombre comercial protegido, o, de ser el caso, a un rótulo o enseña, siempre que dadas las circunstancias, su uso pudiera originar un riesgo de confusión o de asociación;
  - c) Sean idénticos o se asemejen a un lema comercial solicitado o registrado, siempre que dadas las circunstancias, su uso pudiera originar un riesgo de confusión o de asociación;
  - d) Sean idénticos o se asemejen a un signo distintivo de un tercero, siempre que dadas las circunstancias su uso pudiera originar un riesgo de confusión o de asociación, cuando el solicitante sea o haya sido un representante, un distribuidor o una persona expresamente autorizada por el titular del signo protegido en el País Miembro o en el extranjero;
  - e) Consistan en un signo que afecte la identidad o prestigio de personas jurídicas con o sin fines de lucro, o personas naturales, en especial, tratándose del nombre, apellido, firma, título, hipocorístico, seudónimo, imagen, retrato o caricatura de una persona distinta del solicitante o identificada por el sector pertinente del público como una persona distinta del solicitante, salvo que se acredite el consentimiento de esa persona o, si hubiese fallecido, el de quienes fueran declarados sus herederos;
  - f) Consistan en un signo que infrinja el derecho de propiedad industrial o el derecho de autor de un tercero, salvo que medie el consentimiento de éste;

- g) Consistan en el nombre de las comunidades indígenas, afroamericanas o locales, o las denominaciones, las palabras, letras, caracteres o signos utilizados para distinguir sus productos, servicios o la forma de procesarlos, o que constituyan la expresión de su cultura o práctica, salvo que la solicitud sea presentada por la propia comunidad o con su consentimiento expreso; y,
- h) Constituyan una reproducción, imitación, traducción, transliteración o transcripción, total o parcial, de un signo distintivo notoriamente conocido cuyo titular sea un tercero, cualesquiera que sean los productos o servicios a los que se aplique el signo, cuando su uso fuese susceptible de causar un riesgo de confusión o de asociación con ese tercero o con sus productos o servicios; un aprovechamiento injusto del prestigio del signo; o la dilución de su fuerza distintiva o de su valor comercial o publicitario.
- **Artículo 137.**- Cuando la oficina nacional competente tenga indicios razonables que le permitan inferir que un registro se hubiese solicitado para perpetrar, facilitar o consolidar un acto de competencia desleal, podrá denegar dicho registro.
- **Artículo 152.**- El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años.
- **Artículo 153.**- El titular del registro, o quien tuviere legítimo interés, deberá solicitar la renovación del registro ante la oficina nacional competente, dentro de los seis meses anteriores a la expiración del registro. No obstante, tanto el titular del registro como quien tuviere legítimo interés gozarán de un plazo de gracia de seis meses, contados a partir de la fecha de vencimiento del registro, para solicitar su renovación. A tal efecto acompañará los comprobantes de pago de las tasas establecidas, pagando conjuntamente el recargo correspondiente si así lo permiten las normas internas de los Países Miembros. Durante el plazo referido, el registro de marca mantendrá su plena vigencia.

A efectos de la renovación no se exigirá prueba de uso de la marca y se renovará de manera automática, en los mismos términos del registro original. Sin embargo, el titular podrá reducir o limitar los productos o servicios indicados en el registro original.

- **Artículo 154.-** El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por el registro de la misma ante la respectiva oficina nacional competente.
  
- **Artículo 155.-** El registro de una marca confiere a su titular el derecho de impedir a cualquier tercero realizar, sin su consentimiento, los siguientes actos:
  - a) Aplicar o colocar la marca o un signo distintivo idéntico o semejante sobre productos para los cuales se ha registrado la marca; sobre productos vinculados a los servicios para los cuales ésta se ha registrado; o sobre los envases, envolturas, embalajes o acondicionamientos de tales productos;
  
  - b) Suprimir o modificar la marca con fines comerciales, después de que se hubiese aplicado o colocado sobre los productos para los cuales se ha registrado la marca; sobre los productos vinculados a los servicios para los cuales ésta se ha registrado; o sobre los envases, envolturas, embalajes o acondicionamientos de tales productos;
  
  - c) Fabricar etiquetas, envases, envolturas, embalajes u otros materiales que reproduzcan o contengan la marca, así como comercializar o detentar tales materiales;
  
  - d) Usar en el comercio un signo idéntico o similar a la marca respecto de cualesquiera productos o servicios, cuando tal uso pudiese causar confusión o un riesgo de asociación con el titular del registro. Tratándose del uso de un signo idéntico para productos o servicios idénticos se presumirá que existe riesgo de confusión;

- e) Usar en el comercio un signo idéntico o similar a una marca notoriamente conocida respecto de cualesquiera productos o servicios, cuando ello pudiese causar al titular del registro un daño económico o comercial injusto por razón de una dilución de la fuerza distintiva o del valor comercial o publicitario de la marca, o por razón de un aprovechamiento injusto de prestigio de la marca o de su titular;
  - f) Usar públicamente un signo idéntico o similar a una marca notoriamente conocida, aun para fines no comerciales, cuando ello pudiese causar una dilución de la fuerza distintiva o del valor comercial o publicitario de la marca, o un aprovechamiento injusto de su prestigio.
- **Artículo 157.-** Los terceros podrán, sin consentimiento del titular de la marca registrada, utilizar en el mercado su propio nombre, domicilio o seudónimo, un nombre geográfico o cualquier otra indicación cierta relativa a la especie, calidad, cantidad, destino, valor, lugar de origen o época de producción de sus productos o de la prestación de sus servicios u otras características de éstos; siempre que ello se haga de buena fe, no constituya uso a título de marca, y tal uso se limite a propósitos de identificación o de información y no sea capaz de inducir al público a confusión sobre la procedencia de los productos o servicios.

El registro de la marca no confiere a su titular, el derecho de prohibir a un tercero usar la marca para anunciar, inclusive en publicidad comparativa, ofrecer en venta o indicar la existencia o disponibilidad de productos o servicios legítimamente marcados; o para indicar la compatibilidad o adecuación de piezas de recambio o de accesorios utilizables con los productos de la marca registrada, siempre que tal uso sea de buena fe, se limite al propósito de información al público y no sea susceptible de inducirlo a confusión sobre el origen empresarial de los productos o servicios respectivos.

- **Artículo 158.-** El registro de una marca no dará el derecho de impedir a un tercero realizar actos de comercio respecto de un producto protegido por

dicho registro, después de que ese producto se hubiese introducido en el comercio en cualquier país por el titular del registro o por otra persona con consentimiento del titular o económicamente vinculada a él, en particular cuando los productos y los envases o embalajes que estuviesen en contacto directo con ellos no hubiesen sufrido ninguna modificación, alteración o deterioro.

A los efectos del párrafo precedente, se entenderá que dos personas están económicamente vinculadas cuando una pueda ejercer directa o indirectamente sobre la otra una influencia decisiva con respecto a la explotación de los derechos sobre la marca, o cuando un tercero puede ejercer tal influencia sobre ambas personas.

- **Artículo 180.**- Se entenderá por marca colectiva todo signo que sirva para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o servicios pertenecientes a empresas diferentes y que lo utilicen bajo el control de un titular.
  
- **Artículo 181.**- Las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o grupos de personas, legalmente establecidos, podrán solicitar el registro de marca colectiva para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus integrantes.
  
- **Artículo 182.**- La solicitud de registro deberá indicar que se trata de una marca colectiva e ir acompañada de:
  - a. Copia de los estatutos de la asociación, organización o grupo de personas que solicite el registro de la marca colectiva;
  
  - b. La lista de integrantes; y,
  
  - c. La indicación de las condiciones y la forma cómo la marca colectiva debe utilizarse en los productos o servicios.

Una vez obtenido el registro de marca colectiva, la asociación, organización o grupo de personas deberá informar a la oficina nacional competente cualquier cambio que se produzca en cualquiera de los documentos a que hace referencia el presente artículo.

- **Artículo 183.**- La marca colectiva podrá ser transferida o licenciada de conformidad con lo previsto en las normas internas de la asociación, organización o grupo de personas. Las transferencias y licencias deberán ser inscritas ante la oficina nacional competente para que surtan efectos frente a terceros.
- **Artículo 184.**- Serán aplicables a este Título, en lo pertinente, las disposiciones relativas al Título de Marcas de la presente Decisión.
- **Artículo 258.**- Se considera desleal todo acto vinculado a la propiedad industrial realizado en el ámbito empresarial que sea contrario a los usos y prácticas honestos.
- **Artículo 259.**- Constituyen actos de competencia desleal vinculados a la propiedad industrial, entre otros, los siguientes:
  - a) Cualquier acto capaz de crear una confusión, por cualquier medio que sea, respecto del establecimiento, los productos o la actividad industrial o comercial de un competidor;
  - b) Las aseveraciones falsas, en el ejercicio del comercio, capaces de desacreditar el establecimiento, los productos o la actividad industrial o comercial de un competidor; o,
  - c) Las indicaciones o aseveraciones cuyo empleo, en el ejercicio del comercio, pudieren inducir al público a error sobre la naturaleza, el modo de fabricación, las características, la aptitud en el empleo o la cantidad de los productos.

### **2.3.3.2. Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”**

#### ➤ **Artículo 1.- Ámbito de aplicación**

El presente Decreto Legislativo tiene por objeto regular aspectos complementarios en la Decisión 486 que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial, de conformidad con la Constitución Política del Perú y los acuerdos y tratados internacionales suscritos sobre la materia.

#### ➤ **Artículo 2.- Beneficiarios**

Podrán acceder a los beneficios del presente Decreto Legislativo, todas las personas naturales y jurídicas u otras entidades de derecho público o privado, estatal o no estatal, con o sin fines de lucro, estén domiciliadas en el país o en el extranjero.

El presente Decreto Legislativo se aplica a todos los sectores de la actividad económica.

#### ➤ **Artículo 3.- Elementos constitutivos de la propiedad industrial**

Para efectos del presente Decreto Legislativo, constituyen elementos de la propiedad industrial:

- a) Las patentes de invención;
- b) Los certificados de protección;
- c) Las patentes de modelos de utilidad;
- d) Los diseños industriales;
- e) Los secretos empresariales;
- f) Los esquemas de trazado de circuitos integrados;
- g) Las marcas de productos y de servicios;

- h) Las marcas colectivas;
- i) Las marcas de certificación;
- j) Los nombres comerciales;
- k) Los lemas comerciales; y
- l) Las denominaciones de origen.

➤ **Artículo 4.- Entidades competentes**

La Dirección de Invenciones y Nuevas Tecnologías del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) es competente para conocer y resolver en primera instancia todo lo relativo a patentes de invención, certificados de protección, modelos de utilidad, diseños industriales y esquemas de trazado de circuitos integrados, incluyendo los procedimientos contenciosos en la vía administrativa sobre la materia. Asimismo, tiene a su cargo el listado de licencias de uso de tecnología, asistencia técnica, ingeniería básica y de detalle, gerencia y franquicia, de origen extranjero.

La Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) es competente para conocer y resolver en primera instancia todo lo relativo a marcas de producto o de servicio, nombres comerciales, lemas comerciales, marcas colectivas, marcas de certificación y denominaciones de origen, incluyendo los procedimientos contenciosos en la vía administrativa sobre la materia. Asimismo, tiene a su cargo el registro de contratos que contengan licencias sobre signos distintivos y el registro de contratos de Transferencia de Tecnología.

La Sala de Propiedad Intelectual del Tribunal del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) conocerá y resolverá los recursos de apelación en segunda última instancia administrativa.

➤ **Artículo 6.- Exclusividad de los derechos de propiedad industrial**

Los derechos de propiedad industrial otorgan a su titular la exclusividad sobre el objeto de protección y su ejercicio regular no puede ser sancionado como práctica monopólica ni como acto restrictivo de la competencia.

➤ **Artículo 45.- Determinación de semejanza**

A efectos de establecer si dos signos son semejantes y capaces de inducir a confusión y error al consumidor, la Dirección competente tendrá en cuenta, principalmente los siguientes criterios:

- La apreciación sucesiva de los signos considerando su aspecto de conjunto, y con mayor énfasis en las semejanzas que en las diferencias;
- El grado de percepción del consumidor medio;
- La naturaleza de los productos o servicios y su forma de comercialización o prestación, respectivamente;
- El carácter arbitrario o de fantasía del signo, su uso, publicidad y reputación en el mercado; y,
- Si el signo es parte de una familia de marcas.

➤ **Artículo 46.- Signos denominativos**

Tratándose de signos denominativos, en adición a los criterios señalados en el artículo 45 de este Decreto Legislativo, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- a) La semejanza gráfico-fonética;
- b) La semejanza conceptual; y,
- c) Si el signo incluye palabras genéricas y/o descriptivas, se realizará el análisis sobre la palabra o palabras de mayor fuerza distintiva.

➤ **Artículo 47.- Signos figurativos**

Tratándose de signos figurativos, en adición a los criterios señalados en el artículo 45 de este Decreto Legislativo, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- a) Si las figuras son semejantes, si suscitan una impresión visual idéntica o parecida.
- b) Si las figuras son distintas, si evocan un mismo concepto.

➤ **Artículo 48.- Signos mixtos**

➤ Tratándose de signos mixtos, formados por una denominación y un elemento figurativo, en adición a los criterios señalados en los artículos 45, 46 y 47 del presente Decreto Legislativo se tendrá en cuenta lo siguiente:

- a) La denominación que acompaña al elemento figurativo;
- b) La semejanza conceptual; y,
- c) La mayor o menor relevancia del aspecto denominativo frente al elemento gráfico, con el objeto de identificar la dimensión característica del signo.

➤ **Artículo 49.- Semejanza conceptual**

Tratándose de un signo denominativo y uno figurativo, se tendrá en consideración la semejanza conceptual. Tratándose de un signo denominativo y uno mixto, se tendrán en cuenta los criterios señalados en los artículos 45 y 47 de este Decreto Legislativo. Tratándose de un signo figurativo y uno mixto, se tendrán en cuenta los criterios señalados en los artículos 47 y 48 del presente Decreto Legislativo.

En los tres supuestos serán igualmente de aplicación los criterios señalados en el artículo 45 del presente Decreto Legislativo.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Solucionar las dificultades que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; posibilitará proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

### **2.4.2. Hipótesis Derivadas o Secundarias**

#### **2.4.2.1. Sub-Hipótesis “a”**

Se presentan **empirismos aplicativos en la administración del marketing**, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; por no conocer de forma mayoritaria o no aplican de manera correcta los conceptos básicos y las estrategias de marketing existentes, o por no cumplir mayoritariamente con los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. “Régimen Común sobre Propiedad Industrial” y lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”.

#### **2.4.2.2. Sub-Hipótesis “b”**

Se presentan **deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing**, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; por no aplicar debidamente la investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i) en el diseño y formulación de los programas de mercadeo

estratégico, o por no aplicar de manera efectiva la comunicación estratégica, o por no contar con personal competente para el desarrollo de los referidos programas, o por no contar con programas de capacitación especializada (know how) que demuestren la manera idónea de cómo desarrollar los programas de mercadeo.

#### 2.4.2.3. Sub-Hipótesis “c”

Se presentan **deficiencias en el proceso de planificación del marketing**, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; por no contar con una efectiva organización interna que permita un eficiente proceso de planificación del mkt, o por no realizar una eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado, o por no aplicar de manera correcta y oportuna la planeación estratégica, o por no gestionar una buena relación con sus stakeholders.



### **CAPITULO III: MÉTODO**

Inicialmente, se hizo una ampliación selectiva de recopilación de información, recuentos, calificaciones, pruebas, respuestas a cuestionarios, entrevistas etc., que previamente se han ejecutado.

Adicionalmente, se preparó cuestionarios, entrevistas, pruebas y escalas de diversos tipos de instrumentos normalmente usados en las investigaciones descriptivas, cuidando la precisión y confiabilidad de las variables en estudio y su adecuación a la población objetivo, los cuales se ensayaron previamente en pequeños grupos antes de su aplicación a la muestra seleccionada aleatoriamente entre los funcionarios y personal responsable de la gestión del marketing.

Con los datos obtenidos se diseñaron los procedimientos prácticos para aplicar los instrumentos: procediéndose a la recopilación de datos, los mismos que se analizaron con posterioridad, con la finalidad de elaborar el informe de las conclusiones a las que se han arribado.

Esta tesis se basa en información de fuentes que se consideran confiables, habiéndose hecho todos los esfuerzos posibles y razonables para confirmar su exactitud, a pesar de lo cual el autor no se hace responsable por la misma. Las opiniones vertidas en este reporte se han hecho en función al criterio del autor, pudiendo estar erradas.

En tal sentido, cualquier decisión de gestión educativa, empresarial o inversión que pueda tomar el lector de esta Tesis deberá basarse en su propio criterio y será de su exclusiva responsabilidad.

Con la información obtenida se propusieron: metodologías, líneas de formación, contenidos, planes de capacitación para los agentes de proceso enseñanza-aprendizaje, u otros necesarios para lograr los objetivos propuestos en la investigación.

### 3.1. Tipo de investigación

- **Según Su Propósito - Finalidad**  
Investigación Aplicada
- **Según su período y secuencia**  
Transversal
- **Según su carácter**  
Cuanti-Cualitativa (predominantemente cualitativa)
- **Según el análisis y alcance de los resultados**  
Descriptiva – Explicativa

### 3.2 Diseño de investigación

#### 3.2.1. Diseño

El presente trabajo de investigación en relación al tipo de estudio, consideramos que se trata de un estudio **No Experimental**, porque se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo.

#### 3.2.2. Tipo-Nivel

El presente trabajo de investigación es de tipo **Transaccional Descriptivo**, puesto que es un estudio cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado (2012-2013).

#### 3.2.3. Enfoque

En este estudio se utilizó la estadística descriptiva, para hacer análisis **Cuantitativos y Cualitativos** de datos; se utilizaron tablas que reflejaron las frecuencias y los porcentajes; además de los gráficos de barras y porcentajes que hemos utilizado como parte del capítulo IV correspondiente a la presentación de resultados de la investigación.

### **3.3. Estrategia de pruebas de hipótesis**

Se utilizó el diseño no experimental, porque se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo. Para ello, hemos aplicado una encuesta (cuestionario) dirigida a toda la población de estudio conformada por los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país, a fin de obtener información sobre los factores restrictivos que dificultan el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el mercado actual, mediante el uso eficiente de las estrategias de marketing.

### **3.4. Variables**

#### **3.4.1. Identificación de las variables**

Dados los cruces que consideran las sub hipótesis de la matriz para plantear hipótesis en la presente investigación se requiere obtener datos de los dominios de las siguientes variables:

- **Variables de la Realidad**

A1 = Administración del marketing.

A2 = Desarrollo de programas estratégicos de marketing.

A3 = Proceso de planificación del marketing.

- **Variables del Marco Referencial**

- a) **Bases teóricas**

- B1 = Conceptos básicos.

- B2 = Estrategias de marketing.

## **b) Entorno del Mercado**

- B3 = Organización interna efectiva.
- B4 = Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i).
- B5 = Comunicación estratégica y efectiva.
- B6 = Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.

## **c) Entorno Empresarial**

- B7 = Personal competente.
- B8 = Planeación estratégica.
- B9 = Programas de capacitación especializada (know how).
- B10 = Optima relación con sus stakeholders.

## **d) Disposiciones Normativas**

- B11 = Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. "Régimen Común sobre Propiedad Industrial".
- B12 = Decreto Legislativo N° 1075: "Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial"

## **• Variables del Problema**

- X1 = Empirismos aplicativos,
- X2 = Deficiencias,
- X3 = Deficiencias.

### 3.4.2. Clasificación de las variables

**Cuadro N° 1:**

**Clasificación de las variables**

		VARIABLES	POR LA RELACIÓN CAUSAL
CAUSA MINORITARIA		<b>A = De la Realidad</b>	
		<b>A1 = Administración del marketing.</b>	Interviniente
		<b>A2 = Desarrollo de programas estratégicos de marketing.</b>	Interviniente
		<b>A3 = Proceso de planificación del marketing.</b>	Interviniente
CAUSA MAYORITARIA		<b>-B = Del Marco Referencial</b>	
		<b>-B1 = Conceptos básicos.</b>	Independientes
		<b>-B2 = Estrategias de marketing.</b>	Independientes
		<b>-B3 = Organización interna efectiva.</b>	Independientes
		<b>-B4 = Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i).</b>	Independientes
		<b>-B5 = Comunicación estratégica y efectiva.</b>	Independientes
		<b>-B6 = Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.</b>	Independientes
		<b>-B7 = Personal competente.</b>	Independientes
		<b>-B8 = Planeación estratégica.</b>	Independientes
		<b>-B9 = Programas de capacitación especializada (know how).</b>	Independientes
		<b>-B10 = Optima relación con sus stakeholders.</b>	Independientes
		<b>-B11 = Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. "Régimen Común sobre Propiedad Industrial"</b>	Independientes
CAUSAL EXPLICATIVA - EFECTO		<b>-B12 = Decreto Legislativo N° 1075: "Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial"</b>	Independientes
		<b>-X = Del Problema</b>	
		<b>-X1 = Empirismos aplicativos</b>	Dependiente
		<b>-X2 = Deficiencias</b>	Dependiente
		<b>-X3 = Deficiencias</b>	Dependiente

### 3.4.3. Operacionalización de variables

**Cuadro N° 2:**

#### Operacionalización de las variables

FORMULAS DE LAS SUB HIPOTESIS	NOMBRE DE LAS VARIABLES CONSIDERADAS EN CADA FORMULA	INDICADORES
SUB HIPOTESIS "a": -X1;A1;-B1;-B2;-B11;-B12	A1 = Administración del marketing	• Porcentaje de eficiencia.
	B1 = Conceptos básicos.	• Porcentaje de conocimiento y aplicación.
	B2 = Estrategias de marketing.	• Porcentaje de conocimiento y aplicación.
	B11 = Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. "Régimen Común sobre Propiedad Industrial".	• Porcentaje de cumplimiento
	B12 = Decreto Legislativo N° 1075: "Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial".	• Porcentaje de cumplimiento
SUB HIPOTESIS "b": -X2;A2;-B4;-B5;-B7;-B9	A2 = Desarrollo de programas estratégicos de marketing	• Porcentaje de eficacia.
	B4 = Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i).	• Porcentaje de aplicación.
	B5 = Comunicación estratégica y efectiva.	• Porcentaje de aplicación.
	B7 = Personal competente.	• Porcentaje de competencia.
	B9 = Programas de capacitación especializada (know how).	• Porcentaje de eficacia.
SUB HIPOTESIS "c": -X3;A3;-B3;-B6;-B8;-B10	A3 = Proceso de planificación del marketing	• Porcentaje de eficiencia.
	B3 = Organización interna efectiva.	• Porcentaje de efectividad.
	B6 = Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.	• Porcentaje de eficiencia.
	B8 = Planeación estratégica.	• Porcentaje de eficiencia.
	B10 = Optima relación con sus stakeholders.	• Porcentaje de interrelación.

### 3.5. Población

El presente trabajo de investigación y estudio reconoce una población de 211 marcas de conservas de pescado, registradas en los mercados de Lima Metropolitana. Es preciso mencionar que 200 de estas marcas son nacionales y 11 son importadas.

Sin embargo, para efectos de mejorar sustancialmente el enfoque de la tesis, a fin de obtener resultados más precisos que permitan llegar a conclusiones más certeras en torno al tema. **Se ha visto por conveniente considerar como parte de la población informante del presente trabajo de investigación a las cinco principales firmas que en la actualidad administran directamente la totalidad de las marcas de conservas de pescado que existen en el mercado nacional.**

Por tanto, se analiza la performance de las marcas de mayor aceptación del mercado actual. Por ello, el presente estudio no maneja un muestreo poblacional, motivo por el cual hemos aplicado el **TOTAL DE LA POBLACIÓN CENSAL**. A continuación se mencionan las firmas líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país, que conforman la población informante del presente trabajo de investigación:

- **AUSTRAL GROUP S.A.A.**
- **PESQUERA DIAMANTE**
- **TECNOLÓGICA DE ALIMENTOS S.A.A.**
- **PESQUERA 2020 S.A.C.**
- **PESQUERA HAYDUK S.A.**

De las mencionadas firmas se recogió la opinión vertida por los **funcionarios y personal responsable (Directores, Jefes y Coordinadores) del Departamento de Marketing** de las referidas compañías.

### **3.6. Técnicas de investigación**

#### **3.6.1. Descripción de los instrumentos**

##### **3.6.1.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Cada Sub Hipótesis ha sido contrastada a partir de los datos de los dominios de las variables con las que se cruza cada una de ellas, por ello para poder contrastarlas con los cruces de variables correspondientes y así obtener los datos de los dominios de esas variables, aplicamos las siguientes técnicas, instrumentos, recurriendo a los siguientes informantes: **Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.**

Las técnicas que se utilizaron, en la investigación son las siguientes:

- a) **Encuestas.-** Se aplicó con el fin de recabar información sobre el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.
- b) **Análisis documental.-** Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales relacionados con las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas.
- c) **Indagación.-** Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.
- d) **Conciliación de datos.-** Los datos de algunos autores sobre las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas, serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
- e) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.-** La información cuantitativa será ordenada en cuadros que indican conceptos, cantidades,

porcentajes y otros detalles de utilidad relacionados con el presente trabajo de investigación.

- f) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizó los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos relacionados con el tema de investigación.

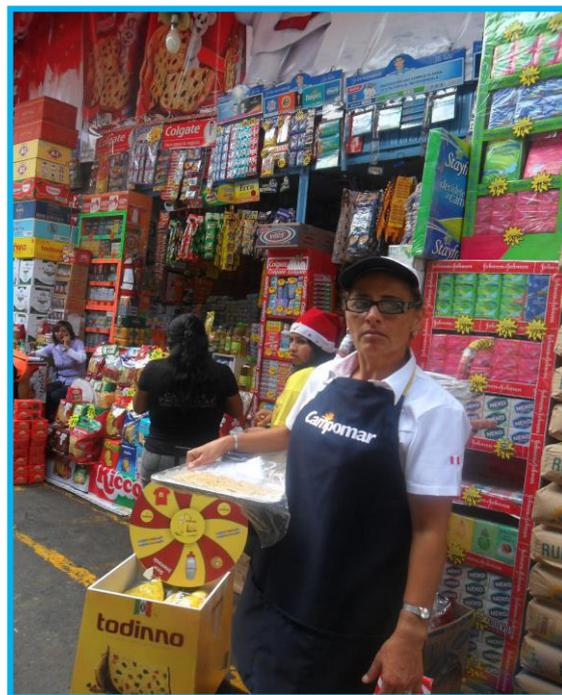
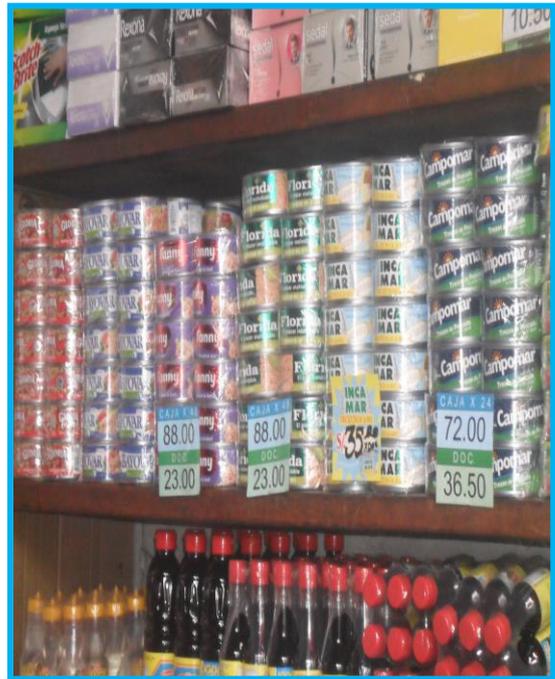
### **3.6.1.2. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos indicados, (rubro 3.6.1.1.) se procesaron a través del programa computarizado de informática SPSS en su versión 18.0; y con ellos se realizaron los cruces que consideran las sub hipótesis; con precisiones porcentuales, con prelación en su ordenamiento de relevancia de mayor a menor; esta información se sustentará a través de cuadros, gráficos, etc. Por lo cual los resultados evidenciaron una realidad la misma que fue analizada para contrastar cada sub hipótesis y por extensión la Hipótesis General.

### **3.6.2. Procesamiento y Analisis de datos**

- a) Con respecto a las informaciones que se presentaron como resúmenes, cuadros, gráficos, etc. se formulan apreciaciones objetivas. Las apreciaciones correspondientes a informaciones del dominio de variables que han sido cruzadas en una determinada sub hipótesis, estas fueron usadas como premisas para contrastar esa sub hipótesis.
- b) El resultado de la contrastación de cada sub hipótesis (que pueda ser prueba total, prueba parcial, disprueba parciales o disprueba total) dará base para formular una conclusión parcial (es decir que tendremos tantas conclusiones, parciales como sub hipótesis hayamos planteado). **Las conclusiones parciales, a su vez, se usan como premisas para contrastar la hipótesis global.**

- c) El resultado de la contrastación de la hipótesis global, (que también puede ser prueba total, prueba y disprueba parciales o disprueba total) nos dio base para formular la conclusión general de la investigación.
- d) Las apreciaciones y conclusiones resultantes del análisis fundamentaron cada parte de la propuesta de solución al problema nuevo que dio lugar al inicio de la investigación.



## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presenta los resultados del procesamiento de datos en distribución de frecuencias y cuadros de contingencia. Adicionalmente se realiza la lectura de los mismos y la interpretación de los test estadísticos.

#### 4.1. Contrastación de Hipótesis

Para iniciar la contrastación de la hipótesis, un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula.

✓ **Hipótesis Alternativa:**

**H1: Solucionar** las dificultades que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; **posibilitará** proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

- **Hipótesis Nula:**

**H0: No solucionar** las dificultades que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; **no posibilitará** proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

## 4.2. Resultados

### 4.2.1. Administración del Marketing

**Tabla N°1**

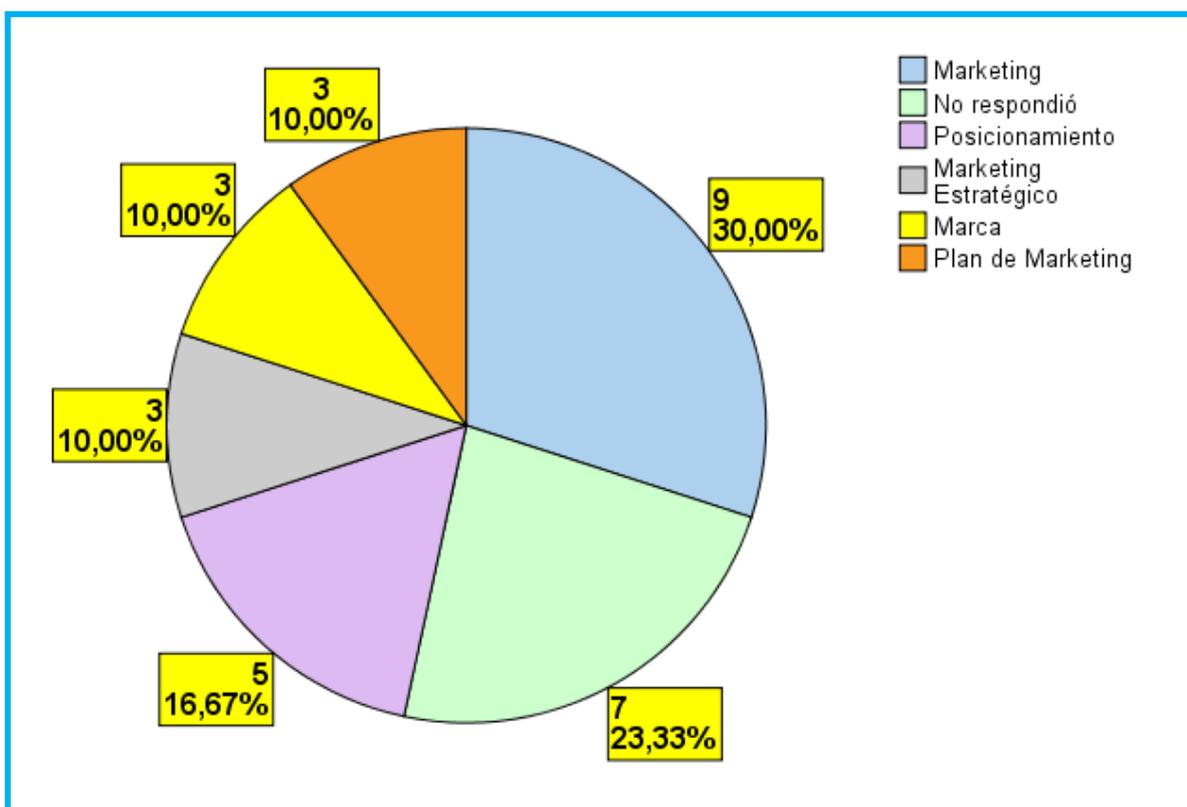
**Conceptos básicos relacionados al marketing y al posicionamiento de la marca que conoce y aplica en el desarrollo de su gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Marketing	9	30.0	30.0	30.0
No respondió	7	23.3	23.3	53.3
Posicionamiento	5	16.7	16.7	70.0
Marketing Estratégico	3	10.0	10.0	80.0
Marca	3	10.0	10.0	90.0
Plan de Marketing	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 1**

**Conceptos básicos relacionados al marketing y al posicionamiento de la marca que conoce y aplica en el desarrollo de su gestión**



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°2**

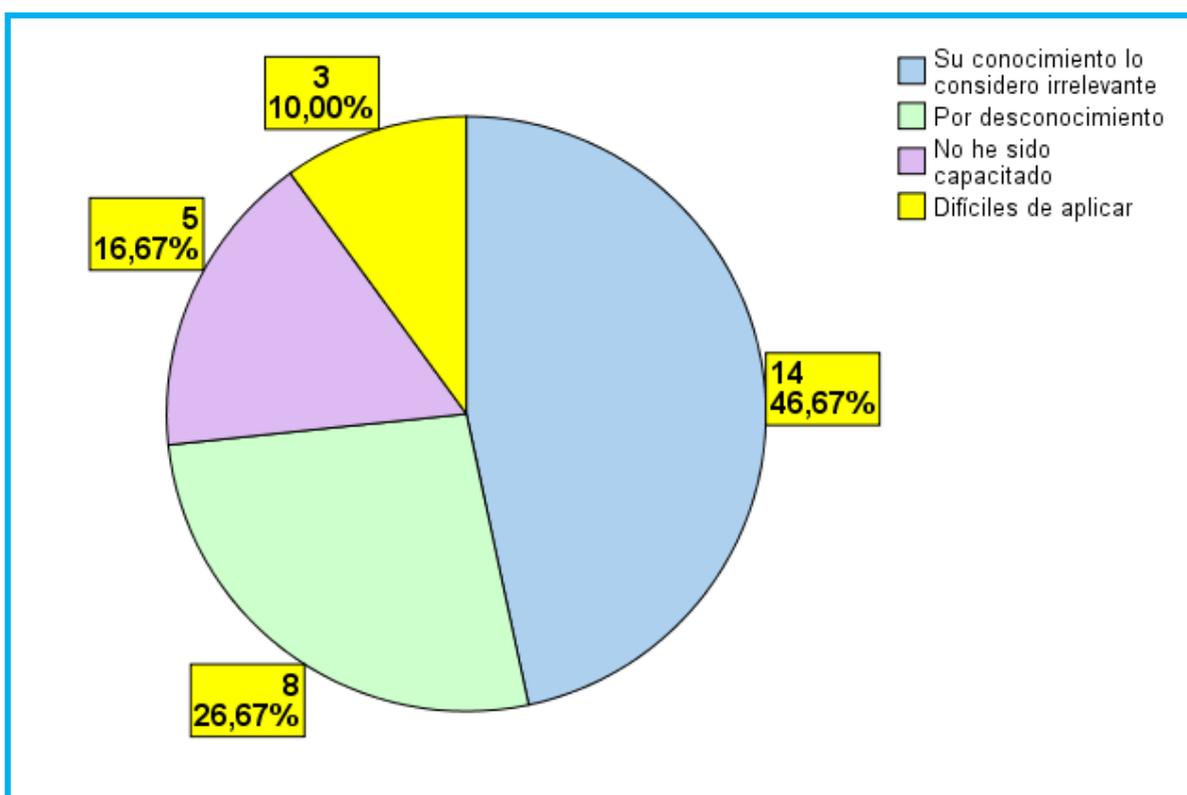
**Razones por las que no conoce o no aplica los conceptos básicos relacionados al marketing y al posicionamiento de la marca en el desarrollo de su gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Su conocimiento lo considero irrelevante	14	46.7	46.7	46.7
Por desconocimiento	8	26.7	26.7	73.3
No he sido capacitado	5	16.7	16.7	90.0
Difíciles de aplicar	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 2**

**Razones por las que no conoce o no aplica los conceptos básicos relacionados al marketing y al posicionamiento de la marca en el desarrollo de su gestión**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°3**

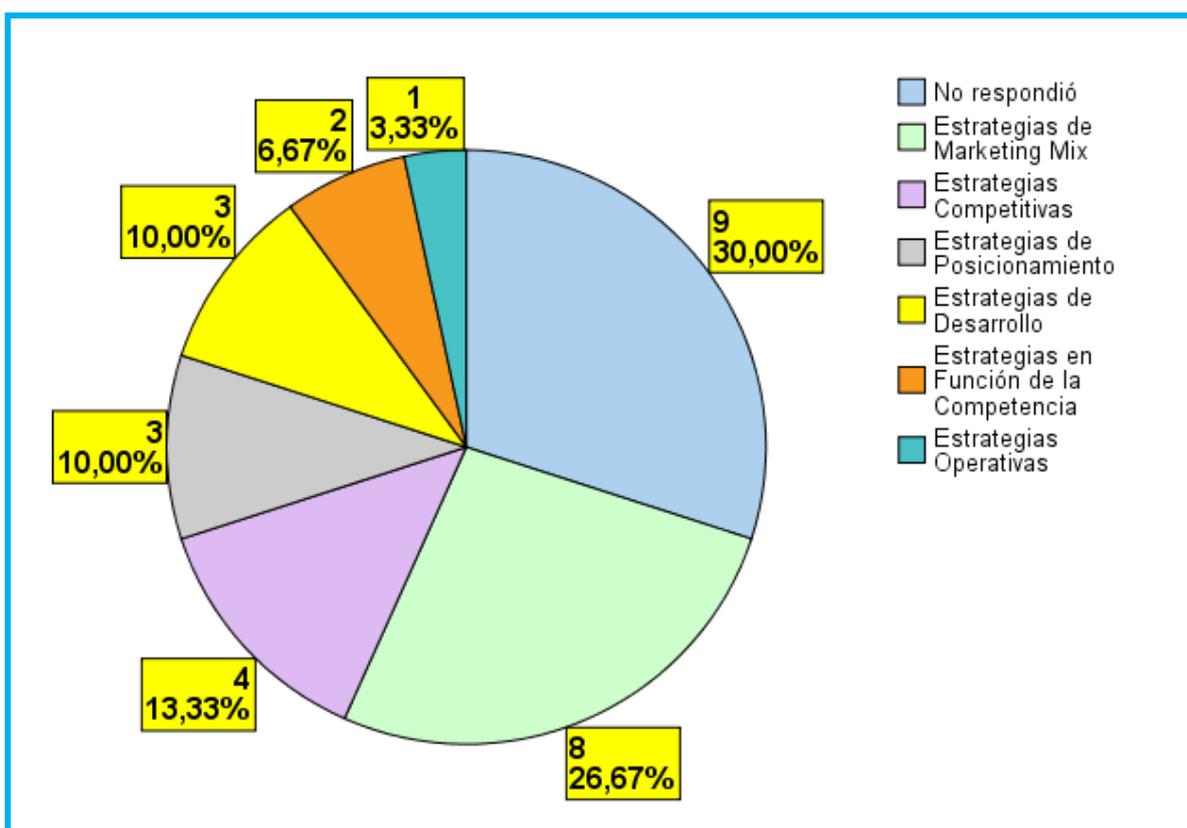
**Estrategias de Marketing que conoce y aplica en el desarrollo de su gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No respondió	9	30.0	30.0	30.0
Estrategias de Marketing Mix	8	26.7	26.7	56.7
Estrategias Competitivas	4	13.3	13.3	70.0
Estrategias de Posicionamiento	3	10.0	10.0	80.0
Estrategias de Desarrollo	3	10.0	10.0	90.0
Estrategias en Función de la Competencia	2	6.7	6.7	96.7
Estrategias Operativas	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 3**

**Estrategias de Marketing que conoce y aplica en el desarrollo de su gestión**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°4**

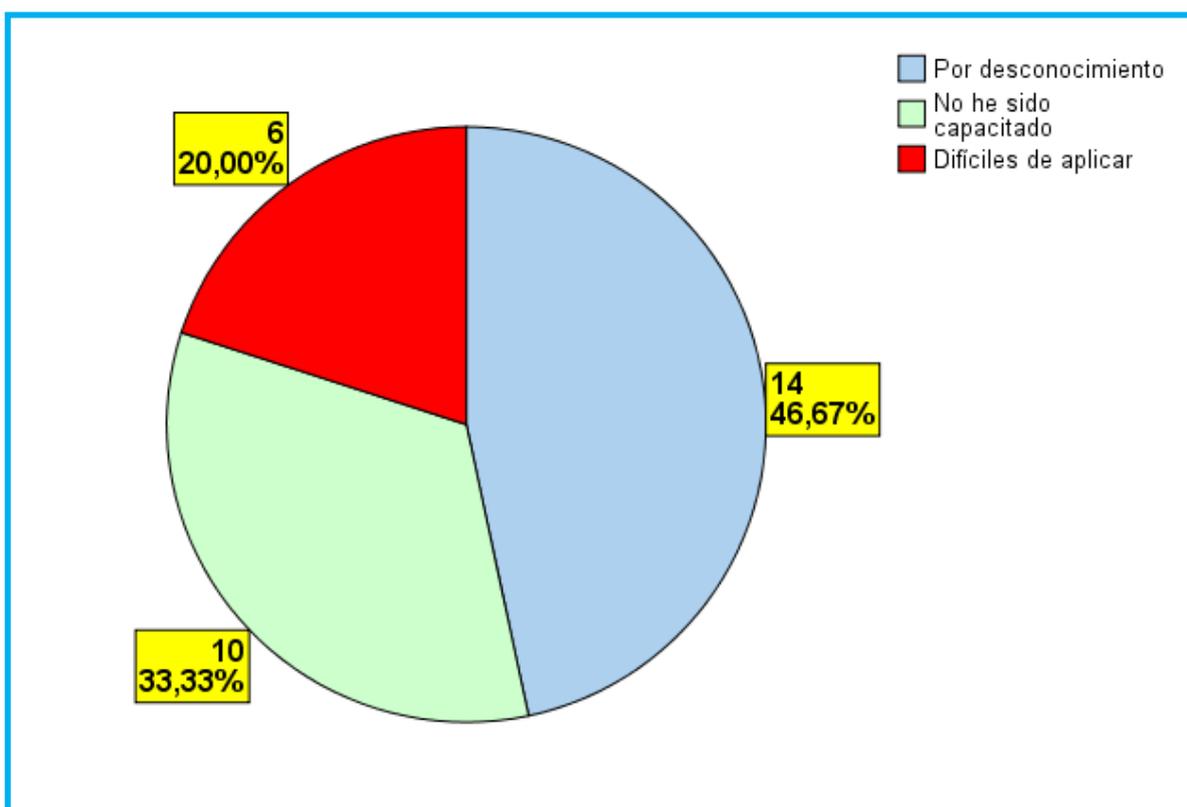
**Razones por las que no conoce o no aplica las Estrategias de Marketing en el desarrollo de su gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Por desconocimiento	14	46.7	46.7	46.7
No he sido capacitado	10	33.3	33.3	80.0
Difíciles de aplicar	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 4**

**Razones por las que no conoce o no aplica las Estrategias de Marketing en el desarrollo de su gestión**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°5**

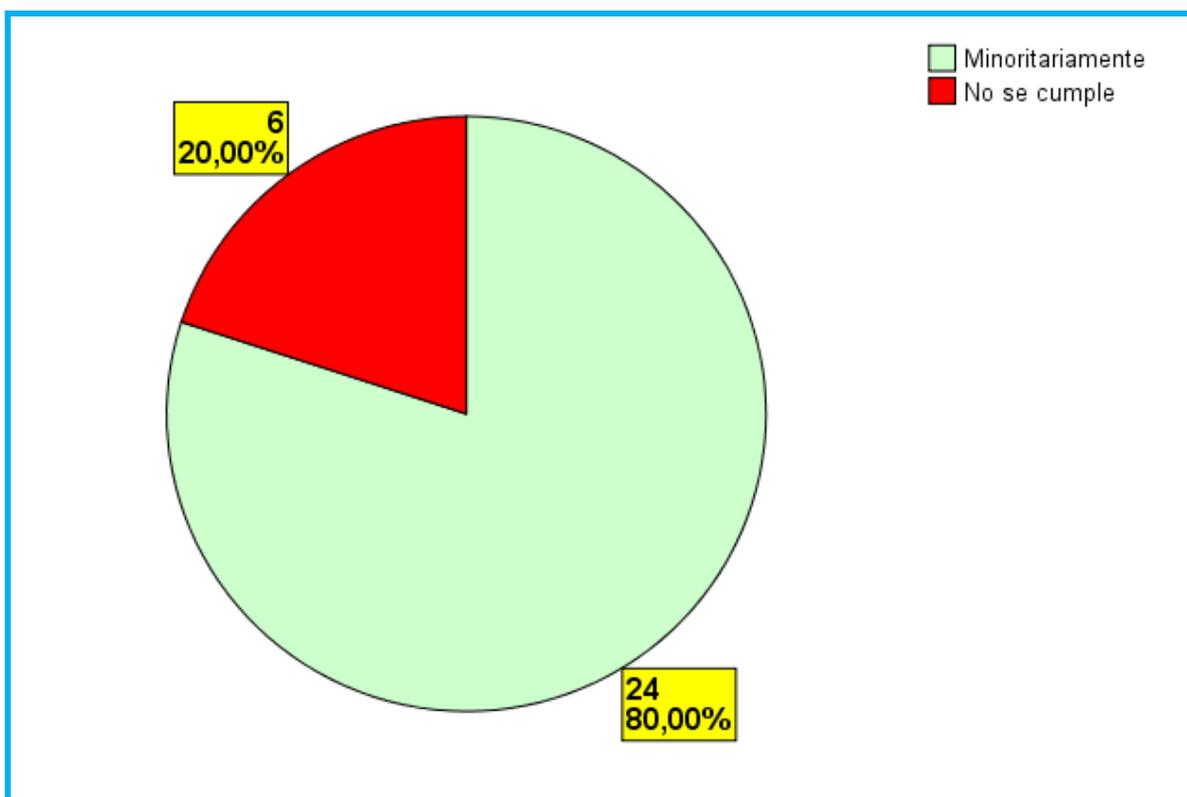
**Nivel de cumplimiento de los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: "Régimen Común sobre Propiedad Industrial"**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Minoritariamente	24	80.0	80.0	80.0
No se cumple	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 5**

**Nivel de cumplimiento de los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: "Régimen Común sobre Propiedad Industrial"**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°6**

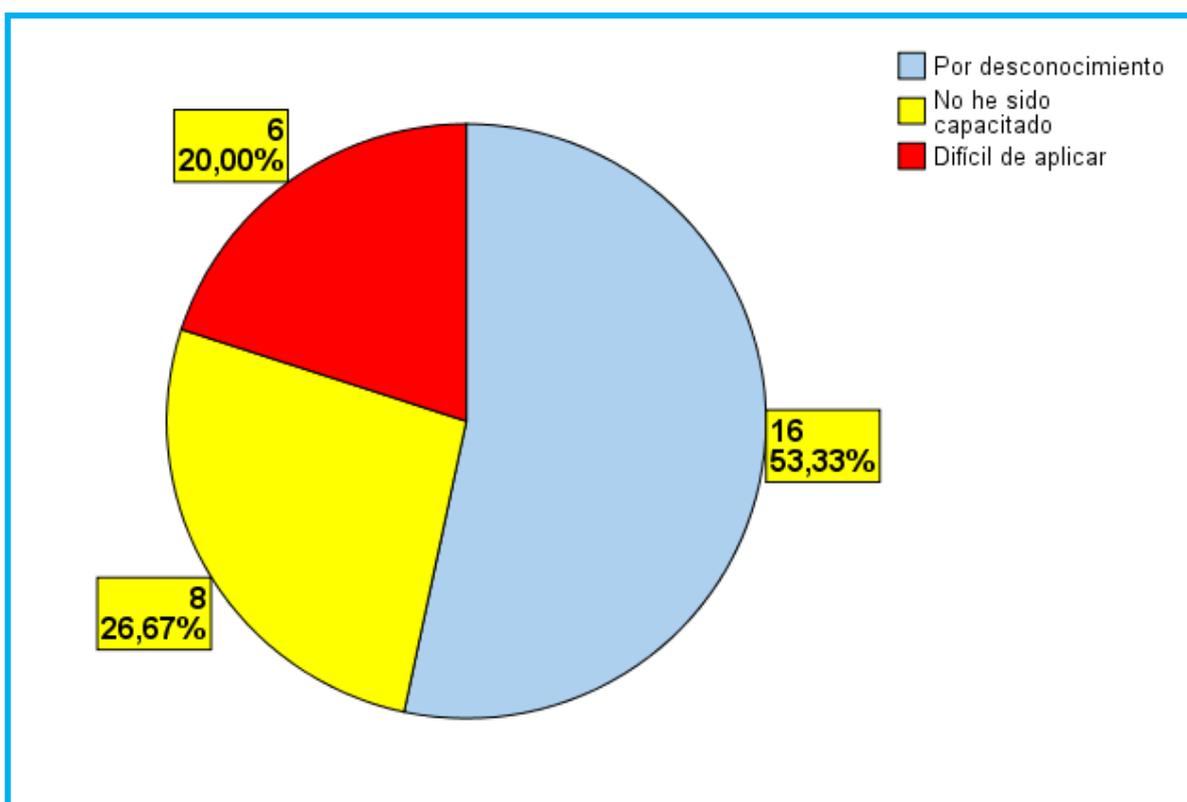
**Razones por las que no se cumple totalmente con los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: "Régimen Común sobre Propiedad Industrial"**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Por desconocimiento	16	53.3	53.3	53.3
No he sido capacitado	8	26.7	26.7	80.0
Difícil de aplicar	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 6**

**Razones por las que no se cumple totalmente con los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: "Régimen Común sobre Propiedad Industrial"**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°7**

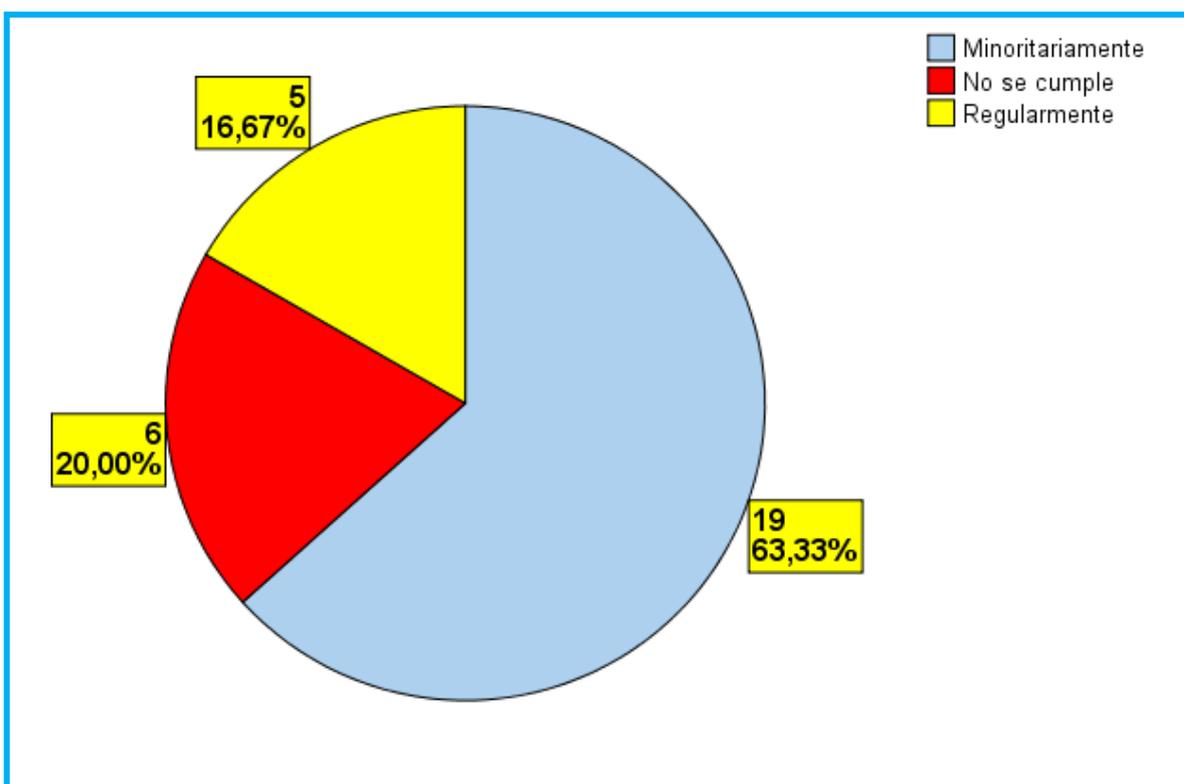
**Nivel de cumplimiento de los dispositivos contenidos en el Decreto Leg. 1075: "Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial"**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Minoritariamente	19	63.3	63.3	63.3
No se cumple	6	20.0	20.0	83.3
Regularmente	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 7**

**Nivel de cumplimiento de los dispositivos contenidos en el Decreto Leg. 1075: "Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial"**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°8**

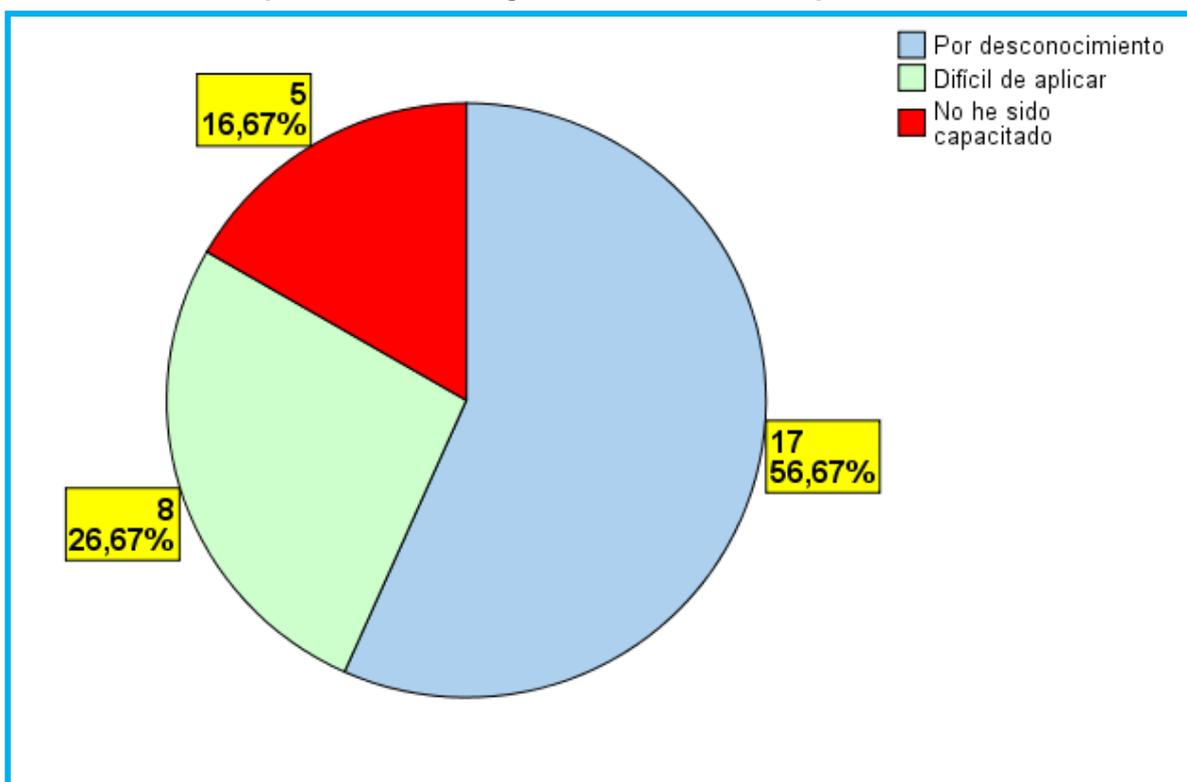
**Razones por las que no se cumple totalmente con el Decreto Leg. 1075: "Decreto Leg. que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial"**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Por desconocimiento	17	56.7	56.7	56.7
Diffcil de aplicar	8	26.7	26.7	83.3
No he sido capacitado	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 8**

**Razones por las que no se cumple totalmente con el Decreto Leg. 1075: "Decreto Leg. que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial"**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°9**

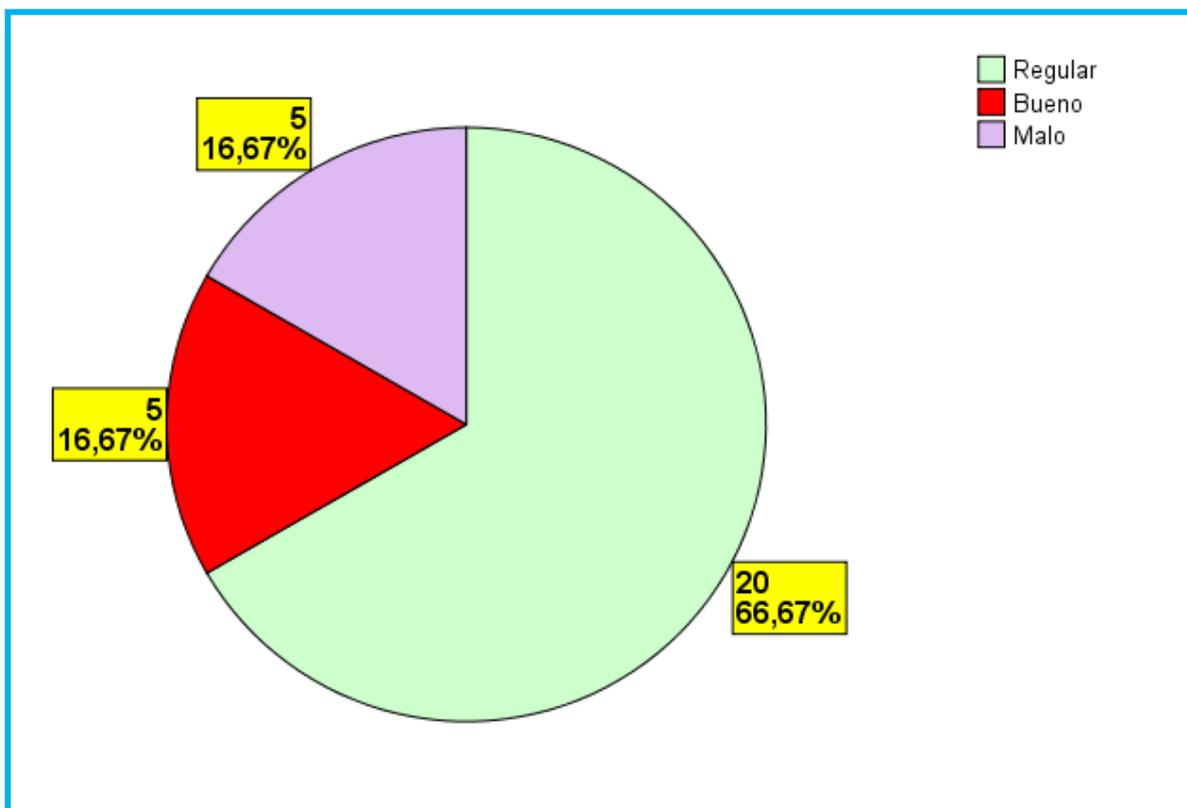
**Nivel de la actual Administración del Marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el mercado peruano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	20	66.7	66.7	66.7
Bueno	5	16.7	16.7	83.3
Malo	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 9**

**Nivel de la actual Administración del Marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el mercado peruano**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°10**

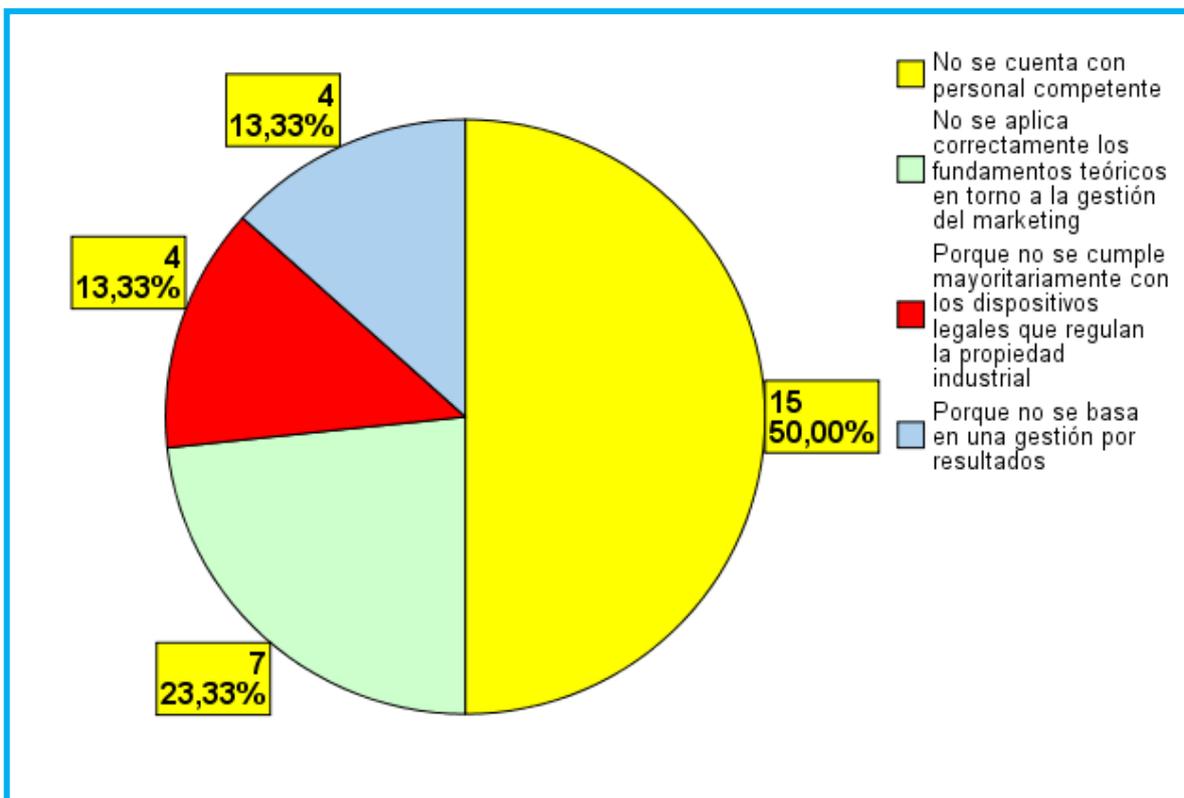
**Razones por las que no considera excelente a la actual Administración del Marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el mercado peruano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se cuenta con personal competente	15	50.0	50.0	50.0
No se aplica correctamente los fundamentos teóricos en torno a la gestión del marketing	7	23.3	23.3	73.3
Porque no se cumple mayoritariamente con los dispositivos legales que regulan la propiedad industrial	4	13.3	13.3	86.7
Porque no se basa en una gestión por resultados	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 10**

**Razones por las que no considera excelente a la actual Administración del Marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el mercado peruano**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

#### 4.2.1.1. Análisis e Interpretación de los resultados

- a) Se aprecia respecto a: **Conceptos básicos relacionados al marketing y al posicionamiento de la marca que conoce y aplica en el desarrollo de su gestión**, los resultados nos señalan que; el 30.0% del potencial humano encuestado manifestó conocer y aplicar el concepto de marketing en el desarrollo de su gestión, el 23.3% de los encuestados se limitó a no responder la interrogante formulada, el 16.7% de los informantes señaló que conoce y aplica el concepto de posicionamiento, el 10% de la población encuestada manifestó conocer y aplicar los conceptos de marketing estratégico, marca y plan de marketing respectivamente. **(Tabla y Gráfica N° 1)**
- b) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no conoce o no aplica los conceptos básicos relacionados al marketing y al posicionamiento de la marca en el desarrollo de su gestión**, los resultados nos señalan que; el 46.7% del potencial humano encuestado manifestó que su conocimiento es considerado irrelevante para el desarrollo eficiente de su gestión. Mientras que, el 26.7% de los informantes manifestó que se debe al desconocimiento marcado que existe en torno a los conceptos planteados. Asimismo, el 16.7% de los encuestados señala no haber sido capacitado de manera oportuna y eficiente en torno al conocimiento y aplicación debida de los conceptos planteados. Por último, el 10% de los informantes considera que el incipiente nivel de conocimiento y aplicación de los conceptos propuestos se debe principalmente a que los referidos planteamientos teóricos son difíciles de aplicar en el desarrollo de su respectiva gestión. **(Tabla y Gráfica N° 2)**
- c) Se aprecia respecto a: **Estrategias de Marketing que conoce y aplica en el desarrollo de su gestión**, los resultados nos señalan que; el 30% del potencial humano encuestado se limitó a no responder la interrogante formulada, el 26.7% de los encuestados manifestó conocer y aplicar las estrategias de Marketing Mix, el 13.3% de los informantes señaló conocer y

aplicar correctamente las estrategias competitivas, el 10% de la población encuestada manifestó que conoce y aplica correctamente las estrategias de posicionamiento y de desarrollo, el 6.7% de los encuestados señala conocer y aplicar las estrategias en función de la competencia, el 3.3% de los informantes manifestó conocer y aplicar las estrategias operativas en el desarrollo de su respectiva gestión. **(Tabla y Gráfica N° 3)**

- d) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no conoce o no aplica las Estrategias de Marketing en el desarrollo de su gestión**, los resultados nos señalan que; el 46.7% del potencial humano encuestado manifestó como razón fundamental el desconocimiento marcado que existe en torno a las estrategias de marketing planteadas. Mientras que el 33.3% de los informantes señaló no haber sido capacitado de manera adecuada y oportuna en el conocimiento y aplicación eficiente de las referidas estrategias. Finalmente, el 20% de la población encuestada considera que las mencionadas estrategias son difíciles de aplicar en el desarrollo de su respectiva gestión. **(Tabla y Gráfica N° 4)**
- e) Se aprecia respecto a: **Nivel de cumplimiento de los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: “Régimen Común sobre Propiedad Industrial”**, los resultados nos señalan que; el 80% del potencial humano encuestado manifestó que los referidos lineamientos se cumplen minoritariamente por parte del personal responsable de llevar a cabo la gestión del marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado. Mientras que, el 20% manifiesta que el referido dispositivo normativo no se cumple. **(Tabla y Gráfica N° 5)**
- f) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no se cumple totalmente con los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: “Régimen Común sobre Propiedad Industrial”**, los resultados nos señalan que; el 53.3% del potencial humano encuestado señaló que se debe principalmente al desconocimiento marcado que existe en torno a los lineamientos estipulados en el referido dispositivo normativo planteado. Mientras que el 26.7% de los informantes manifestó que no ha

sido capacitado oportunamente y de manera eficiente en torno a los lineamientos contenidos en la referida normativa. Finalmente, el 20% de la población encuestada considera que el incipiente nivel de conocimiento y aplicación de esta normativa se debe principalmente a que dichos lineamientos son difíciles de aplicar en el desarrollo eficiente de su gestión. **(Tabla y Gráfica N° 6)**

- g) Se aprecia respecto a: **Nivel de cumplimiento de los dispositivos contenidos en el Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”**, los resultados nos señalan que; el 63.3% del potencial humano encuestado manifestó que los referidos contenidos se cumplen minoritariamente, el 20% de los informantes señala que la mencionada normativa legal no se cumple en la realidad. Mientras que, el 16.7% de la población encuestada manifiesta que los referidos dispositivos se cumplen regularmente en el desarrollo de su gestión. **(Tabla y Gráfica N° 7)**
- h) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no se cumple totalmente con los dispositivos contenidos en el Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”**, los resultados nos señalan que; el 56.7% del potencial humano encuestado manifestó que se debe principalmente al desconocimiento marcado que existe en torno a los dispositivos contenidos en la referida normativa legal. Mientras que el 26.7% de los informantes señaló que los referidos dispositivos son difíciles de aplicar en el desarrollo de su actual gestión. Finalmente, el 16.7% de los encuestado considera que no ha sido capacitado de forma eficiente y oportuna acerca del conocimiento y correcta aplicación de los lineamientos estipulados en la normativa en cuestión. **(Tabla y Gráfica N° 8)**
- i) Se aprecia respecto a: **Nivel de la actual Administración del Marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de**

**pescado en el mercado peruano**, los resultados nos señalan que; el 66.7% del potencial humano encuestado considera como regular el desempeño de la actual administración de marketing, el 16.7% de los informantes señala que dicho nivel es bueno. Asimismo, el 16.7% de la población encuestada considera malo el nivel de dicha administración. **(Tabla y Gráfica N° 9)**

- j) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no considera excelente a la actual Administración del Marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el mercado peruano**, los resultados nos señalan que; el 50% del potencial humano encuestado manifestó categóricamente que se debe principalmente a la falta de personal competente para su eficiente desarrollo. Mientras que, el 23.3% de los informantes señaló que se debe fundamentalmente a que no se aplica correctamente los fundamentos teóricos en torno a la gestión del marketing. Asimismo, el 13.3% de los encuestados manifiesta que se debe porque no se cumple mayoritariamente con los dispositivos legales que regulan la propiedad industrial. Finalmente, el 13.3% de la población informante señala que el bajo nivel que muestra la actual administración del marketing se debe a que ésta no se basa ni está orientada a una gestión por resultados. **(Tabla y Gráfica N° 10)**

#### 4.2.2. Desarrollo de programas estratégicos de marketing

Tabla N°11



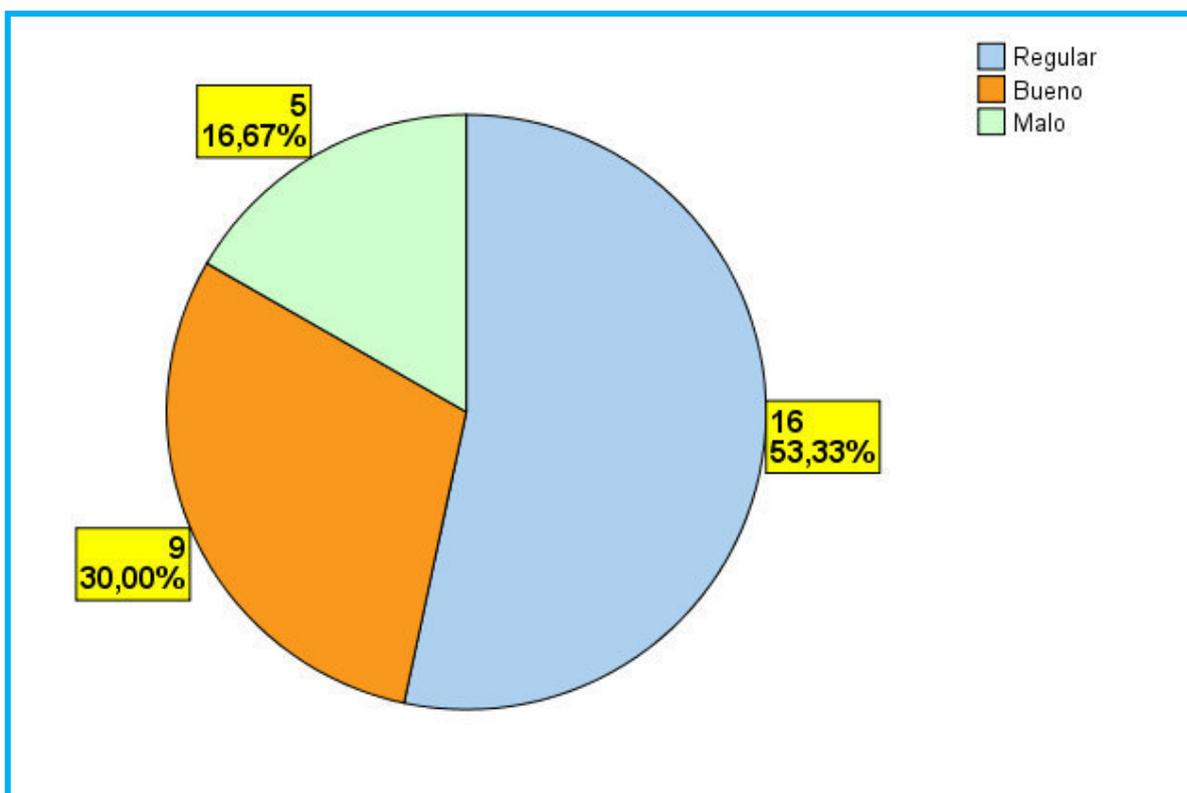
**Nivel de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i) del Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	16	53.3	53.3	53.3
Bueno	9	30.0	30.0	83.3
Malo	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 11**

**Nivel de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i) del Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°12**

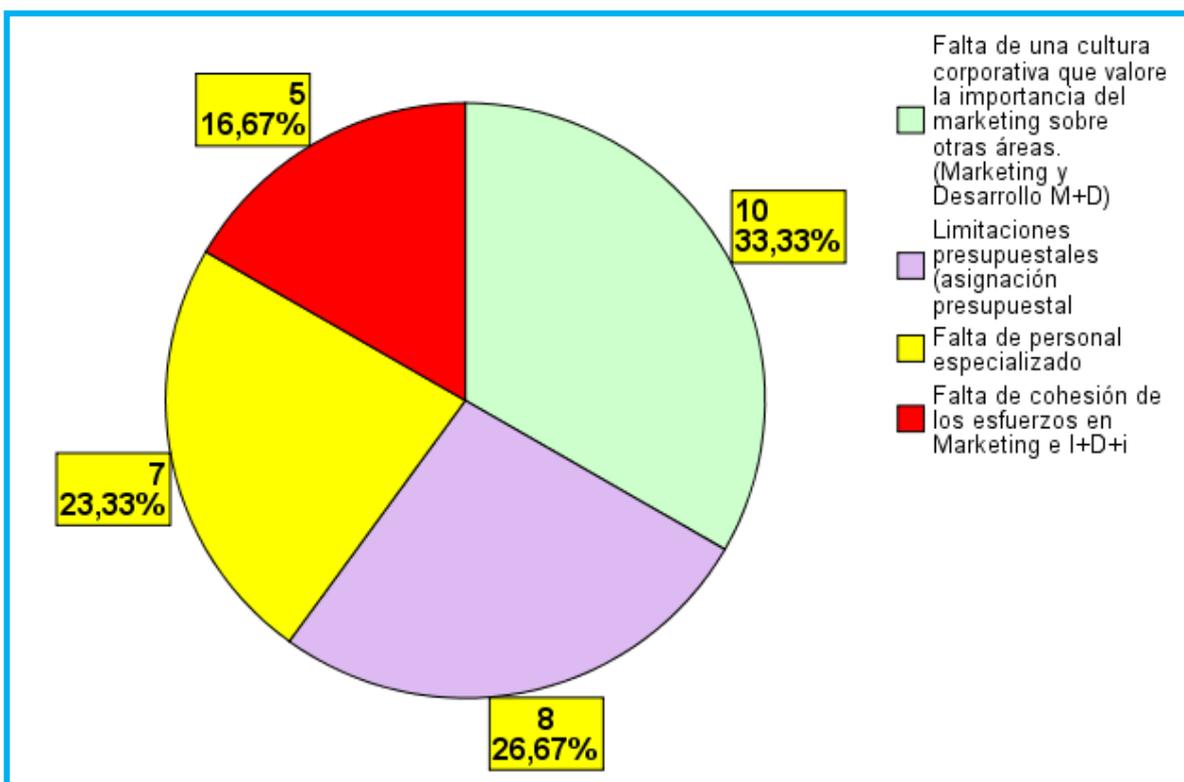
**Razones por las que no considera excelente el nivel de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i) del Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Falta de una cultura corporativa que valore la importancia del marketing sobre otras áreas. (Marketing y Desarrollo M+D)	10	33.3	33.3	33.3
Limitaciones presupuestales (asignación presupuestal)	8	26.7	26.7	60.0
Falta de personal especializado	7	23.3	23.3	83.3
Falta de cohesión de los esfuerzos en Marketing e I+D+i	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 12**

**Razones por las que no considera excelente el nivel de Investigación, Desarrollo De Innovación Tecnológica (I+D+i) del Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°13**

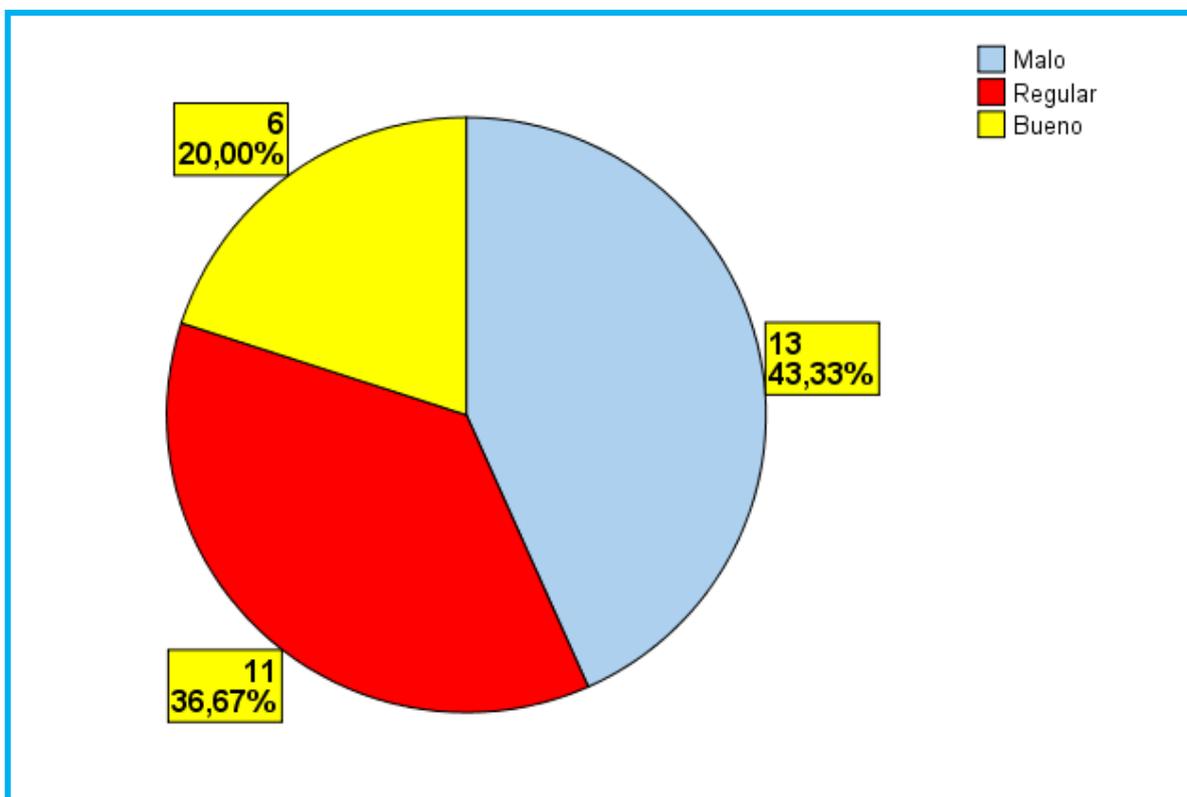
**Nivel de Comunicación estratégica y efectiva en el Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	13	43.3	43.3	43.3
Regular	11	36.7	36.7	80.0
Bueno	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 13**

**Nivel de Comunicación estratégica y efectiva en el Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°14**

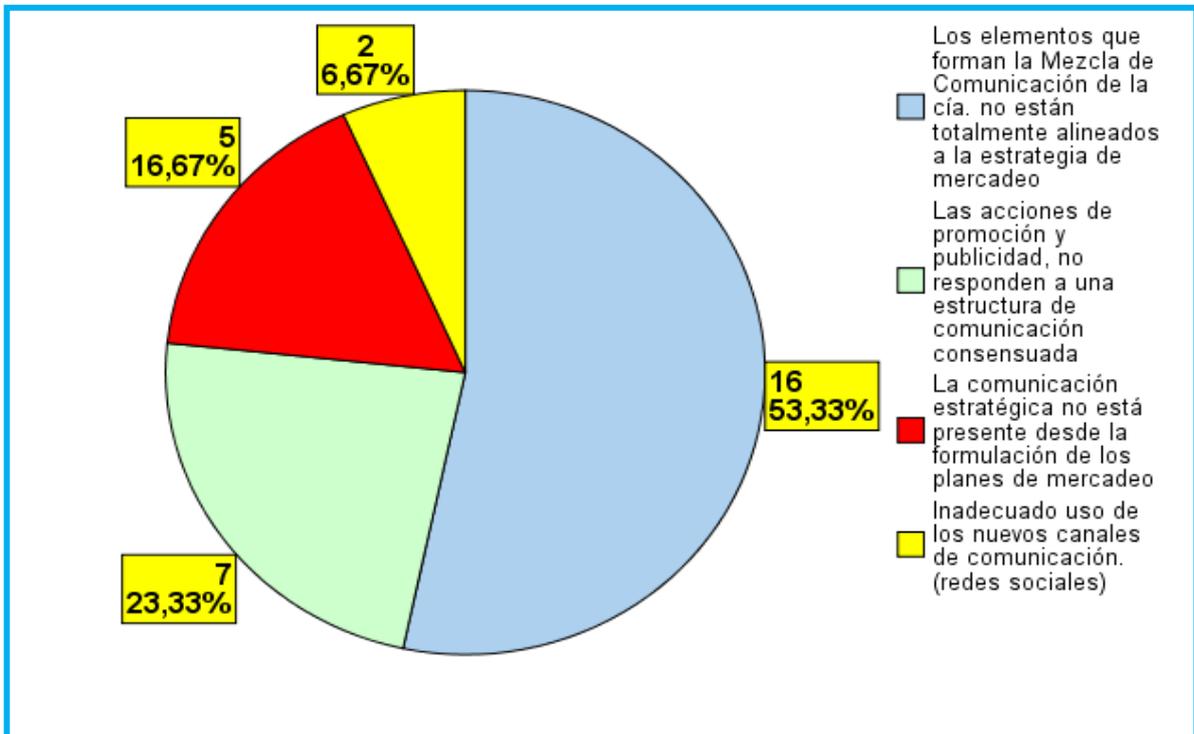
**Razones por las que no considera excelente el nivel de Comunicación estratégica y efectiva en el Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Los elementos que forman la Mezcla de Comunicación de la cía. no están totalmente alineados a la estrategia de mercadeo	16	53.3	53.3	53.3
Las acciones de promoción y publicidad, no responden a una estructura de comunicación consensuada	7	23.3	23.3	76.7
La comunicación estratégica no está presente desde la formulación de los planes de mercadeo	5	16.7	16.7	93.3
Inadecuado uso de los nuevos canales de comunicación. (redes sociales)	2	6.7	6.7	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 14**

**Razones por las que no considera excelente el nivel de Comunicación estratégica y efectiva en el Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°15**

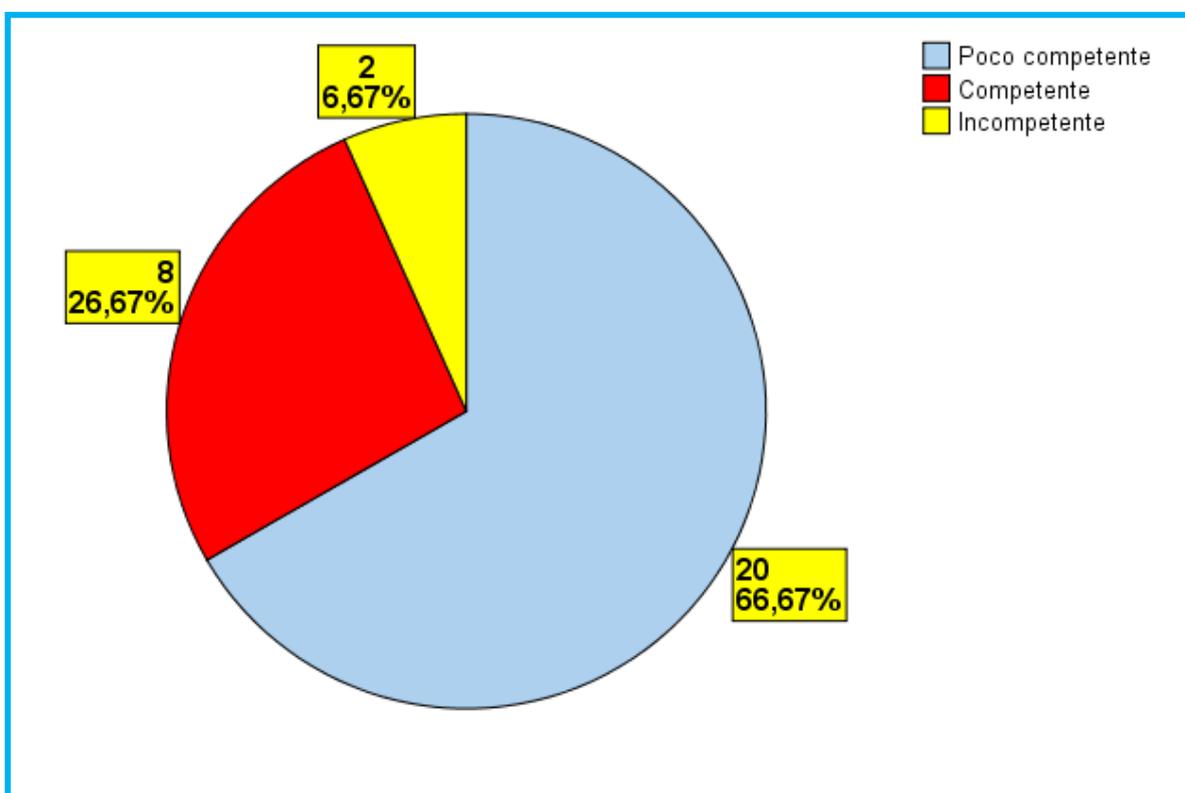
**Nivel de competencia del personal responsable del Departamento de Marketing,  
principalmente en el desarrollo de programas estratégicos de marketing**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco competente	20	66.7	66.7	66.7
Competente	8	26.7	26.7	93.3
Incompetente	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 15**

**Nivel de competencia del personal responsable del Departamento de Marketing,  
principalmente en el desarrollo de programas estratégicos de marketing**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°16**

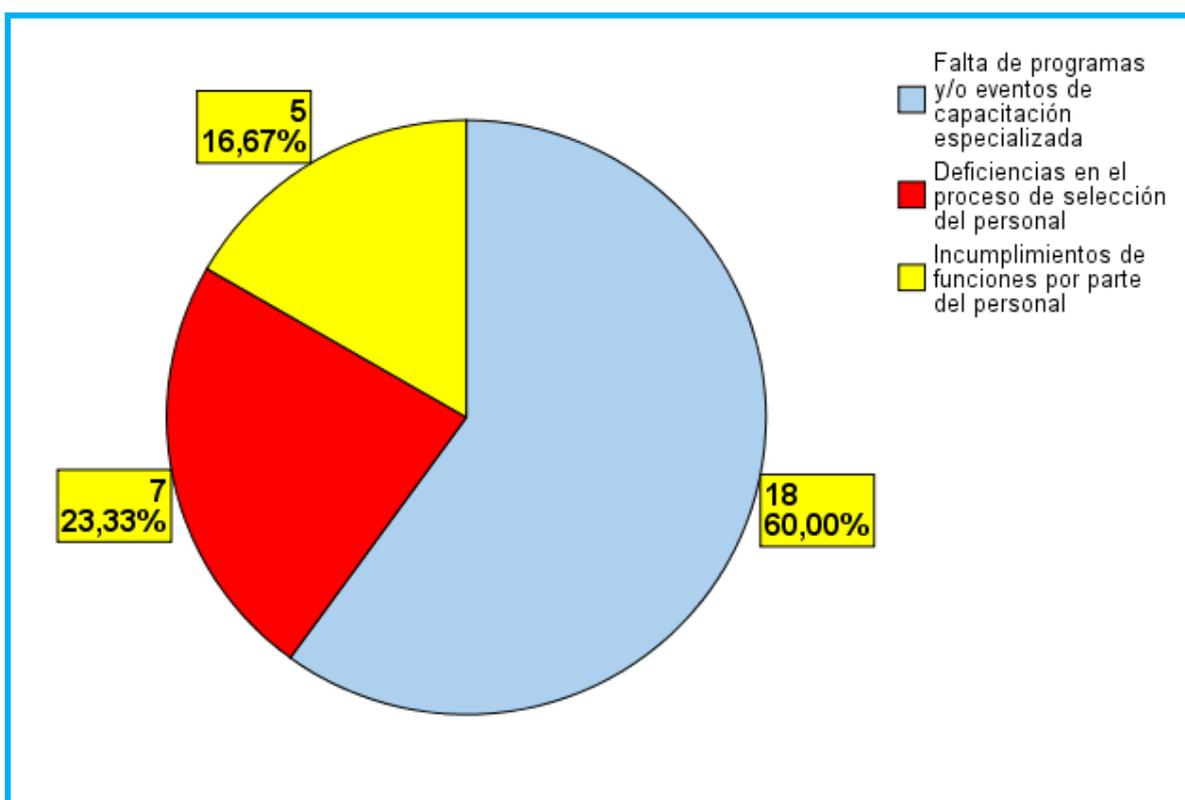
**Razones por las que no considera altamente competente al personal responsable del Departamento de Marketing, principalmente en el desarrollo de programas estratégicos de marketing**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Falta de programas y/o eventos de capacitación especializada	18	60.0	60.0	60.0
Deficiencias en el proceso de selección del personal	7	23.3	23.3	83.3
Incumplimientos de funciones por parte del personal	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 16**

**Razones por las que no considera altamente competente al personal responsable del Departamento de Marketing, principalmente en el desarrollo de programas estratégicos de marketing**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°17**

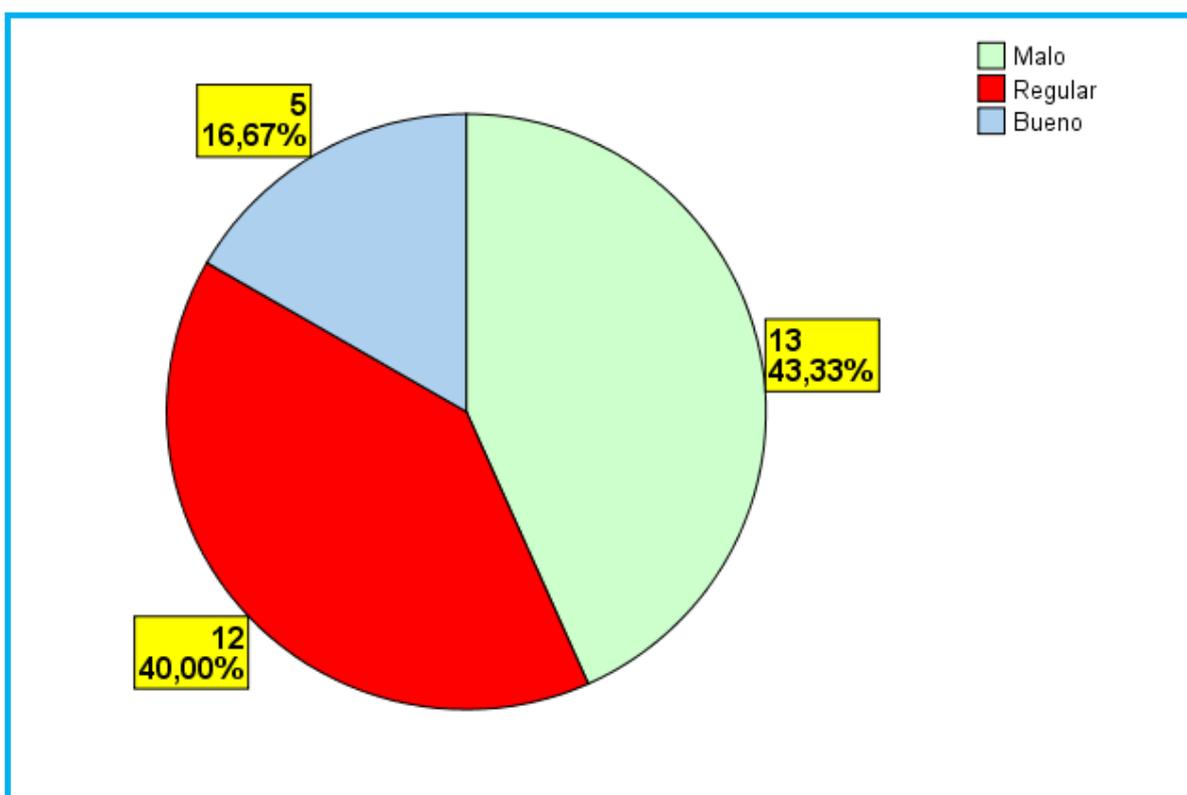
**Desarrollo de Programas de capacitación especializada (know how), dirigido principalmente al personal responsable del Departamento de Marketing, a fin de desarrollar programas estratégicos de marketing de manera efectiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	13	43.3	43.3	43.3
Regular	12	40.0	40.0	83.3
Bueno	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 17**

**Desarrollo de Programas de capacitación especializada (know how), dirigido principalmente al personal responsable del Departamento de Marketing, a fin de desarrollar programas estratégicos de marketing de manera efectiva**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°18**

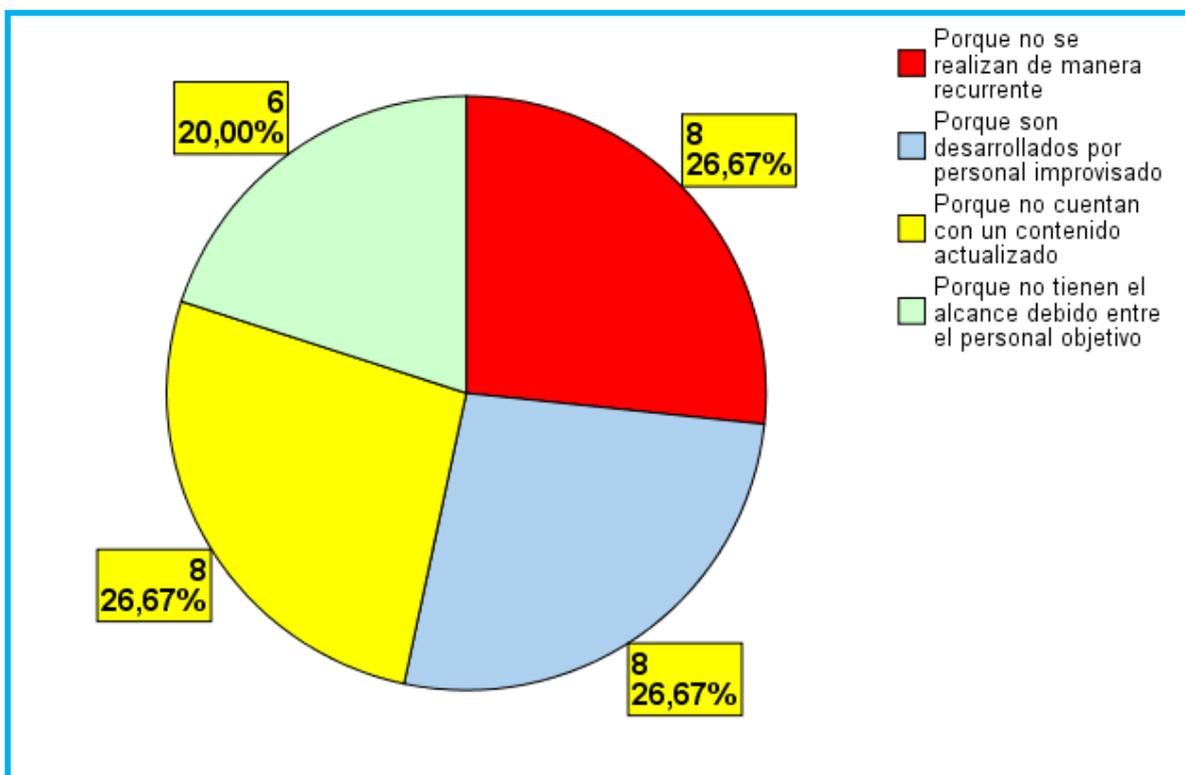
**Razones por las que no considera excelente el desarrollo de Programas de capacitación especializada (know how), dirigido principalmente al personal responsable del Departamento de Marketing, a fin de desarrollar programas estratégicos de marketing de manera efectiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Porque no se realizan de manera recurrente	8	26.7	26.7	26.7
Porque son desarrollados por personal improvisado	8	26.7	26.7	53.3
Porque no cuentan con un contenido actualizado	8	26.7	26.7	80.0
Porque no tienen el alcance debido entre el personal objetivo	6	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 18**

**Razones por las que no considera excelente el desarrollo de Programas de capacitación especializada (know how), dirigido principalmente al personal responsable del Departamento de Marketing, a fin de desarrollar programas estratégicos de marketing de manera efectiva**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°19**

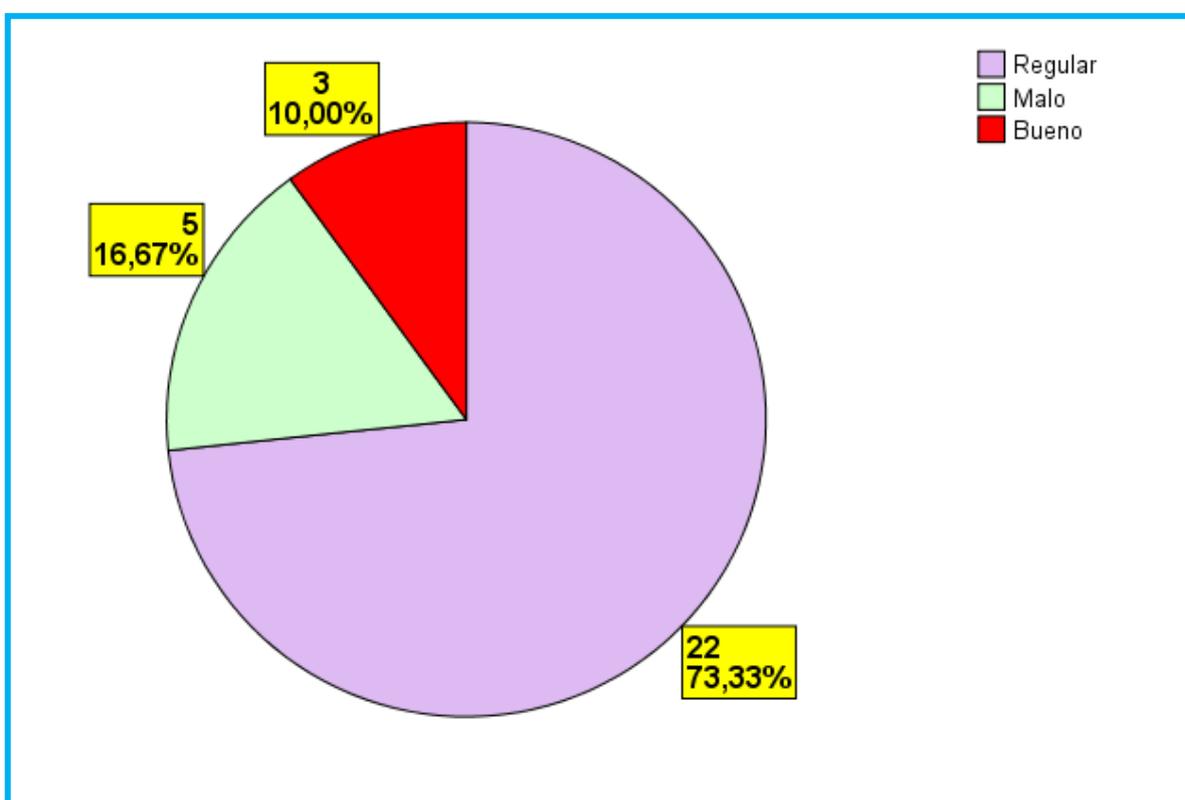
**Desarrollo de programas estratégicos de marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	22	73.3	73.3	73.3
Malo	5	16.7	16.7	90.0
Bueno	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 19**

**Desarrollo de programas estratégicos de marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°20**

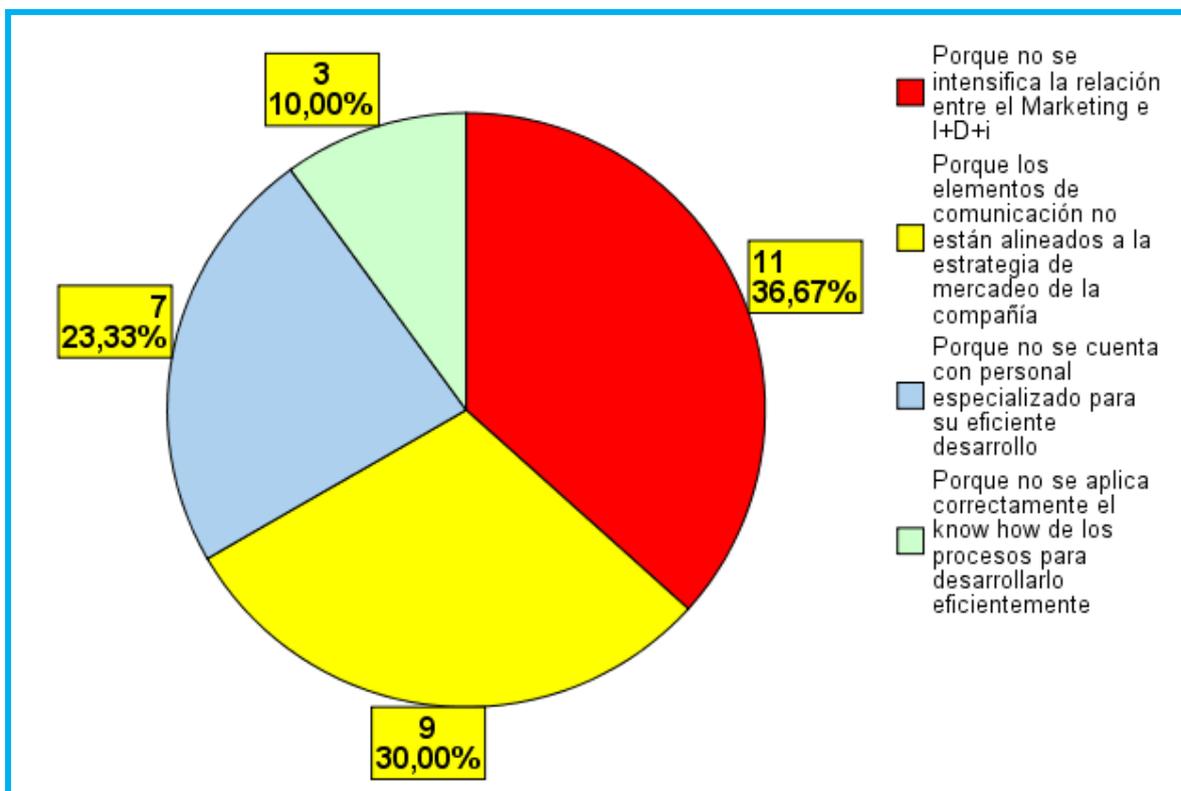
**Razones por las que no considera excelente el Desarrollo de programas estratégicos de marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Porque no se intensifica la relación entre el Marketing e I+D+i	11	36.7	36.7	36.7
Porque los elementos de comunicación no están alineados a la estrategia de mercadeo de la compañía	9	30.0	30.0	66.7
Porque no se cuenta con personal especializado para su eficiente desarrollo	7	23.3	23.3	90.0
Porque no se aplica correctamente el know how de los procesos para desarrollarlo eficientemente	3	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 20**

**Razones por las que no considera excelente el Desarrollo de programas estratégicos de marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**4.2.2.1. Análisis e Interpretación de los resultados**

- a) Se aprecia respecto a: **Nivel de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i) del Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**, los resultados nos señalan que; el 53.3% del potencial humano encuestado manifestó que es regular el nivel en consulta, el 30% de los informantes señaló que es bueno el nivel de I+D+i aplicado al marketing, mientras que el 16.7% de la población encuestada considera que es malo el referido nivel. **(Tabla y Gráfica N° 11)**
- b) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no considera excelente el nivel de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i) del Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**, los resultados nos señalan que; el 33.3% del potencial humano encuestado manifestó que se debe principalmente a la falta de una cultura corporativa que valore la importancia del marketing sobre otras áreas. Vale decir, integrar al marketing como un eje principal en la gestión de la compañía, y aplicar una filosofía de Marketing y Desarrollo, es decir pasar de una cultura de I+D+i hacia una cultura corporativa de M+D (Marketing + Desarrollo). Mientras que, el 26.7% de los informantes señaló que se debe a las limitaciones presupuestales, principalmente en la asignación presupuestal destinada al departamento de marketing y las áreas relacionadas a ésta. Asimismo, el 23.3% de los encuestados considera que se debe a la falta de personal especializado. Por último, el 16.7% de la población informante considera que se dicha situación es ocasionada primordialmente por la falta de cohesión de los esfuerzos en marketing e I+D+i. **(Tabla y Gráfica N° 12)**
- c) Se aprecia respecto a: **Nivel de Comunicación estratégica y efectiva en el Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**, los resultados nos señalan que; el 43.3% del potencial humano encuestado considera malo el nivel en consulta, el 36.7% de los

informantes señala como regular el nivel de comunicación estratégica. Mientras que, sólo el 20% de la población encuestada considera bueno el nivel consultado. **(Tabla y Gráfica N° 13)**

- d) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no considera excelente el nivel de Comunicación estratégica y efectiva en el Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva**, los resultados nos señalan que; el 53.3% del potencial humano encuestado manifestó que se debe principalmente a que los elementos que forman la mezcla de comunicación de la compañía no están totalmente alineados a la estrategia de mercadeo. Mientras que el 23.3% de los informantes señala que se debe a que las acciones de promoción y publicidad, no responden a una estructura de comunicación consensuada. Además, el 16.7% de los encuestados considera que se debe fundamentalmente a que la comunicación estratégica no está presente desde la formulación de los planes de mercadeo. Finalmente, el 6.7% de la población encuestada considera que se debe al inadecuado uso de los nuevos canales de comunicación (redes sociales). **(Tabla y Gráfica N° 14)**
- e) Se aprecia respecto a: **Nivel de competencia del personal responsable del Departamento de Marketing, principalmente en el desarrollo de programas estratégicos de marketing**, los resultados nos señalan que; el 66.7% del potencial humano encuestado considera que dicho personal es poco competente, el 26.7% de los informantes señala que el referido personal es competente en el desarrollo de su gestión, el 6.7% de la población encuestada considera que dicho personal se muestra incompetente en el desarrollo de sus funciones. **(Tabla y Gráfica N° 15)**
- f) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no considera altamente competente al personal responsable del Departamento de Marketing, principalmente en el desarrollo de programas estratégicos de marketing**, los resultados nos señalan que; el 60% del potencial humano encuestado manifestó que dicha situación se debe principalmente a la falta de programas y/o eventos de capacitación especializada dirigidos

principalmente al personal responsable del departamento de marketing. Mientras que, el 23.3% de los informantes señaló que se debe a las deficiencias acontecidas en el proceso de selección del personal. Finalmente, el 16.7% de la población encuestada considera que se debe a los incumplimientos de funciones por parte del personal. **(Tabla y Gráfica N° 16)**

- g) Se aprecia respecto a: **Desarrollo de Programas de capacitación especializada (know how), dirigido principalmente al personal responsable del Departamento de Marketing, a fin de desarrollar programas estratégicos de marketing de manera efectiva**, los resultados nos señalan que; el 43.3% del potencial humano encuestado manifestó que es malo el desarrollo de los referidos programas, el 40% de los informantes considera que dichos programas se vienen desarrollando de manera regular, el 16.7% de la población encuestada considera que es bueno el desarrollo de dichos programas. **(Tabla y Gráfica N° 17)**
- h) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no considera excelente el desarrollo de Programas de capacitación especializada (know how), dirigido principalmente al personal responsable del Departamento de Marketing, a fin de desarrollar programas estratégicos de marketing de manera efectiva**, los resultados nos señalan que; el 26.7% del potencial humano encuestado manifestó que el nivel de los programas de capacitación no es óptimo porque no se realizan de manera recurrente, porque son desarrollados por personal improvisado y porque dichos programas no cuentan con un contenido actualizado. Mientras que, el 20% de los informantes señala que se debe principalmente a que los mencionados programas no tienen el alcance debido entre el personal objetivo. **(Tabla y Gráfica N° 18)**
- i) Se aprecia respecto a: **Desarrollo de programas estratégicos de marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano**, los resultados nos señalan que; el 73.3% del potencial humano encuestado manifestó que los programas se viene desarrollando de manera regular, el 16.7% de los

informantes considera malo el desarrollo de los referidos programas estratégicos, el 10% de la población encuestada considera bueno el desarrollo de dichos programas. (Tabla y Gráfica N° 19)

- j) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no considera excelente el Desarrollo de programas estratégicos de marketing, a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano**, los resultados nos señalan que; el 36.7% del potencial humano encuestado manifestó que dicha situación se debe fundamentalmente porque no se intensifica la relación entre el marketing e I+D+i. Mientras que, el 30% de los informantes señaló que se debe principalmente porque los elementos de comunicación no están alineados a la estrategia de mercadeo de la compañía. Asimismo, el 23.3% de los encuestados manifiesta que dicha situación es originada primordialmente porque no se cuenta con personal especializado para su eficiente desarrollo. Por último, el 10% de la población encuestada afirma que el incipiente nivel mostrado en el desarrollo de programas estratégicos de marketing se debe porque no se aplica correctamente el know how de los procesos para desarrollarlo eficientemente. (Tabla y Gráfica N° 20)



#### 4.2.3. Proceso de planificación del marketing

**Tabla N°21**

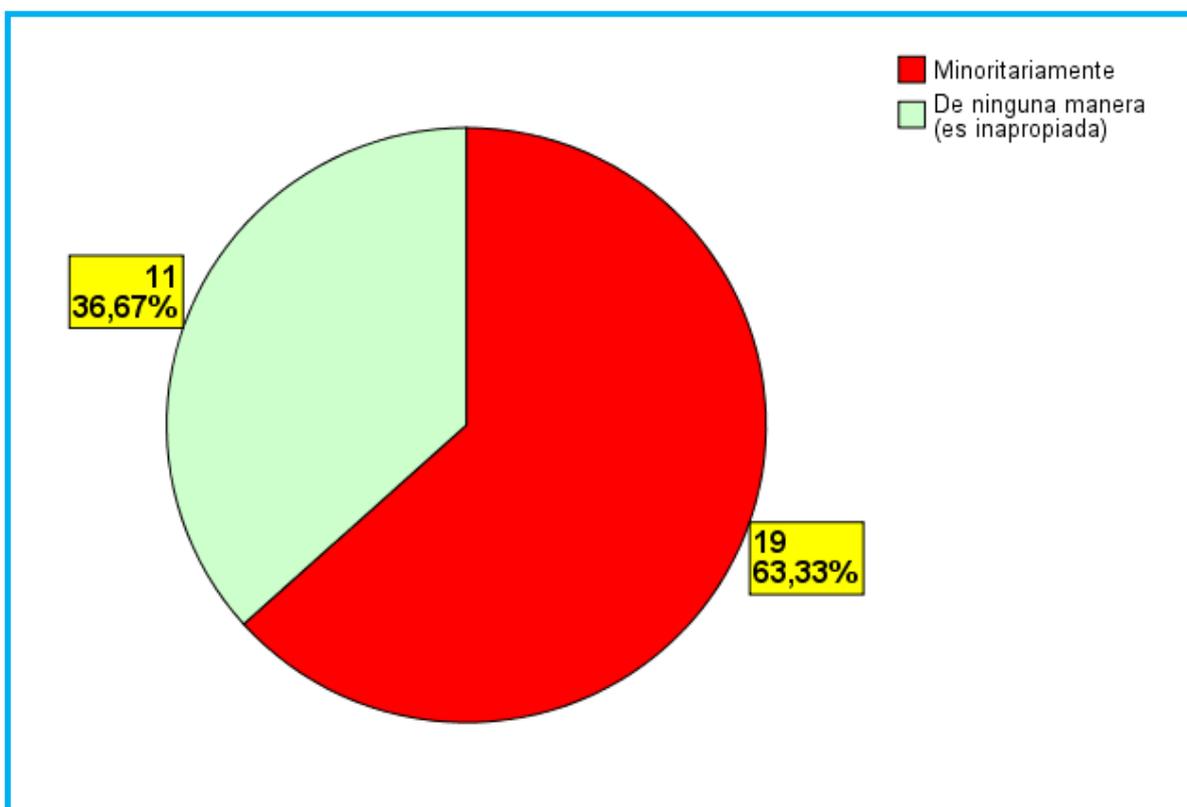
**¿Considera que la actual Organización interna administrativa, favorece el eficiente proceso de planificación del marketing?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Minoritariamente	19	63.3	63.3	63.3
De ninguna manera (es inapropiada)	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 21**

**¿Considera que la actual Organización interna administrativa, favorece el eficiente proceso de planificación del marketing?**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°22**

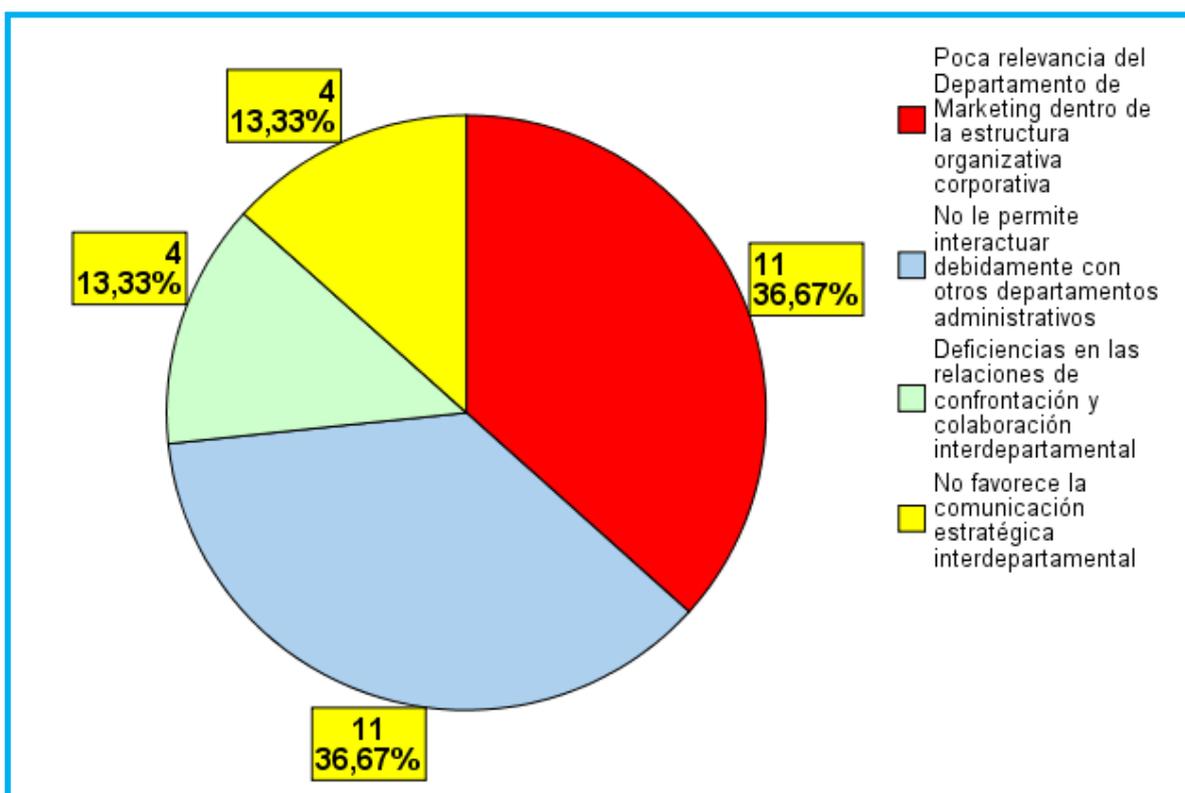
**Razones por las que considera que la actual Organización interna administrativa, no favorece totalmente el eficiente proceso de planificación del marketing**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poca relevancia del Departamento de Marketing dentro de la estructura organizativa corporativa	11	36.7	36.7	36.7
No le permite interactuar debidamente con otros departamentos administrativos	11	36.7	36.7	73.3
Deficiencias en las relaciones de confrontación y colaboración interdepartamental	4	13.3	13.3	86.7
No favorece la comunicación estratégica interdepartamental	4	13.3	13.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 22**

**Razones por las que considera que la actual Organización interna administrativa, no favorece totalmente el eficiente proceso de planificación del marketing**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°23**

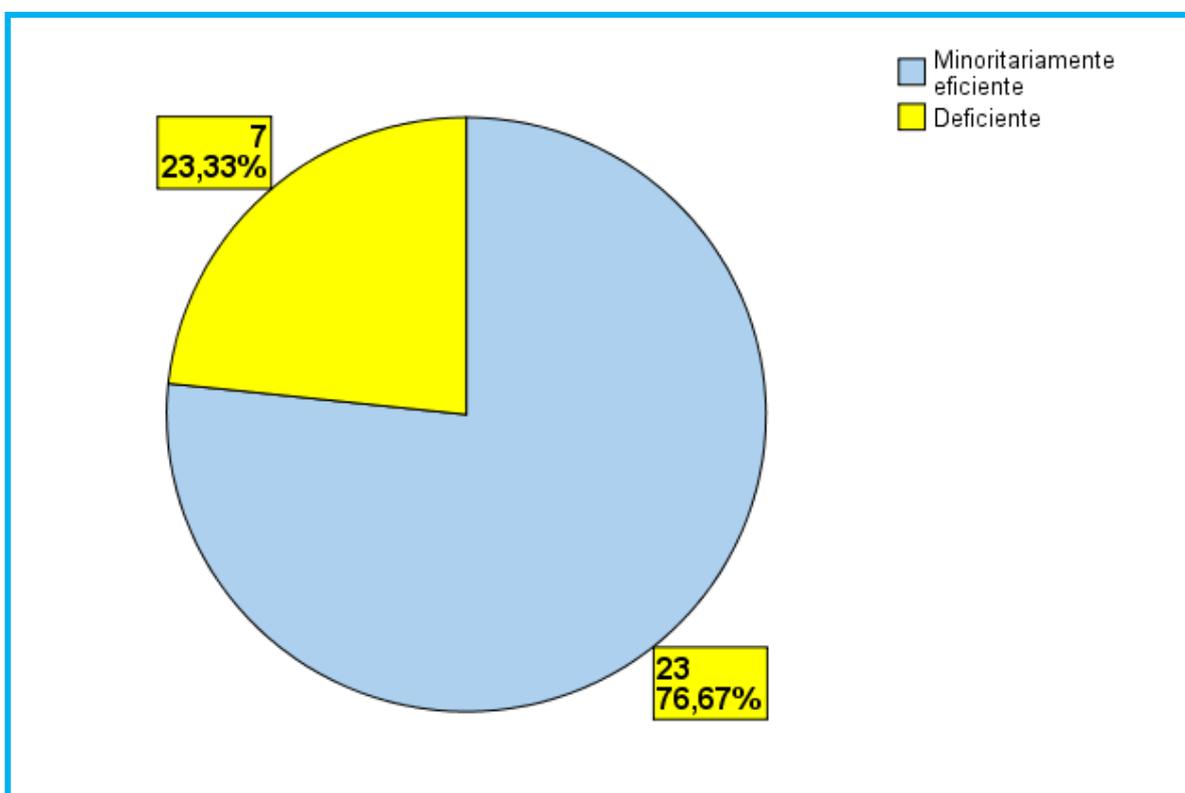
**¿Considera eficiente la determinación de necesidades y deseos del mercado, por parte del departamento de marketing, a fin de posicionar las marcas de conservas de pescado en el mercado nacional?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Minoritariamente eficiente	23	76.7	76.7	76.7
Deficiente	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 23**

**¿Considera eficiente la determinación de necesidades y deseos del mercado, por parte del departamento de marketing, a fin de posicionar las marcas de conservas de pescado en el mercado nacional?**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°24**

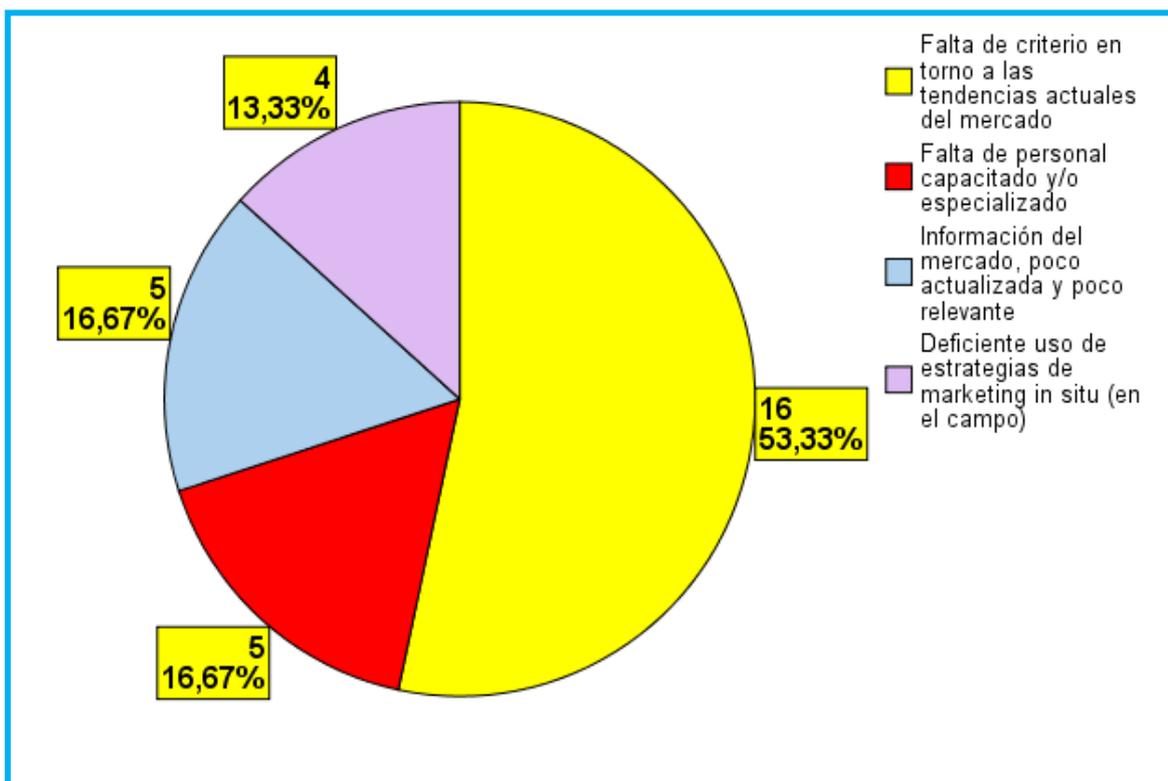
**Razones por las que no considera totalmente eficiente la determinación de necesidades y deseos del mercado, por parte del departamento de marketing, a fin de posicionar las marcas de conservas de pescado en el mercado nacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Falta de criterio en torno a las tendencias actuales del mercado	16	53.3	53.3	53.3
Falta de personal capacitado y/o especializado	5	16.7	16.7	70.0
Información del mercado, poco actualizada y poco relevante	5	16.7	16.7	86.7
Deficiente uso de estrategias de marketing <i>in situ</i> (en el campo)	4	13.3	13.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 24**

**Razones por las que no considera totalmente eficiente la determinación de necesidades y deseos del mercado, por parte del departamento de marketing, a fin de posicionar las marcas de conservas de pescado en el mercado nacional**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°25**

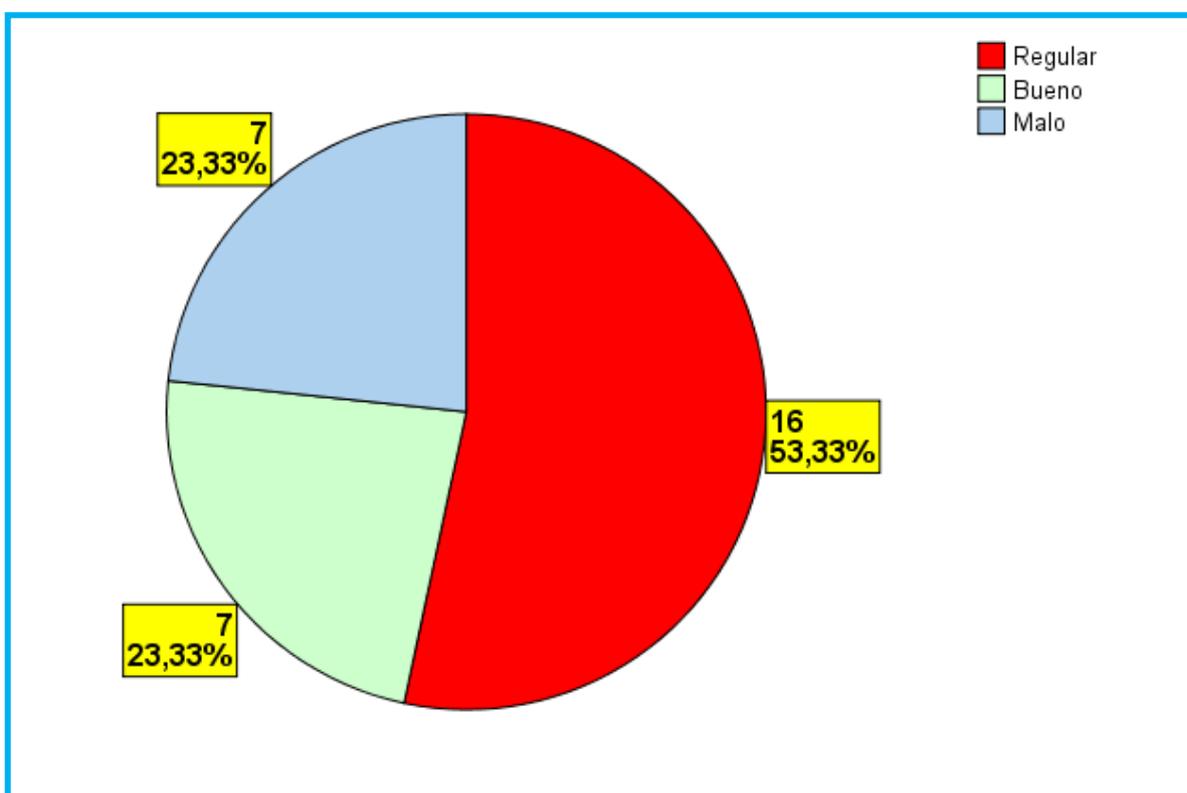
**Nivel de planificación estratégica en la gestión del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	16	53.3	53.3	53.3
Bueno	7	23.3	23.3	76.7
Malo	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 25**

**Nivel de planificación estratégica en la gestión del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°26**

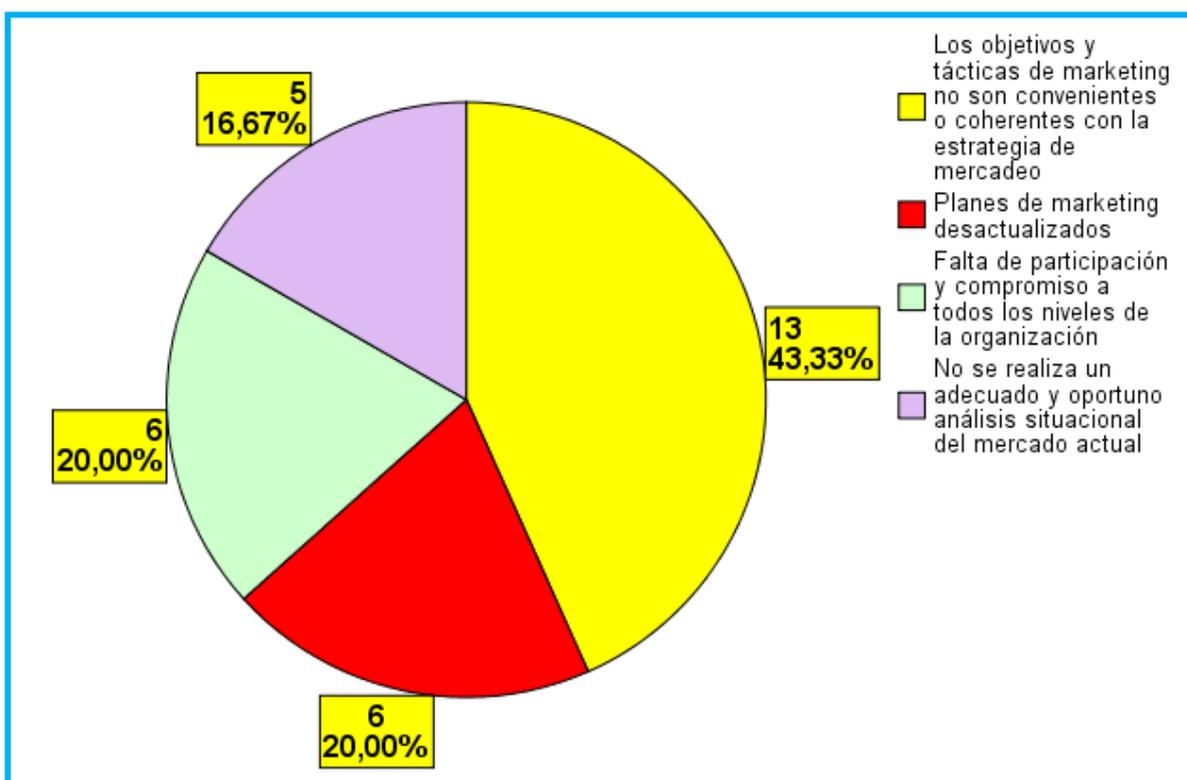
**Razones por las que considera que no es excelente el nivel de planificación estratégica en la gestión del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Los objetivos y tácticas de marketing no son convenientes o coherentes con la estrategia de mercadeo	13	43.3	43.3	43.3
Planes de marketing desactualizados	6	20.0	20.0	63.3
Falta de participación y compromiso a todos los niveles de la organización	6	20.0	20.0	83.3
No se realiza un adecuado y oportuno análisis situacional del mercado actual	5	16.7	16.7	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 26**

**Razones por las que considera que no es excelente el nivel de planificación estratégica en la gestión del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°27**

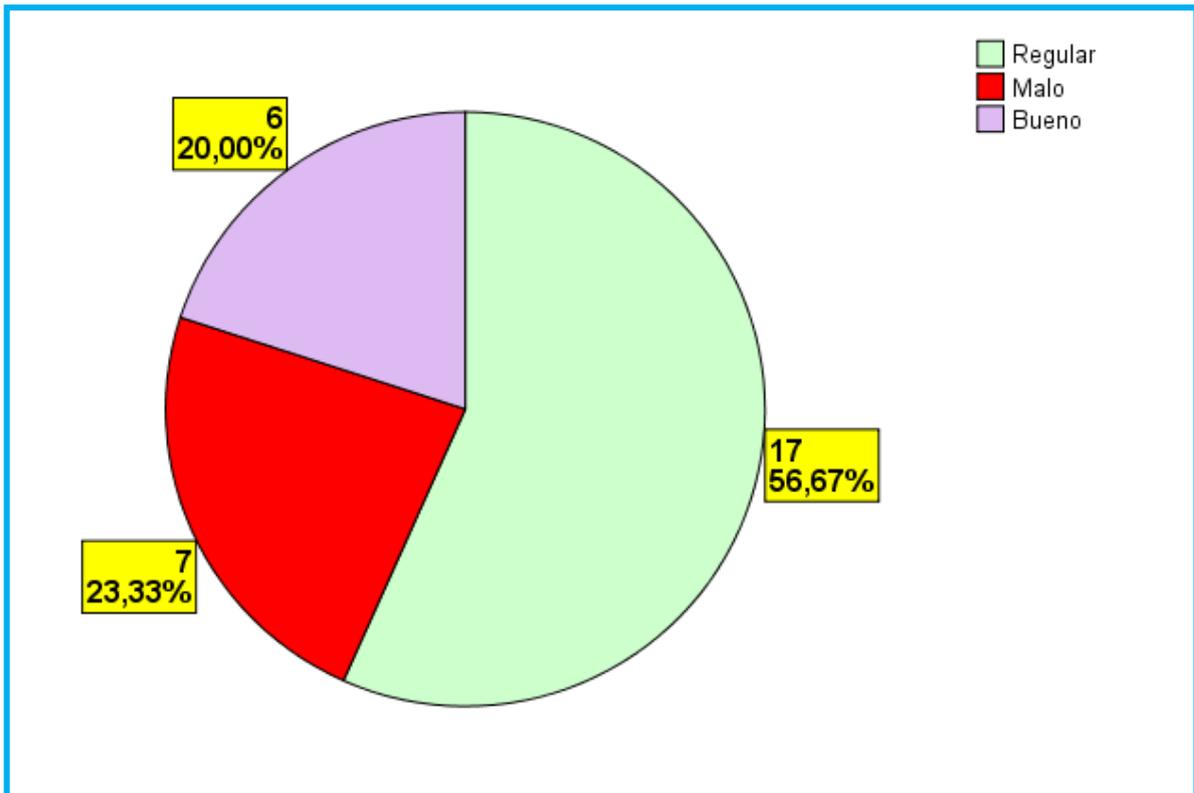
**¿Cómo calificaría la relación entre las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional y sus respectivos stakeholders?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	17	56.7	56.7	56.7
Malo	7	23.3	23.3	80.0
Bueno	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 27**

**¿Cómo calificaría la relación entre las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional y sus respectivos stakeholders?**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°28**

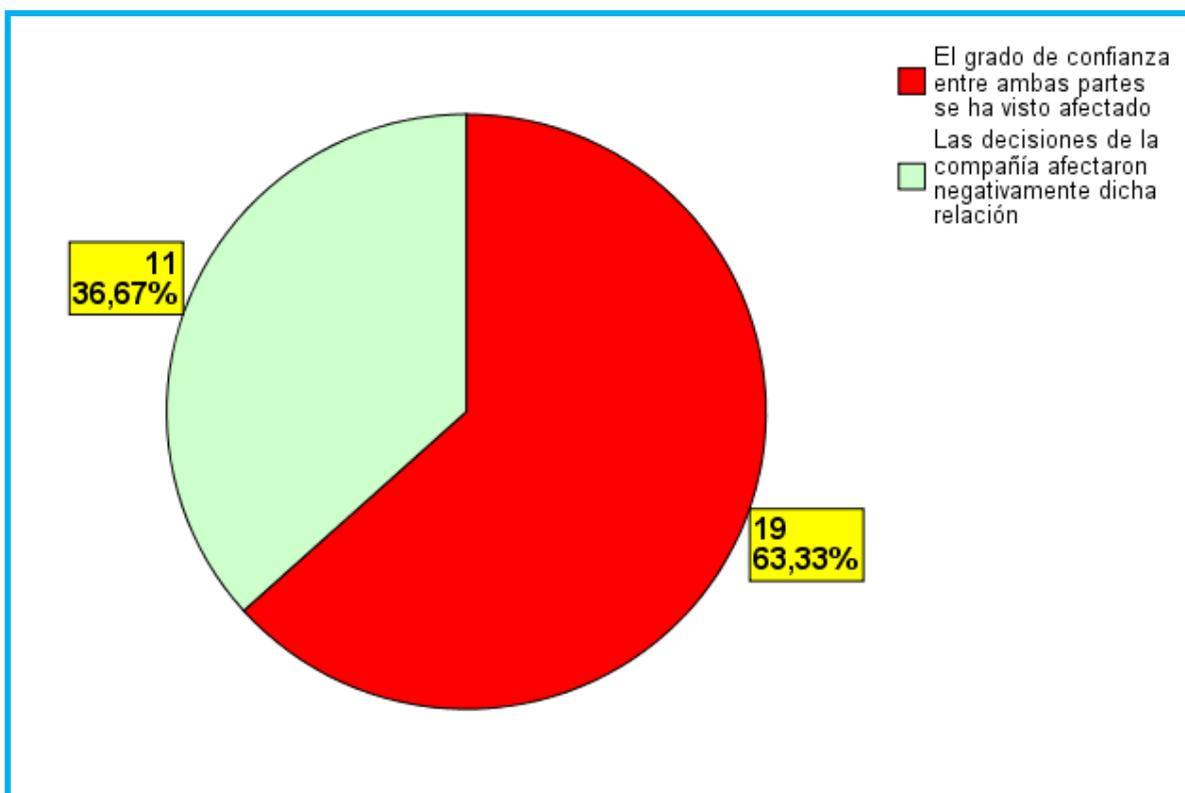
**Razones por las que no considera excelente la relación entre las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional y sus respectivos stakeholders**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El grado de confianza entre ambas partes se ha visto afectado	19	63.3	63.3	63.3
Las decisiones de la compañía afectaron negativamente dicha relación	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 28**

**Razones por las que no considera excelente la relación entre las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional y sus respectivos stakeholders**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°29**

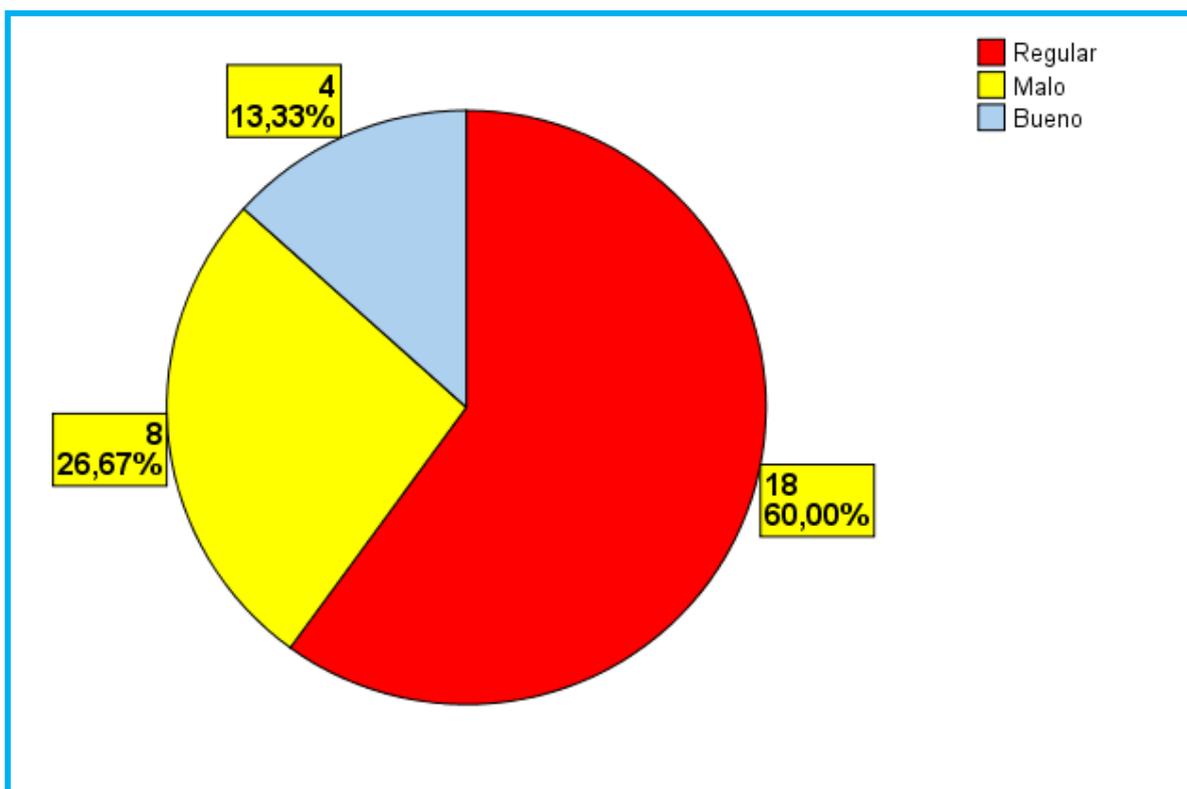
**¿Cómo califica el desarrollo del Proceso de planificación del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	18	60.0	60.0	60.0
Malo	8	26.7	26.7	86.7
Bueno	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 29**

**¿Cómo califica el desarrollo del Proceso de planificación del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional?**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Tabla N°30**

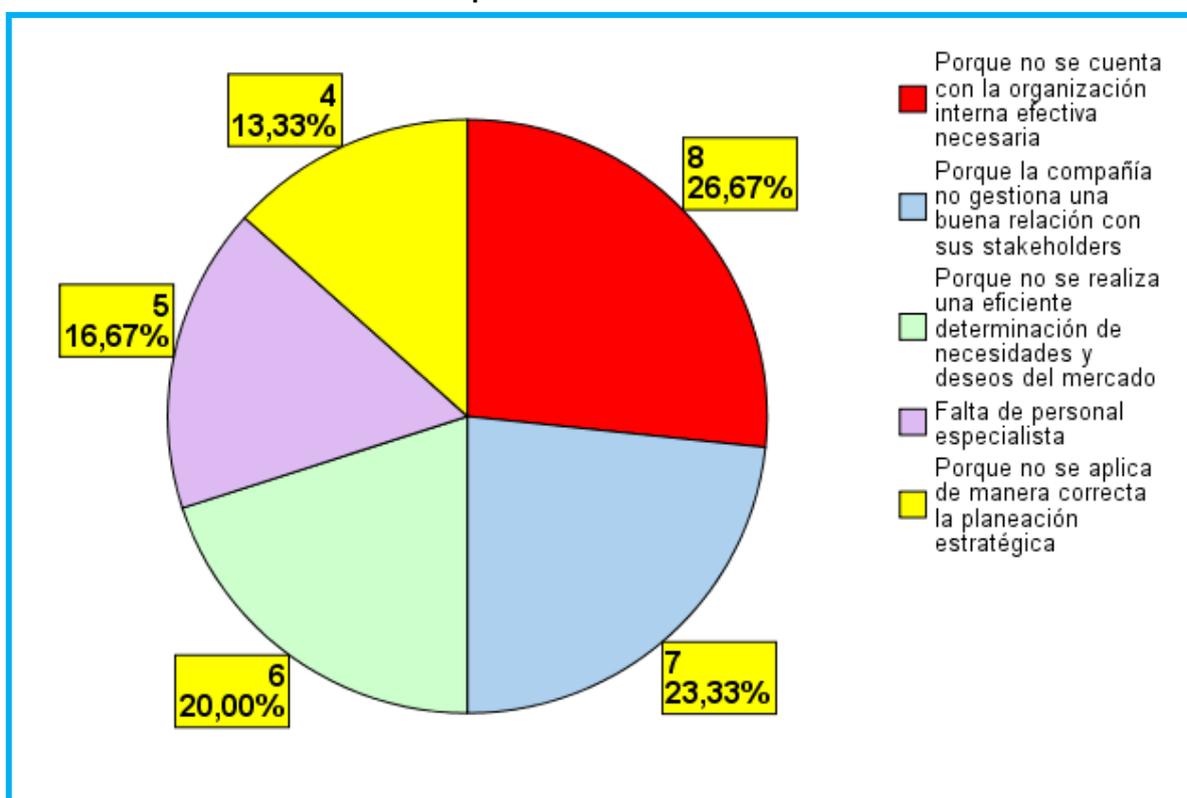
**Razones por las que no considera excelente el desarrollo del Proceso de planificación del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Porque no se cuenta con la organización interna efectiva necesaria	8	26.7	26.7	26.7
Porque la compañía no gestiona una buena relación con sus stakeholders	7	23.3	23.3	50.0
Porque no se realiza una eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado	6	20.0	20.0	70.0
Falta de personal especialista	5	16.7	16.7	86.7
Porque no se aplica de manera correcta la planeación estratégica	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

**Gráfico N° 30**

**Razones por las que no considera excelente el desarrollo del Proceso de planificación del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional**



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país. Al 30 de septiembre del 2013.

#### 4.2.3.1. Análisis e Interpretación de los resultados

- a) Se aprecia respecto a: **¿Considera que la actual Organización interna administrativa, favorece el eficiente proceso de planificación del marketing?**, los resultados nos señalan que; el 63.3% del potencial humano encuestado manifiesta estar minoritariamente de acuerdo con la actual organización interna, el 36.7% de los informantes afirma que de ninguna manera con la actual organización interna, se puede desarrollar el eficiente proceso de planificación del marketing. **(Tabla y Gráfica N° 21)**
- b) Se aprecia respecto a: **Razones por las que considera que la actual Organización interna administrativa, no favorece totalmente el eficiente proceso de planificación del marketing**, los resultados nos señalan que; el 36.7% del potencial humano encuestado manifestó que se debe principalmente a la poca relevancia del Departamento de Marketing dentro de la estructura organizativa corporativa. Mientras que, el 36.7% de los informantes afirma que la actual organización interna no permite interactuar debidamente con otros departamentos administrativos. Asimismo, el 13.3% de los encuestados consideran que se debe a las deficiencias en las relaciones de confrontación y colaboración interdepartamental. Finalmente, el 13.3% de la población encuestada considera la actual organización interna administrativa no favorece la comunicación estratégica interdepartamental. **(Tabla y Gráfica N° 22)**
- c) Se aprecia respecto a: **¿Considera eficiente la determinación de necesidades y deseos del mercado, por parte del departamento de marketing, a fin de posicionar las marcas de conservas de pescado en el mercado nacional?**, los resultados nos señalan que; el 76.7% del potencial humano encuestado considera minoritariamente eficiente dicho proceso. Mientras que, el 23.3% de los informantes señaló que es deficiente. **(Tabla y Gráfica N° 23)**
- d) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no considera totalmente eficiente la determinación de necesidades y deseos del mercado, por**

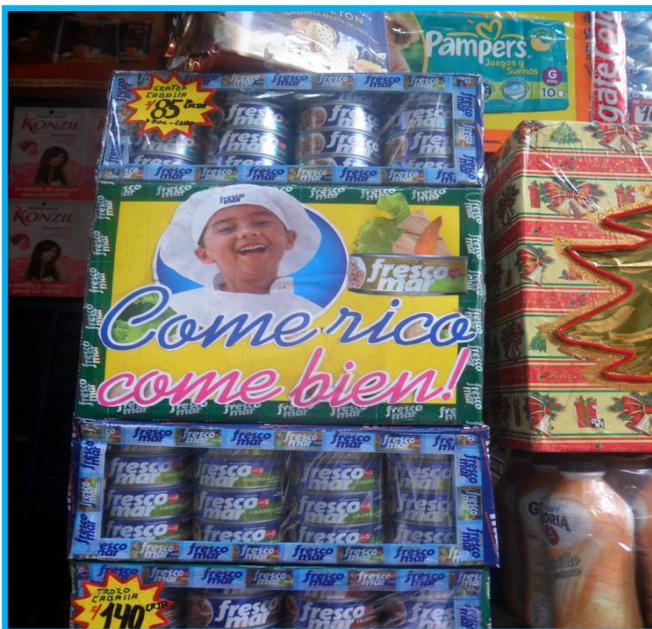
**parte del departamento de marketing, a fin de posicionar las marcas de conservas de pescado en el mercado nacional**, los resultados nos señalan que; el 53.3% del potencial humano encuestado manifestó que dicha situación se debe principalmente a la falta de criterio en torno a las tendencias actuales del mercado. Mientras que, el 16.7% de los informantes señaló que se debe a la falta de personal capacitado y/o especializado. Asimismo, el 16.7% de los encuestados considera que la determinación de necesidades y deseos del mercado no viene siendo realizada de manera eficiente porque se usa información del mercado, poco actualizada y poco relevante. Por último, el 13.3% de la población encuestada considera que se debe fundamentalmente al deficiente uso de estrategias de marketing *in situ* (en el campo). **(Tabla y Gráfica N° 24)**

e) Se aprecia respecto a: **Nivel de planificación estratégica en la gestión del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional**, los resultados nos señalan que; el 53.3% del potencial humano encuestado manifestó que dicho nivel es regular, el 23.3% de los informantes señaló que es bueno. Mientras que, el 23.3% considera malo el nivel en consulta. **(Tabla y Gráfica N° 25)**

f) Se aprecia respecto a: **Razones por las que considera que no es excelente el nivel de planificación estratégica en la gestión del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional**, los resultados nos señalan que; el 43.3% del potencial humano encuestado manifestó que se debe principalmente a que los objetivos y tácticas de marketing no son convenientes o coherentes con la estrategia de mercadeo. Mientras que, el 20% de los informantes señaló que se debe a que los planes de marketing están desactualizados. Asimismo, el 20% de los encuestados afirma que dicha situación es propiciada por la falta de participación y compromiso a todos los niveles de la organización. Por último, el 16.7% considera que no se realiza un adecuado y oportuno análisis situacional del mercado actual. **(Tabla y Gráfica N° 26)**

- g) Se aprecia respecto a: **¿Cómo calificaría la relación entre las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional y sus respectivos stakeholders?**, los resultados nos señalan que; el 56.7% del potencial humano encuestado manifiesta que dicha relación viene siendo gestionada de manera regular, el 23.3% de los informantes considera que dicha relación es mala en la actualidad. Mientras que, el 20% de la población encuestada señala que es buena la relación entre ambas partes. **(Tabla y Gráfica N° 27)**
- h) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no considera excelente la relación entre las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional y sus respectivos stakeholders**, los resultados nos señalan que; el 63.3% del potencial humano encuestado manifestó que la actual administración no viene gestionando de forma óptima la relación con sus stakeholders (grupos de interés) debido principalmente a que el grado de confianza entre ambas partes se ha visto afectado. Mientras que, el 36.7% de los informantes señaló que se debe fundamentalmente a que las decisiones de la compañía afectaron negativamente dicha relación. **(Tabla y Gráfica N° 28)**
- i) Se aprecia respecto a: **¿Cómo califica el desarrollo del Proceso de planificación del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional?**, los resultados nos señalan que; el 60% del potencial humano encuestado manifestó que dicho proceso se viene desarrollando de manera regular, el 26.7% de los informantes lo considera malo. Mientras que, el 13.3% de los encuestados considera bueno el desarrollo del proceso. **(Tabla y Gráfica N° 29)**
- j) Se aprecia respecto a: **Razones por las que no considera excelente el desarrollo del Proceso de planificación del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional**, los resultados nos señalan que; el 26.7% del potencial humano encuestado manifestó que se debe principalmente porque no se cuenta con la organización interna efectiva

necesaria. Mientras que, el 23.3% de los informantes afirma que se debe porque la compañía no gestiona una buena relación con sus stakeholders. Asimismo, el 20% de los encuestados considera que dicha situación es originada porque no se realiza una eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado. Además, el 16.7% de los informantes señaló que se debe a la falta de personal especialista. Por último, el 13.3% de la población encuestada considera que se debe fundamentalmente porque no se aplica de manera correcta la planeación estratégica. (Tabla y Gráfica N° 30)



## **CAPITULO V: DISCUSIÓN**

### **5.1. Discusión**

Durante el desarrollo de esta tesis, se estudió la importancia que tiene la eficiente aplicación de las estrategias de marketing a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el mercado nacional. El propósito principal de este trabajo de investigación y estudio es determinar las dificultades que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.

A continuación, se estarán discutiendo en detalle aquellos aspectos convergentes y divergentes reportados en la revisión de literatura con los datos obtenidos. También, se discutirán posibles explicaciones relativas a los hallazgos de esta investigación.

De los hallazgos de este estudio podemos afirmar que la presencia de empirismos aplicativos en la administración del marketing surge del incipiente conocimiento y por ende bajo nivel de aplicación de los diversos planteamientos teóricos que existen en tono a la gestión del marketing y del posicionamiento de marcas, por parte del potencial humano responsable. Dicha situación nos muestra un panorama poco favorable para lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado mediante el uso efectivo de las estrategias de marketing, puesto que, de qué manera se pretende fortalecer el uso de las referidas estrategias si no se conocen planteamientos teóricos tan elementales en el campo del marketing, como es el caso de los conceptos básicos y las estrategias de marketing cuyo conocimiento y aplicación debe ser mayoritario. En tanto, se ha podido apreciar un significativo nivel de incumplimiento de los dispositivos normativos que regulan el Régimen Común sobre Propiedad Industrial,

predominantemente lo relacionado con lo estipulado en torno a marcas y signos distintivos, resulta prioritario que el personal responsable de cumplir funciones en los Departamentos de Marketing de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado, puesto que con ello se busca darle el marco legal a su accionar y que dicho personal conozca sus deberes y derechos en lo referido a signos distintivos en el campo industrial.

Por otro lado, este estudio evidencia también la existencia de deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing, como consecuencia de no incidir en la aplicación de la investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i), que permita descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión del ámbito comercial, a su vez permitir la aplicación y diseño de nuevas estrategias de mercadeo que permita cumplir de manera más eficiente con los objetivos esperados por la empresa. En tanto, las referidas deficiencias son ocasionadas en gran medida por no contar con un nivel de comunicación estratégica que permita que el Departamento de Marketing se interrelacione de manera más efectiva con los demás departamentos administrativos de la empresa. Hablar de Mercadeo sin pensar en Comunicación Estratégica es un hecho que no se concibe en estos tiempos. La comunicación es una parte intrínseca de todos los procesos que se desarrollan dentro del área de Mercadeo de una empresa. Los diferentes elementos que forman la Mezcla de Comunicación de una empresa deben estar totalmente alineados a la estrategia de mercadeo de la misma. Esto implica que las acciones de promoción, publicidad y comunicación corporativa, deben responder a una estructura de comunicación consensuada, como metas muy claras y alineadas, sin que una y otra se interfieran. Asimismo, una de las razones principales que ocasionan las mencionadas deficiencias, es la falta de personal del todo competente en los procesos que demanda una eficiente gestión del marketing en la empresa. Los profesionales de marketing afrontan una realidad ya palpable y un futuro inmediato de grandes cambios en los que parece que los conocimientos de ayer ya no sirven y todas las disciplinas de comunicación se entremezclan las unas con las otras. La falta de competencia del personal responsable se debe en gran medida a la falta de programas de capacitación especializada dirigida al referido personal que permita elevar sustancialmente su desempeño en el Departamento

de Marketing de las compañías líderes dedicadas a la producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.

Asimismo, ha quedado evidenciada la existencia de deficiencias en el proceso de planificación del marketing, como consecuencia de que las empresas dedicadas a la producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país no cuentan con una organización interna orientada a cumplir los objetivos que busca conseguir con la implementación de estrategias de marketing. El departamento de marketing se encuentra inmerso en el seno de una estructura organizativa que lo condiciona y con el que interactúa, por ello, para realizar sus funciones tendrá que relacionarse con otros departamentos como el de producción, finanzas, personal, I+D que también forman parte de esa estructura organizativa. La dirección general de la empresa será la que fijará los objetivos a seguir por el departamento de marketing, que tendrá que desarrollar planes de acción para ponerlos en marcha, para ello tendrá que contar con los otros departamentos de la empresa estableciendo así en el tiempo una serie de relaciones, unas veces en un marco de confrontación y otras de colaboración. Además, se pudo evidenciar que no se viene realizando una eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado por parte de los departamentos de marketing de las compañías en estudio. El marketing tiene que estar orientado a la detección y satisfacción de necesidades, es decir, la empresa debe tener una visión estratégica del marketing en el que todas las partes de la misma estén en la perspectiva del cliente a la hora de tomar cualquier decisión. Las necesidades se convierten en motivación cuando se hacen conscientes e impulsan al individuo a la acción. Así como las necesidades preexisten en el individuo y no son creadas por la publicidad, las motivaciones si pueden recibir su influencia y conducir al individuo a la satisfacción de la necesidad. La jerarquía de las necesidades es útil a efectos de la publicidad porque permite centrar los esfuerzos publicitarios en nivel de necesidad y facilita el posicionamiento de los productos. En tanto, se evidenció la falta de planeación estratégica. Algunas de las estrategias de mercadeo, tienen objetivos claros pero no son convenientes, o las tácticas del mismo no son coherentes con la estrategia. Muchas compañías no actualizan sus planes de mercado y esto no les permite considerar ciertas eventualidades, por esto, se debe plantear un análisis situacional en el cual se

definan las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, aspectos relevantes, objetivos, estrategia, presupuesto y control. Finalmente, se ha podido constatar que no existe una muy buena relación entre las compañías y sus respectivos stakeholders. Vale decir que la empresa debe priorizar las buenas relaciones con todas las personas relacionadas con el diseño, producción y distribución de algún producto. Esto, incluye tener empleados satisfechos con sus trabajos, proveedores con la mejor calidad para ofrecer, distribuidores aptos para la atención prioritaria a los productos de la empresa e inversores motivados por los buenos resultados de las acciones de la empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

Las limitaciones que tuvo esta investigación fueron las restricciones de acceso a entidades particulares y con buena fuente de información, la falta de información consolidada a nivel nacional, el material bibliográfico de primera mano es costoso, recurriendo a textos extranjeros relacionados con el tema, el apoyo de las instituciones implicadas en el estudio es meramente cualitativo, los escasos recursos que disponemos para realizar la presente investigación, resulta muy exiguo, ante las diversas acciones que comprende un trabajo de esta naturaleza.

Para futuras investigaciones se recomienda un análisis más exhaustivo acerca del fortalecimiento de las estrategias de marketing en el posicionamiento de marcas en general, con impacto en el mercado nacional e internacional, puesto que la presente investigación se limitó al posicionamiento de marcas de conservas de pescado. De este modo las investigaciones serían más completas y concluyentes.

## 5.2. Conclusiones

Esta investigación ha probado la existencia de dificultades en el **“Fortalecimiento De Las Estrategias De Marketing Para El Posicionamiento De Marcas En Conservas De Pescado Del Sector Pesquero Peruano”**; por qué:

- Existen **empirismos aplicativos en la administración del marketing** con un 23.3% al no aplicar adecuadamente los conceptos básicos de marketing y en un 30% las estrategias de marketing no son las más convenientes para fortalecer el posicionamiento de las marcas de conservas de pescado en el sector pesquero peruano.
- Así también existen **empirismos aplicativos en la administración del marketing** al desconocer con un 80% y 63.3% respectivamente la decisión 486 de la comisión de la comunidad andina y el decreto legislativo no 1075 de las disposiciones complementarias a la decisión 486 que obstruyen el fortalecimiento de las estrategias del marketing en el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.
- Para lograr el **desarrollo de programas estratégicos de marketing**, se presenta **deficiencias**, con un 33.3% en la Investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), no permitiendo representar una configuración de servicios, valores y promesas hechas por el vendedor, lo que es en esencia el ofrecimiento de toda marca.
- La comunicación estratégica y efectiva en el **desarrollo de programas estratégicos de marketing** manifiesta una deficiencia del 43.3% lo que dificulta que el consumidor conozca la marca en forma informativa y persuasiva, restringiendo el interés, motivación y fidelización de la marca.

- El estudio ha probado con un 66.7% y 43.3%, respectivamente la deficiencia de personal competente y de programas de capacitación especializada (know how), los mismos que impide planificar estrategias de marketing competitivas que den ventajas en la mente del consumidor y en la que se integren todas las actividades de la empresa, impidiendo el fortalecimiento de las estrategias del marketing en el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.
- Se presenta con un 63.3% deficiencias para conseguir un adecuado **proceso de planificación del marketing**, en la organización interna efectiva lo que dificulta acopiar todas las experiencias de éxito que hayan podido obtenerse a fin de que puedan ser adecuadas en el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.
- La eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado en el **desarrollo de programas estratégicos de marketing** es deficiente con un 76.7% lo que obstaculiza el posicionamiento de las marcas de conserva de pescado en la mente del consumidor además de impedirnos estudiar la percepción del cliente sobre nuestro producto y mezcla de marketing en comparación con los demás producto de la competencia existentes en el mercado.
- Se observa con un 53.3% la deficiencia de planeación estratégica, lo que dificulta asumir el riesgo de desarrollar nuevos productos de manera planificada, tomando con exactitud las necesidades del consumidor y utilizando un modelo para administración los riesgos de inversión.
- Se presenta con un 56.7% insuficiencia en la optima relación con sus stakeholders, lo que dificulta implantar y desarrollar los procesos técnicos para lograr el fortalecimiento de las estrategias del marketing en el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.

### 5.3. Recomendaciones

Se observa que existen diferencias, entre lo que hacen y lo que deben hacer, los departamentos de marketing de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país como resultado identificamos **empirismos aplicativos**, para lo que se recomienda:

- Capacitar de manera Integral a todo el personal que realizan labores en el departamento de Marketing, respecto a los conceptos básicos, estrategias de marketing y conocimientos básicos del sector pesquero peruano.
- Implantar e implementar a través de los Planes de Desarrollo Interno el cumplimiento de la decisión 486 de la comisión de la comunidad andina y decreto legislativo no 1075 de las disposiciones complementarias a la decisión 486.
- Aplicar los conceptos básicos y estrategias de marketing, para lograr un mejor planeamiento, organización, registro y control que permitirán tomar decisiones de manera efectiva en el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.
- No dejar de lado la aplicación de las nuevas habilidades de marketing y desarrollar mejores relaciones con los demás departamentos a partir de la inclusión de un director de marketing que cumpla bien y fielmente todas sus responsabilidades.

En los departamentos de Marketing de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país, **se desarrollan programas estratégicos de marketing** pero con algunas fallas o errores; en consecuencia tenemos, deficiencias para los cuales se recomienda:

- Implementar un plan de capacitación integral, permanente y sostenido en investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i) dirigido al personal de los departamentos de Marketing .
- Realizar una evaluación de cargos estructurales, evaluación de personal, y evaluación de desempeño o competencias, a fin de contar con personal competente en los de los departamentos de marketing
- Mejorar el Clima Organizacional del personal de los departamentos de marketing con la finalidad de mantener una comunicación estratégica y efectiva, mediante programas de capacitación especializada (know how), que favorezcan el fortalecimiento de las estrategias del marketing en el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.
- Es necesario priorizar los segmentos; en los que la empresa debe interesarse a comparación de otros, y disponer de personal en gestión de mercados especializados para cada uno de esos segmentos.
- Las empresas deben investigar mejor al consumidor con el fin de definir sus necesidades, percepciones, preferencias y cultura, para clarificar que aspecto es necesario priorizar en los productos.
- Es necesario diseñar un sistema para estimular el flujo de nuevas ideas entre empleados y otros colaboradores, el cual consiste en

darle mucho valor a esas nuevas ideas principalmente y dar un reconocimiento a los proponentes.

- Crear un programa de monitoreo del posicionamiento; con cierta frecuencia se debe controlar cómo evoluciona la asociación de nuestra marca y sus competidores con los atributos claves en la mente de los consumidores.

En los **procesos de planificación del marketing** de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país, se presentan algunas fallas o errores; en consecuencia tenemos, deficiencias para los cuales se recomienda:

- Mejorar la organización interna administrativa de los departamentos de marketing, implantando políticas de administración, mediante la formulación y cumplimiento de un plan anual de marketing.
- Mantener un listado de las necesidades y deseos del mercado a fin de crear nuevos productos que representen la diferencia con respecto a los productos ofrecidos por la competencia.
- Adoptar una planificación estratégica para el posicionamiento de las marcas permitiendo mensajes coherentes y controlados entre sí, que comuniquen una idea de la empresa previamente formulada en función a sus objetivos estratégicos.
- Es prioritario que las empresas mejoren la gestión de las relaciones con sus stakeholders, es decir, con todas las personas relacionadas con el diseño, producción y distribución del producto.
- Es necesario que las compañías asignen personas y oficinas encargadas de estudiar la competencia para definir cómo piensa y actúa, así como contratar empleados de dicha competencia para el mismo fin. De la misma manera se deben ofertar productos con

precios similares a los de la competencia, teniendo en cuenta los diferentes niveles de posicionamientos de valor/precio.

- Se debe plantear un análisis situacional en el cual se definan las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, aspectos relevantes, objetivos, estrategia, presupuesto y control, a fin de mejorar sustancialmente el proceso de planificación del marketing.

## 5.4. Referencias

### 5.4.1. Referencias bibliográficas

- **ALDERSON, W. (1957):** *Marketing Behavior And Executive Action: A Functionalist Approach To Marketing Theory*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. Citado en Arndt, J. (1983): "The Political Economy Paradigm: Foundation For Theory Building In Marketing", *Journal of Marketing*, otoño, vol. 47, p. 46.
- **ALONSO SILICEO AGUILAR (2004)** *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 4ta Edición. Limusa Noriega Editores. México 2004. Páginas: 16, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32.
- **ALONSO, J. E I MARTEN (1986):** "El marketing y el método científico", *Esic-Market*, octubre-diciembre, pp. 9-16.
- **BAGOZZI, R.P. (1979):** "Toward A Formal Theory Of Marketing Exchanges", en Ferrell, Brown y Lamb (eds.), *Conceptual And Theoretical Developments In Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 431-447.
- **BARRIGA, L. (2009)** *Aspectos importantes de la planificación*. Madrid: Trotta.
- **BLAKE, O. (1997)** *La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Argentina 1997. 2<sup>da</sup> Edición.
- **CABALLERO ROMERO, Alejandro (2011).** *Metodología innovadora integral para planes y tesis*. Edit. Instituto Metodológico Alen Caro. pp. 182. Lima, Perú.
- **CARUCCI, F. (1999)** *Elementos de Gerencia Local. Manual para Gerentes Municipales*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). Caracas, Venezuela.
- **DECISIÓN 486 DE LA COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA:** "RÉGIMEN COMÚN SOBRE PROPIEDAD INDUSTRIAL". *Título I. Disposiciones Generales. Art. 1.*
- **DECRETO LEGISLATIVO N<sup>o</sup> 1075:** "DECRETO LEGISLATIVO QUE APRUEBA DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS A LA DECISIÓN 486 DE LA COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA QUE ESTABLECE EL RÉGIMEN COMÚN SOBRE PROPIEDAD INDUSTRIAL". *Título I. Artículo 1.- Ámbito de aplicación.*
- **DRUCKER, P. (1999)** *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

- **FISCHER Laura y ESPEJO Jorge (2004)** *Mercadotecnia*, Tercera Edición. Mc Graw Hill Interamericana. Pág. 192.
- **FISCHER Laura y ESPEJO Jorge (2004)** *Mercadotecnia*. Editorial: McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición, 2004.
- **FISHBEIN, M. Y I. AJZEN (1975):** *Beliefs, Attitudes, Intentions And Behavior: An Introduction To Theory And Research*, Addison-Wesley, Reading, Ma.
- **FRANCÉS, P. (2004)** *Ética de los negocios. Innovaron y responsabilidad*. Editorial Aplicada.
- **GARCÍA, D. (2004)** *Ética empresarial del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta.
- **GRADOS, JAIME (2001)** *Capacitación y desarrollo de personal*. Segunda Edición. Editorial Trillas. México 2001.
- **HUNT, S.D. (1971):** "The Morphology Of Theory And General Theory Of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 35, abril, pp. 65-68.
- **HUNT, S.D. (1976):** "The Nature And Scope Of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 40, Julio, pp. 17-28.
- **HUNT, S.D. (1983):** "General Theories And The Fundamental Explanada Of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño, pp. 9-17.
- **HUNT, S.D. (1983):** *Marketing Theory. The Philosophy Of Marketing Science*, Richard D. Irwin, Homewood Cliffs.
- **KOTLER Philip (2002)** *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, Primera Edición. Prentice Hall. Pág. 188.
- **KOTLER, P. (2000)** *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall.
- **KOTLER, Philip / LANE KELLER, Kevin (2006)** *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Prentice Hall, Duodécima Edición, 2006, Glosario G3.
- **KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary.** *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición, México.
- **KOTLER, Philip.** *Fundamentos de Mercadotecnia*, Segunda Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Pág. 5.
- **LAFUENTE, A. Y V. SALAS (1983):** "La teoría económica de la dirección estratégica", *Información Comercial Española*, marzo, pp. 63-72.

- **LAKATOS, I. (1975):** “La falsación y la metodología de los programas de investigación científica”, en Lakatos y Musgrave (eds), *La crítica y el desarrollo del conocimiento*, Grijalbo, Barcelona, pp. 203-343.
- **LAMB Charles, HAIR Joseph y MCDANIEL Carl (2002)** *Marketing*, Sexta Edición. International Thomson Editores S.A. Pág. 301.
- **LEONG, S.M. (1985):** “Metatheory And Metamethodology In Marketing: A Lakatosian Reconstruction”, *Journal of Marketing*, vol. 49, otoño, pp. 23-40.
- **LUTZ, R.J. Y J.R. BETTMAN (1977):** “Multiattribute Models In Marketing: A Bicentennial Review”, en Woodside, Sheth y Bermett (eds.), *Consumer And Industrial Buying Behavior*, Elsevier-North Holland, Nueva York, pp. 137-149.
- **McCARTHY, PERRAULT.** *Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. 1er. tomo, McGraw Hill, Pág. 56.
- **MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO (2002)** *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Editorial Trillas. México 2002.
- **MERTON, R.K. (1957):** *Social Theory And Social Structure*, Free Press, Nueva York.
- **MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael (2011)** *Marketing en el Siglo XXI*. 3<sup>era</sup> Edición. Capítulo 2. Marketing estratégico.
- **PÉREZ, L. (2004)** *Mercadeo Social. Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall. México.
- **POPPER, K.R. (1974):** *Conocimiento objetivo*, Tecnos, Madrid.
- **ROBBINS, S. (2007)** *Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- **ROBERTSON, T.S. Y S. WARD (1973):** “Consumer Behavior Research: Promise And Prospects”, en Ward y Robertson (eds.), *Consumer Behavior: Theoretical Sources*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J., pp. 3-42.
- **RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN** *Administración moderna de personal*. Edit. ECAFSA. Pág. 239.
- **ROMERO, J., SANDREA, M. MORALES, M. BOSCÁN M. y ACOSTA, A. (2000)** *La industria de la confección zuliana en la era de la competitividad*. Revista Venezolana de Gerencia, año 5, No. 11. Venezuela. Vice Rectorado Académico de la Universidad del Zulia. Pp 189-208.

- **RYAN, M.J. Y E.H. BONFIELD (1975):** “The Fishbein Extended Model And Consumer Behavior”, *Journal of Consumer Research*, vol. 2, septiembre, pp. 118-136.
- **SANDHUSEN L. Richard (2002)** *Mercadotecnia*, Primera Edición. Compañía Editorial Continental. Pág. 423.
- **SERNA, H. (1996)** *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. 9na Edición. Editorial Panamericana, Ltda. Bogotá.
- **SHERMAN, Arthur / BOHLANDER, George / SNELL, Scout (2000)** *Administración de Recursos*, Editores Thomson Internacional, Onceava edición. USA Patherson 2000, Pág. 4.
- **SHETH, J.N.; D.M. GARDNER Y D.E. GARRET (1988):** *Marketing Theory: Evolution And Evaluation*, John Wiley & Sons, pp. 19-22.
- **SILICEO, ALFONSO (1985)** *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México 1985, Pág. 16.
- **SILICEO, Alfonso (2006)** *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa, 2006, página 25.
- **SILICIO AGUILAR, ALFONSO (1996)** *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Editorial Limusa. México 1996. 3era Edición.
- **STANTON, W. (2001)** *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill. Chile.
- **STANTON, William J. / ETZEL, Michael J. / WALKER, Bruce J. (2007)** *Fundamentos de marketing*. Decimo cuarta edición. Editora MC Graw.
- **STANTON, William J.** *Fundamentos de Marketing*, Décimo Tercera Edición, México, Editorial McGraw-Hill, Pág. 7
- **STERN, L.W. (1969):** *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Boston, Houghton Mifflin Co.
- **THULL, Jeff (2006)** *Ventas excepcionales*. Primera edición, 2006. Editorial Wiley.
- **TIRONI, Eugenio; CAVALLO, Ascanio (2004)** *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales*. Santiago, Chile: Edit. Taurus. Pág. 33.
- **VECINO, J. (2008)** *Dimensión estratégica de la capacitación*. Compañía editorial continental. México.
- **WILKIE, W.L. Y E.A. PRESSEMIER (1973):** “Issues In Marketing’s Use Of Multi-Attribute Attitude Models”, *Journal of Marketing Research*, vol. 10, noviembre, pp. 428-441.

- **ZALTMAN, G; C.R.A. PINSON Y R. ANGELMAR (1973):** *Metatheory And Consumer Research*, Nueva York, Holt.

#### 5.4.2. Referencias electrónicas

- **BLOG LUIS EDUARDO SANTANA G. (2011)** *Comunicación v/s Marketing*. (En línea). Artículo escrito por Luis Santana G. Publicado el 17 de junio del 2011. Visitado el 23 de agosto del 2013. Disponible en: <http://luissantana.wordpress.com/2011/06/17/comunicacion-estrategica-vs-marketing/#more-78>
- **BLOGSPOT DE JAVIER GODOY (2008)** *Lo que debe saber el profesional de marketing del futuro*. (En línea). Visitado el 21 de junio del 2013. Disponible en: <http://javiergodoy.com/lo-que-debe-saber-el-profesional-de-marketing-del-futuro/>
- <http://www.elprisma.com>
- <http://www.infomipyme.com>
- <http://www.marketing-xxi.com>
- **LÓPEZ MUÑOZ, Diego Fabricio (2008)** *Estrategias de Marketing*. (En línea). Quito-Ecuador: Maestría en Administración de Empresas. Diplomado Superior en Gerencia de Marketing. Universidad Politécnica Salesiana. 3.11. Estrategias de Marketing. Visitado el 13 de julio del 2013. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/555/11/Capitulo%2010.pdf>
- **PORTAL EHOW EN ESPAÑOL (2012)** *Deberes y responsabilidades de un Gerente de Marketing*. (En línea). Artículo escrito por Lisa Naumov. Traducido por Enrique Pereira Vivas. Visitado el 9 de septiembre del 2013. Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/deberes-responsabilidades-gerente-marketing-lista\\_173794/](http://www.ehowenespanol.com/deberes-responsabilidades-gerente-marketing-lista_173794/)
- **PORTAL GUIOTECA.COM (2010)** *¿Qué son los stakeholders?*. (En línea). Artículo escrito por Francisca Urroz R. Publicado el 17 de agosto de 2010. Visitado el 22 de junio de agosto del 2013. Disponible en: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>
- **PORTAL WEB CONVERSISCONSULTING (2007)** *Las difíciles relaciones entre Marketing e I+D*. (En línea). Artículo escrito por Antonio Matarranz el 4 de noviembre de 2007. Visitado el 3 de septiembre del 2013. Disponible en: <http://conversisconsulting.com/2007/11/04/las-dificiles-relaciones-entre-marketing-e-id/>
- **PORTAL WEB DERECHOPERU (2010)** *Definición de Know How*. (En línea). Artículo escrito por Alan Emilio Matos Barzola. Publicado el 24 de

abril del 2010. Visitado el 22 de junio del 2013. Disponible en: <http://derechoperu.wordpress.com/2010/04/24/definicion-de-know-how/>

- **PORTAL WEB DOXA (2012)** *El papel de los stakeholders en la estrategia de branding.* (En línea). Artículo escrito por Guillermo Bosovsky, director de DOXA. España. Visitado el 23 de septiembre del 2013. Disponible en: <http://www.doxaweb.es/art%C3%ADculos-el-ideario-de-doxa/el-papel-de-los-stakeholders/>
- **PORTAL WEB EL PRISMA (2013)** *Concepto de Marca en Marketing.* (En línea). Artículo enviado por Luis González. La Habana, Cuba. Visitado el 23 de julio del 2013. Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/conceptodemarca/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptodemarca/default2.asp)
- **PORTAL WEB ER & ASOCIADOS CONSULTORA EN MARKETING (2012)** *Marketing Estratégico.* (En línea). Buenos Aires-Argentina. Visitado el 23 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.erconsultora.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=16&t=Marketing%20Estrat%C3%A9gico.htm>
- **PORTAL WEB GESTIOPOLIS (2001)** *Determinación de necesidades en empresas y fuentes de información del consumidor.* (En línea). Artículo escrito por Alejandro Jáuregui G. Publicado en noviembre del 2001. Visitado el 7 de septiembre del 2013. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/necesidades.htm>
- **PORTAL WEB LANZATEYA (2012)** *Los empleados competentes garantizan el éxito.* (En línea). Artículo escrito por la Lic. Julia Colón. Visitado el 21 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.lanzateya.com/article.php?At=86>
- **PORTAL WEB MARKETINET (2011)** *El consumidor. Necesidad, deseo, demanda, producto, oferta.* (En línea). 1.2.3. El Consumidor. Pág. 12. Visitado el 20 de junio del 2013. Disponible en: [http://www.marketinet.com/ebooks/manual\\_de\\_marketing/manual\\_de\\_marketing.php?pg=12](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=12)
- **PORTAL WEB WWW.ELERGNOMISTA.COM (2012)** *El Entorno de Marketing.* (En línea). Visitado el 17 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.elergonomista.com/marketing/mk26.html>
- **REVISTA GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD (2012)** *La Comunicación Estratégica como parte integral del Marketing actual.* (En línea). Visitado el 20 de junio del 2013. Disponible en: <http://www.revistagyc.com/2012/11/la-comunicacion-estrategica-como-parte-integral-del-marketing-actual/>
- **UNIVERSIDAD DE JAÉN (2010)** *Naturaleza y Alcance del Marketing. Tema 3. Planificación Estratégica de Marketing.* (En línea). Jaén - España:

Universidad de Jaén. Visitado el 12 de Junio del 2013. Disponible en:  
<http://www4.ujaen.es/~emurgado/transp3.pdf>.

- **UNIVERSIDAD DE LEÓN (2012)** *Concepto de I+D+i*. (En línea). España. Visitado el 18 de junio del 2013. Disponible en:  
<http://www.unileon.es/investigadores/otri/colaboracion-con-empresas-instituciones/servicios/incentivos-fiscales/concepto-idi>
- **UNIVERSIDAD DE MURCIA (2012)** *2. Necesidades, Motivaciones y Deseos*. (En línea). Murcia -España. Visitado el 20 de junio del 2013. Disponible en:  
<http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/motivacion.pdf>

## **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**Cuestionario N° 01**

**Anexo N° 7**

**Encuesta dirigida a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.**

**TESIS: "FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS EN CONSERVAS DE PESCADO DEL SECTOR PESQUERO PERUANO"**

<p>Agradeceré a usted responder este breve y sencillo cuestionario, su aporte es muy importante para el logro del siguiente objetivo.</p>	<p><b>Objetivo:</b> Proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.</p>
<p><b>1. GENERALIDADES:</b> Esta información será utilizada en forma confidencial, anónima y acumulativa; por lo que agradeceré a las personas entrevistadas proporcionar información veraz, sólo así serán realmente útiles para la investigación.</p>	<p><b>Informantes:</b> La presente encuesta está dirigida a los funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.</p>

<b>2. DATOS DEL INFORMANTE</b>
<b>2.1. Nombre de la compañía donde labora:</b>
<b>2.2. Cargo que desempeña:</b>
<b>2.3. Tiempo de servicio en la compañía:</b>
Indique los últimos tres eventos de capacitación relacionado a las <b>Estrategias de Marketing</b> que Ud. haya participado e indique las fechas correspondientes:
a)..... Fecha.....
b)..... Fecha.....
c)..... Fecha.....

**4. Administración del marketing:****-X1;A1;-B1;-B2;-B11;-B12**

<b>4.1. Marque con una "X" los <b>Conceptos básicos</b> relacionados al marketing y al posicionamiento de la marca que Ud. conoce y aplica en el desarrollo de su gestión.</b>			<b>-B1</b>
a) Marketing.		b) Marketing Estratégico.	
c) Marca.		d) Posicionamiento.	
e) Plan de Marketing.			
<b>4.2. De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no conoce o no aplica los <b>Conceptos básicos</b> relacionados al marketing y al posicionamiento de la marca en el desarrollo de su gestión?</b>			
a) Por desconocimiento.		b) No he sido capacitado.	
c) Difíciles de aplicar.		d) Son inadecuados.	
e) Su conocimiento lo considero irrelevante.			
<b>4.3. Marque con una "X" las <b>Estrategias de Marketing</b> que Ud. conoce y aplica en el desarrollo de su gestión.</b>			<b>-B2</b>
a) Estrategias de Marketing Mix.		b) Estrategias Competitivas.	
c) Estrategias de Posicionamiento.		d) Estrategias de Desarrollo.	
e) Estrategias en Función de la Competencia.		f) Estrategias Operativas.	
<b>4.4. De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no conoce o no aplica las <b>Estrategias de Marketing</b> en el desarrollo de su gestión.</b>			
a) Por desconocimiento.		b) No he sido capacitado.	
c) Difíciles de aplicar.		d) Son inadecuadas.	
e) Su conocimiento lo considero irrelevante.			

<b>4.5. ¿De qué manera se cumple con los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: “Régimen Común sobre Propiedad Industrial”?</b>		<b>-B11</b>
a) Totalmente.		b) Mayoritariamente.
c) Regularmente.		d) Minoritariamente.
e) No se cumple.		
<b>4.6. De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no se cumple totalmente con los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: “Régimen Común sobre Propiedad Industrial”?</b>		
a) Por desconocimiento.		b) No he sido capacitado.
c) Difíciles de aplicar.		d) Personal no especialista.
e) Otro, ¿Cuál?		
<b>4.7. ¿De qué manera se cumple con los dispositivos contenidos en el Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”?</b>		<b>-B12</b>
a) Totalmente.		b) Mayoritariamente.
c) Regularmente.		d) Minoritariamente.
e) No se cumple.		
<b>4.8. De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no se cumple totalmente con los dispositivos contenidos en el Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”?</b>		
a) Por desconocimiento.		b) No he sido capacitado.
c) Difíciles de aplicar.		d) Personal no especialista.
e) Otro, ¿Cuál?		

4.9. A su parecer, ¿Cómo calificaría Ud. la actual <b>Administración del Marketing</b> , a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el mercado peruano?			A1
a) Excelente.		b) Muy bueno.	
c) Bueno.		d) Regular.	
e) Malo.			
4.10. De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no considera excelente a la actual <b>Administración del Marketing</b> , a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado en el mercado peruano?			
a) No se cuenta con personal competente.		b) No se aplica correctamente los fundamentos teóricos en torno a la gestión del marketing.	
c) Porque no se cumple mayoritariamente con los dispositivos legales que regulan la propiedad industrial, específicamente con lo relacionado a las marcas y signos distintivos.		d) Porque no se basa en una gestión por resultados.	
e) Otro, ¿Cuál?			

**5. Desarrollo de programas estratégicos de marketing:**

**-X1;-A2;-B4;-B5;-B7;-B9**

<p><b>5.1. A su entender, ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de <b>Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i)</b> del Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva?</b></p>		<p><b>-B4</b></p>
a) Excelente.		b) Muy bueno.
c) Bueno.		d) Regular.
e) Malo.		
<p><b>5.2. De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no considera excelente el nivel de <b>Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i)</b> del Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva?</b></p>		
a) Limitaciones presupuestales (asignación presupuestal.		b) Falta de personal especializado.
c) Falta de una cultura corporativa que valore la importancia del marketing sobre otras áreas. (Marketing y Desarrollo M+D)		d) Falta de cohesión de los esfuerzos en Marketing e I+D+i.
e) Otro, ¿Cuál?		
<p><b>5.3. A su parecer, ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de <b>Comunicación estratégica y efectiva</b> en el Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva?</b></p>		<p><b>-B5</b></p>
a) Excelente.		b) Muy bueno.
c) Bueno.		d) Regular.
e) Malo.		
<p><b>5.4. De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no considera excelente el nivel de <b>Comunicación estratégica y efectiva</b> en el Departamento de Marketing en donde Ud. desempeña funciones, a fin de desarrollar programas estratégicos de mercadeo de manera efectiva?</b></p>		
a) Los diferentes elementos que forman la Mezcla de Comunicación de la compañía no están totalmente alineados a la estrategia de mercadeo.		b) Las acciones de promoción y publicidad, no responden a una estructura de comunicación consensuada.
c) La comunicación estratégica no está presente desde la formulación de los planes de mercadeo.		d) Inadecuado uso de los nuevos canales de comunicación. (redes sociales)

e) Otro, ¿Cuál?		
-----------------	--	--

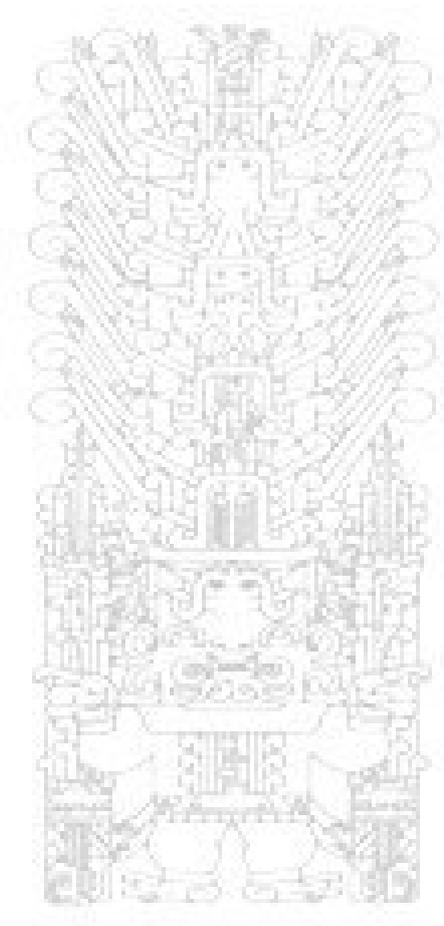
<b>5.5.</b> A su consideración, ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de <b>competencia del personal</b> responsable del Departamento de Marketing, principalmente en el desarrollo de programas estratégicos de marketing?		<b>-B7</b>
a) Altamente competente.		b) Muy competente.
c) Competente.		d) Poco competente.
e) Incompetente.		
<b>5.6.</b> De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no considera altamente competente al <b>personal</b> responsable del Departamento de Marketing, principalmente en el desarrollo de programas estratégicos de marketing?		
a) Falta de programas y/o eventos de capacitación especializada.		b) Deficiencias en el proceso de selección del personal.
c) Incumplimientos de funciones por parte del personal.		d) Desidia mostrada por parte del mismo personal.
e) Otro, ¿Cuál?		
<b>5.7.</b> A su entender, ¿Cómo calificaría Ud. el desarrollo de <b>Programas de capacitación especializada (know how)</b> , dirigido principalmente al personal responsable del Departamento de Marketing, a fin de desarrollar programas estratégicos de marketing de manera efectiva?		<b>-B9</b>
a) Excelente.		b) Muy bueno.
c) Bueno.		d) Regular.
e) Malo.		
<b>5.8.</b> De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no considera excelente el desarrollo de <b>Programas de capacitación especializada (know how)</b> , dirigido principalmente al personal responsable del Departamento de Marketing, a fin de desarrollar programas estratégicos de marketing de manera efectiva?		
a) Porque no se realizan de manera recurrente.		b) Porque son desarrollados por personal improvisado.
c) Porque no cuentan con un contenido actualizado.		d) Porque no tienen el alcance debido entre el personal objetivo.

e) Otro, ¿Cuál?		
-----------------	--	--

<b>5.9.</b> A su parecer, ¿Cómo calificaría Ud. el <b>Desarrollo de programas estratégicos de marketing</b> , a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano?		<b>A2</b>
a) Excelente.		b) Muy bueno.
c) Bueno.		d) Regular.
e) Malo.		
<b>5.10.</b> De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no considera excelente el <b>Desarrollo de programas estratégicos de marketing</b> , a fin de lograr el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano?		
a) Porque no se intensifica la relación entre el Marketing e I+D+i.		b) Porque los elementos de comunicación no están alineados a la estrategia de mercadeo de la compañía.
c) Porque no se cuenta con personal especializado para su eficiente desarrollo.		d) Porque no se aplica correctamente el know how de los procesos para desarrollarlo eficientemente.
e) Otro, ¿Cuál?		

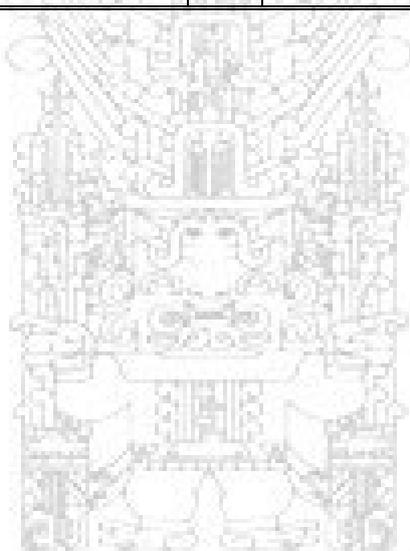
<b>6.1.</b> A su entender, ¿Considera Ud. que la actual <b>Organización interna</b> administrativa, favorece el eficiente proceso de planificación del marketing?		-B3
a) Totalmente.		b) Mayoritariamente.
c) Regularmente.		d) Minoritariamente.
e) De ninguna manera (es inapropiada).		
<b>6.2.</b> De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que Ud. considera que la actual <b>Organización interna</b> administrativa, no favorece totalmente el eficiente proceso de planificación del marketing?		
a) Poca relevancia del Departamento de Marketing dentro de la estructura organizativa corporativa.		b) No le permite interactuar debidamente con otros departamentos administrativos.
c) Deficiencias en las relaciones de confrontación y colaboración interdepartamental.		d) No favorece la comunicación estratégica interdepartamental.
e) Otro, ¿Cuál?		
<b>6.3.</b> A su entender, ¿Considera <b>eficiente la determinación de necesidades y deseos del mercado</b> , por parte del departamento de marketing, a fin de posicionar las marcas de conservas de pescado en el mercado nacional?		-B6
a) Totalmente eficiente.		b) Mayoritariamente eficiente.
c) Regularmente eficiente.		d) Minoritariamente eficiente.
e) Deficiente.		
<b>6.4.</b> De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no considera totalmente <b>eficiente la determinación de necesidades y deseos del mercado</b> , por parte del departamento de marketing, a fin de posicionar las marcas de conservas de pescado en el mercado nacional?		
a) Falta de personal capacitado y/o especializado.		b) Falta de criterio en torno a las tendencias actuales del mercado.

c) Deficiente uso de estrategias de marketing <i>in situ</i> (en el campo)		d) Información del mercado, poco actualizada y poco relevante.	
e) Otro, ¿Cuál?			
<b>6. Proceso de planificación del marketing:</b>		<b>-X1;A3;-B3;-B6;-B8;-B10</b>	



<p><b>6.5.</b> A su entender, ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de <b>planificación estratégica</b> en la gestión del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional?</p>		-B8
a) Excelente.		b) Muy bueno.
c) Bueno.		d) Regular.
e) Malo.		
<p><b>6.6.</b> De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que Ud. considera que no es excelente el nivel de <b>planificación estratégica</b> en la gestión del marketing, por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional?</p>		
a) Los objetivos y tácticas de marketing no son convenientes o coherentes con la estrategia de mercadeo.		b) Planes de marketing desactualizados.
c) No se realiza un adecuado y oportuno análisis situacional del mercado actual.		d) Falta de participación y compromiso a todos los niveles de la organización.
e) Otro, ¿Cuál?		
<p><b>6.7.</b> A su entender, ¿Cómo calificaría Ud. la <b>relación</b> entre las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional y sus respectivos <b>stakeholders</b>?</p>		-B10
a) Excelente.		b) Muy buena.
c) Buena.		d) Regular.
e) Mala.		
<p><b>6.8.</b> De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que no considera excelente la <b>relación</b> entre las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional y sus respectivos <b>stakeholders</b>?</p>		
a) El grado de confianza entre ambas partes se ha visto afectado.		b) Empleados insatisfechos con sus trabajos.
c) Proveedores han disminuido la calidad de los insumos ofrecidos.		d) Inversores poco motivados por los resultados de las acciones de la empresa.
e) Las decisiones de la compañía afectaron negativamente dicha relación.		

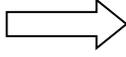
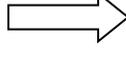
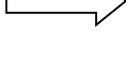
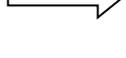
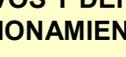
<b>6.9.</b> A su parecer, ¿Cómo califica Ud. el desarrollo del <b>Proceso de planificación del marketing</b> , por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional?		<b>A3</b>
a) Excelente.		b) Muy buena.
c) Buena.		d) Regular.
e) Mala.		
<b>6.10.</b> De ser el caso, ¿Cuáles son las razones por las que Ud. no considera excelente el desarrollo del <b>Proceso de planificación del marketing</b> , por parte de las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en el mercado nacional?		
a) Porque no se cuenta con la organización interna efectiva necesaria.		b) Porque no se realiza una eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.
c) Porque la compañía no gestiona una buena relación con sus stakeholders.		d) Porque no se aplica de manera correcta la planeación estratégica.
e) Falta de personal especialista.		



**ANEXO N° 1: IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA, PRIORIZACIÓN, SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS PARTES Y LAS VARIABLES DEL PROBLEMA**

<p style="text-align: center;"><u>AREA DE INVESTIGACION</u></p> <p style="text-align: center;"><b>“FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS DE CONSERVAS DE PESCADO DEL SECTOR PESQUERO PERUANO”</b></p> <p><b>PROBLEMÁTICA:</b></p>	CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PRIORIZACION					Suma de criterios positivos	Priorización inicial
	Este problema tiene aspectos variables que se pueden mejorar	El investigador tiene acceso a los datos	Es un problema recurrente	Afecta negativamente la imagen de la compañía	Incrementa los costos de la compañía		
a) <b>Deficiencias</b> en la focalización en el mercado hacia el consumidor.	SI	SI	NO	SI	SI	4	4
b) <b>Deficiencias</b> en la identificación de sus clientes objetivo.	SI	SI	NO	SI	SI	4	5
c) <b>Empirismos aplicativos</b> en la administración del marketing.	SI	SI	SI	SÍ	SÍ	5	1
d) <b>Deficiencias</b> en la definición y control a sus competidores.	SI	NO	SI	SI	SI	4	6
e) <b>Empirismos aplicativos</b> en la gestión de las relaciones con sus stakeholders.	SI	NO	SI	SI	SI	4	7
f) <b>Deficiencias</b> en el desarrollo de programas estratégicos de marketing.	SI	SI	SI	SI	SI	5	2
g) <b>Empirismos aplicativos</b> en la gestión de nuevas oportunidades.	SI	NO	SÍ	SI	SI	4	8
h) <b>Carencias</b> de políticas de productos y servicios de la compañía.	SI	SI	NO	SI	SI	4	9
i) <b>Deficiencias</b> en el proceso de planificación del marketing.	SI	SI	SI	SI	SI	5	3
j) <b>Deficiencias</b> en la capacidad de creación de marca y de comunicación de la compañía.	SI	SI	SI	NO	SI	4	10
k) <b>Limitaciones</b> en la organización interna de la compañía.	SI	SI	SI	NO	SI	4	11
l) <b>Deficiencias</b> en el empleo máximo de la tecnología.	SI	SI	SI	NO	SI	4	12
<p style="text-align: center;"><b>EMPIRISMOS APLICATIVOS Y DEFICIENCIAS QUE DIFICULTAN EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS DE CONSERVAS DE PESCADO DEL SECTOR PESQUERO PERUANO</b></p>	<p>Pasa al Anexo N° 2</p> 						<p>Problema Priorizado Provisionalmente</p>

**ANEXO Nº 2: RELACIÓN DE LAS PARTES DEL PROBLEMA CON LOS CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN Y SUS FÓRMULAS**

Empirismos aplicativos y deficiencias que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano	¿Alguna parte de este problema tiene relación con este criterio?		<b>CRITERIOS DE IDENTIFICACION DE LAS PARTES DEL PROBLEMA SELECCIONADO</b>				
			1	¿PT ≠ R? SI ( X ) NO ( ) (¿Empirismos aplicativos?)	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	PASA AL ANEXO 3
			2	¿PT (A) ≠ PT (B): R ? SI ( ) NO ( X ) (¿Discrepancias teóricas?)	NO	<input type="checkbox"/>	
			3	¿PT ≠ N? SI ( ) NO ( X ) (¿Empirismos normativos?)	NO	<input type="checkbox"/>	
			4	¿N ≠ R OP? SI ( ) NO ( X ) (¿Incumplimientos?)	NO	<input type="checkbox"/>	
			5	¿N (A) ≠ N (B) R? SI ( ) NO ( X ) (¿Discordancias normativas?)	NO	<input type="checkbox"/>	
			6	¿OBJ ≠ CAR. En R? SI ( X ) NO ( ) (¿Carencias?)	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	
			7	¿OBJ. ≠ DEF. En R? SI ( X ) NO ( ) (¿Deficiencias?)	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	PASA AL ANEXO 3
			8	¿OBJ. ≠ RES en R? SI ( ) NO ( X ) (¿Restricciones?)	NO	<input type="checkbox"/>	
			9	¿OBJ ≠ LIM. En R? SI ( X ) NO ( ) (¿Limitaciones?)	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	
	10	¿OBJ ≠ DIS. En R? SI ( ) NO ( X ) (¿Distorsiones?)	NO	<input type="checkbox"/>			

**EMPIRISMOS APLICATIVOS Y DEFICIENCIAS QUE DIFICULTAN EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS DE CONSERVAS DE PESCADO DEL SECTOR PESQUERO PERUANO**

**ANEXO N° 3: PRIORIZACIÓN DEFINITIVA DE LAS PARTES Y VARIABLES DEL PROBLEMA Y NOMBRE DEL PROBLEMA**

CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN RELACIONADOS CON LAS PARTES DEL PROBLEMA	CRITERIOS DE SELECCIÓN USADOS COMO CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN					SUMA PARCIAL	PRIORIDAD DE LAS PARTES DEL PROBLEMA
	Este problema tiene aspectos variables que se pueden mejorar	El investigador tiene acceso a los datos	Es un problema recurrente	Afecta negativamente la imagen de la compañía	Incrementa los costos de la compañía		
( 1 ) ¿PT ≠ R? EMPIRISMOS APLICATIVOS	4	4	4	5	5	22	1 EMPIRISMOS APLICATIVOS
( 7 ) ¿OBJ. ≠ DEF. en R? DEFICIENCIAS	4	3	3	4	4	18	2 DEFICIENCIAS

**EMPIRISMOS APLICATIVOS Y DEFICIENCIAS QUE DIFICULTAN EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS DE CONSERVAS DE PESCADO DEL SECTOR PESQUERO PERUANO**

**ANEXO N° 4: ESTRUCTURA DE LA MATRIZ BASICA PARA PLANTEAR SUB-HIPOTESIS Y LA HIPOTESIS GLOBAL**

Factor X = El Problema	Factor A = La Realidad	Factor -B = Marco Referencial												FORMULACIÓN DE SUB - HIPOTESIS
		Bases teóricas		Entorno del Mercado				Entorno Empresarial				Disposiciones normativas		
Empirismos aplicativos y deficiencias	Fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano	-B1	-B2	-B3	-B4	-B5	-B6	-B7	-B8	-B9	-B10	-B11	-B12	
-X1 Empirismos aplicativos	A1 Administración del marketing	X	X									X	X	-X1;A1;-B1;-B2;-B11;-B12
-X2 Deficiencias	A2 Desarrollo de programas estratégicos de marketing				X	X		X		X				-X2;A2;-B4;-B5;-B7;-B9
-X3 Deficiencias	A3 Proceso de planificación del marketing			X			X		X		X			-X3;A3;-B3;-B6;-B8;-B10
	Total cruces de cada variable (B)	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	
	Total de Cruces Sub-factores	2		3				4				2		
	Prioridad por Sub-factores	3		2				1				4		

Legenda: (Variables del Marco Referencial)

Bases teóricas	Entorno del Mercado	Entorno Empresarial	Disposiciones normativas
-B1 = Conceptos básicos.	-B3 = Organización interna efectiva.	-B7 = Personal competente.	-B11 = Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. "Régimen Común sobre Propiedad Industrial"
-B2 = Estrategias de marketing.	-B4 = Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i)	-B8 = Planeación estratégica.	-B12 = Decreto Legislativo N° 1075: "Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial"
	-B5 = Comunicación estratégica y efectiva.	-B9 = Programas de capacitación especializada (know how).	
	-B6 = Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.	-B10 = Optima relación con sus stakeholders.	

**ANEXO Nº 5 DE LA TESIS: MATRIZ PARA LA SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS, INSTRUMENTOS E INFORMANTES O FUENTES PARA RECOLECTAR DATOS**

FÓRMULAS DE LAS SUB HIPÓTESIS	NOMBRE DE LAS VARIABLES CONSIDERADAS EN CADA FÓRMULA	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	INFORMANTE O FUENTE QUE CORRESPONDE AL INSTRUMENTO DE CADA TÉCNICA
<b>Sub hipótesis “a”:</b> <b>-X1;A1;-B1;-B2;-B11;-B12</b>	<b>A1 = Administración del marketing.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B1 = Conceptos básicos.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B2 = Estrategias de marketing.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B11 = Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina: “Régimen Común sobre Propiedad Industrial”</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B12 = Decreto Legislativo Nº 1075:</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
<b>Sub hipótesis “b”:</b> <b>-X2;A2;-B4;-B5;-B7;-B9</b>	<b>A2 = Desarrollo de programas estratégicos de marketing.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B4 = Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B5 = Comunicación estratégica y efectiva.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B7 = Personal competente.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B9 = Programas de capacitación especializada (know how).</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
<b>Sub hipótesis “c”:</b> <b>-X3;A3;-B3;-B6;-B8;-B10</b>	<b>A3 = Proceso de planificación del marketing.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B3 = Organización interna efectiva.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B6 = Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B8 = Planeación estratégica.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.
	<b>-B10 = Optima relación con sus stakeholders.</b>	Encuesta	Cuestionario.	<b>Informante:</b> Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.

**ANEXO N° 6:**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: “FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS DE CONSERVAS DE PESCADO DEL SECTOR PESQUERO PERUANO”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿Se presentan o producen empirismos aplicativos y deficiencias, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano?</p> <p><b>Criterios de selección del Problema</b></p> <p>Este problema ha sido seleccionado teniendo en cuenta los siguientes criterios:</p> <p>a) Este problema tiene aspectos variables que se pueden mejorar.                      b) El investigador tiene acceso a los datos.                      c) Es un problema recurrente.                      d) Afecta negativamente la imagen de la compañía.                      e) Incrementa los costos de la compañía.</p> <p><b>Formulación Proposicional del Problema</b></p> <p>El Problema tiene 3 partes con las siguientes prioridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empirismos aplicativos</b> en la administración del marketing.</li> <li>• <b>Deficiencias</b> en el desarrollo de programas estratégicos de marketing.</li> <li>• <b>Deficiencias</b> en el proceso de planificación del marketing.</li> </ul> <p>a) <u>La primera parte del problema.-</u></p> <p><b>Empirismos aplicativos en la administración del marketing</b>, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano; que consiste en que, si bien es cierto que la teoría nos dice que la concepción moderna de administración del marketing como: “...El proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar las dificultades que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <p>a) Determinar las causas que generan los <b>empirismos aplicativos en la administración del marketing</b>, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.</p> <p>b) Determinar las causas que generan las <b>deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing</b>, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.</p> <p>c) Determinar las causas que generan las <b>deficiencias en el proceso de planificación del marketing</b>, que dificultan el fortalecimiento de las</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Solucionar las dificultades que impiden el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; posibilitará proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.</p> <p><b>SUB HIPOTESIS</b></p> <p><b>Sub hipótesis “a”:</b></p> <p>Se presentan <b>empirismos aplicativos en la administración del marketing</b>, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; por no conocer de forma mayoritaria o no aplicar de manera correcta los conceptos básicos y las estrategias de marketing existentes, o por no cumplir mayoritariamente con los lineamientos estipulados en la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. “Régimen Común sobre Propiedad Industrial” y lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”.</p> <p><b>Sub hipótesis “b”:</b></p> <p>Se presentan <b>deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing</b>, que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; por no aplicar debidamente la investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i) en el diseño y formulación de los programas de mercadeo estratégico, o por no</p>	<p><b>VARIABLES</b></p> <p><b>Identificación de las Variables</b></p> <p>Dados los cruces que consideran las sub hipótesis de la matriz (Anexo 4), para plantear hipótesis en la presente investigación se requiere obtener datos de los dominios de las siguientes variables:</p> <p><b>VARIABLES INTERVINIENTES:</b></p> <p><b>Causa Minoritaria</b></p> <p><b>1. Variables de la Realidad (A)</b></p> <p>A1 = Administración del marketing.                      A2 = Desarrollo de programas estratégicos de marketing.                      A3 = Proceso de planificación del marketing.</p> <p><b>VARIABLES INDEPENDIENTES:</b></p> <p><b>Causa Mayoritaria:</b></p> <p><b>2. Variables del Marco Referencial (-B)</b></p> <p><b>a) Bases teóricas</b></p> <p>-B1 = Conceptos básicos.                      -B2 = Estrategias de marketing.</p> <p><b>b) Entorno del Mercado</b></p> <p>-B3 = Organización interna efectiva.                      -B4 = Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i).                      -B5 = Comunicación estratégica y efectiva.                      -B6 = Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.</p> <p><b>c) Entorno Empresarial</b></p> <p>-B7 = Personal competente.                      -B8 = Planeación estratégica.                      -B9 = Programas de capacitación especializada (know how).                      -B10 = Optima relación con sus stakeholders.</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN ESTUDIO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Según Su Propósito - Finalidad</b> Investigación Aplicada</li> <li>2. <b>Según Su Alcance Temporal</b> Transeccional Descriptivo</li> <li>3. <b>Según Su Carácter</b> Cuanti-Cualitativa</li> <li>4. <b>Según Su Profundidad</b> Descriptiva – Explicativa</li> </ol> <p><b>Técnicas e Instrumentos y Fuentes o Informantes. (Anexo N° 5)</b></p> <p>Cada Sub Hipótesis ha sido contrastada a partir de los datos de los dominios de las variables con las que se cruza cada una de ellas, por ello para poder contrastarlas con los cruces de variables correspondientes y así obtener los datos de los dominios de esas variables, aplicamos las siguientes técnicas, instrumentos, recurriendo a los siguientes informantes: <b>Funcionarios y personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país.</b></p> <p>Las técnicas que se utilizaron, en la investigación son las siguientes:</p> <p>a) <b>Encuestas.-</b> Se aplicó con el fin de recabar información sobre el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano.</p> <p>b) <b>Análisis documental.-</b> Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales relacionados con las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas.</p> <p>c) <b>Indagación.-</b> Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de</p>

<p><b>como objetivos por parte de la organización...".</b> En la realidad nos encontramos que, este planteamiento teórico difiere, no se conocen, o no se respetan o no se aplican bien, <b>desconociéndose las causales de estos empirismos aplicativos.</b></p> <p><b><u>La segunda parte del problema.-</u></b></p> <p><b>Deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing,</b> que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano; que si bien el marketing estratégico tiene como objetivo primordial: <b>“...conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia...”.</b> En la realidad se observa que dicho objetivo se viene realizando pero con algunas fallas o errores, <b>desconociéndose las causales que producen estas deficiencias.</b></p> <p><b><u>La tercera parte del problema.-</u></b></p> <p><b>Deficiencias en el proceso de planificación del marketing,</b> que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado del sector pesquero peruano; que si bien la planificación del marketing tiene como objetivo primordial: <b>“...poner a disposición de los directivos, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial...”.</b> En la realidad se observa que dicho objetivo se viene realizando pero con algunas fallas o errores, <b>desconociéndose las causales que producen estas deficiencias.</b></p> <p><b>Formulación Interrogativa del Problema:</b></p> <p><b><u>Primera Parte.-</u></b></p> <p><b>Empirismos aplicativos en la administración del marketing</b></p> <p>a) ¿Cuáles son los planteamientos teóricos directamente relacionados a la administración</p>	<p>estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano, con el propósito de proponer el uso de teorías y nuevos conocimientos que contribuyan a desarrollar un sistema de organización, coherente con las exigencias de un medio globalizado y de gran competitividad en el manejo de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas de conservas de pescado.</p> <p>Para alcanzar los objetivos específicos enunciados en el numeral 1.3.2 debemos lograr ejecutar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ubicar, seleccionar y presentar resumidamente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Bases teóricas,</b> relacionadas con la gestión del marketing, tales como: Conceptos básicos y Estrategias de marketing.</li> <li>b) <b>Información sobre el Entorno del Mercado,</b> tales como: Organización interna efectiva, Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), Comunicación estratégica y efectiva, Eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado.</li> <li>c) <b>Información sobre el Entorno Empresarial,</b> tales como: Personal competente, Planeación estratégica, Programas de capacitación especializada (know how), Óptima relación con sus stakeholders.</li> <li>d) <b>Disposiciones Normativas,</b> que se deben conocer y cumplir cabalmente, tales como: Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina, Decreto Legislativo No 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”.</li> </ul> </li> <li>• <b>Describir la realidad</b> del fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; en sus partes o variables principales, tales como: Administración del marketing, Desarrollo de programas estratégicos de marketing, Proceso de planificación del marketing.</li> <li>• <b>Comparar cualitativamente,</b> cada parte o variable del problema con cada variable del marco referencial.</li> <li>• <b>Identificar las causas</b> de los empirismos aplicativos y deficiencias que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas</li> </ul>	<p>aplicar de manera efectiva la comunicación estratégica, o por no contar con personal competente para el desarrollo de los referidos programas, o por no contar con programas de capacitación especializada (know how) que demuestren la manera idónea de cómo desarrollar los programas de mercadeo.</p> <p><b><u>Sub hipótesis “c”:</u></b></p> <p>Se presentan <b>deficiencias en el proceso de planificación del marketing,</b> que dificultan el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; por no contar con una efectiva organización interna que permita un eficiente proceso de planificación del mkt, o por no realizar una eficiente determinación de necesidades y deseos del mercado, o por no aplicar de manera correcta y oportuna la planeación estratégica, o por no gestionar una buena relación con sus stakeholders.</p>	<p><b>d) Disposiciones Normativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-B11 = Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. “Régimen Común sobre Propiedad Industrial”.</li> <li>-B12 = Decreto Legislativo N° 1075: “Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial”</li> </ul> <p><b><u>VARIABLES DEPENDIENTES:</u></b></p> <p><b><u>Causal Explicativa - Efecto</u></b></p> <p><b>3. Variable del Problema (-X)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-X1 = Empirismos aplicativos,</li> <li>-X2 = Deficiencias,</li> <li>-X3 = Deficiencias.</li> </ul>	<p>pescado del sector pesquero peruano.</p> <p><b>d) Conciliación de datos.-</b> Los datos de algunos autores sobre las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas, serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.</p> <p><b>e) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.-</b> La información cuantitativa será ordenada en cuadros que indican conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad relacionados con el presente trabajo de investigación.</p> <p><b>f) Comprensión de gráficos.-</b> Se utilizó los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos relacionados con el tema de investigación.</p> <p><b>Población de Informantes</b></p> <p>El presente trabajo de investigación y estudio reconoce una población de 211 marcas de conservas de pescado, registradas en los mercados de Lima Metropolitana. Es preciso mencionar que 200 de estas marcas son nacionales y 11 son importadas.</p> <p>Sin embargo, para efectos de mejorar sustancialmente el enfoque de la tesis, a fin de obtener resultados más precisos que permitan llegar a conclusiones más certeras en torno al tema. <b>Se ha visto por conveniente considerar como parte de la población informante del presente trabajo de investigación a las cinco principales firmas que en la actualidad administran directamente la totalidad de las marcas de conservas de pescado que existen en el mercado nacional.</b></p> <p>Por tanto, se analiza la performance de las marcas de mayor aceptación del mercado actual. Por ello, el presente estudio no maneja un muestreo poblacional, motivo por el cual hemos aplicado el <b>TOTAL DE LA POBLACIÓN CENSAL.</b> A continuación se mencionan las firmas líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país, que conforman la población informante del presente trabajo de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AUSTRAL GROUP S.A.A.</li> <li>• PESQUERA DIAMANTE</li> <li>• TECNOLÓGICA DE ALIMENTOS S.A.A.</li> <li>• PESQUERA 2020 S.A.C.</li> </ul>
---	---	--	---	--

<p>y/o gestión del marketing?</p> <p>b) ¿De qué manera se conocen, respetan y aplican estos planteamientos teóricos, por parte del personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país?</p> <p>c) ¿Existen empirismos aplicativos en el personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país?</p> <p>d) ¿Cuáles son los empirismos aplicativos en los que incurre el personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país?</p> <p>e) ¿Cuáles son las causales que explican estos empirismos aplicativos?</p> <p><b>Segunda Parte.-</b></p> <p><b>Deficiencias en el desarrollo de programas estratégicos de marketing</b></p> <p>a) ¿Cuáles son los objetivos que se ha propuesto el personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país, a fin de implementar programas estratégicos de marketing?</p> <p>b) ¿Qué actividades se desarrollan para lograr estos objetivos?</p> <p>c) ¿Existen deficiencias que dificultan el logro de esto objetivos?</p> <p>d) ¿Cuáles son las deficiencias más comunes?</p> <p>e) ¿Cuáles son los motivos que originan estas deficiencias?</p> <p><b>Tercera Parte.-</b></p> <p><b>Deficiencias en el proceso de planificación del marketing</b></p> <p>a) ¿Cuáles son los objetivos que se ha propuesto el personal responsable del Departamento de Marketing en las compañías líderes en producción y comercialización de conservas de pescado en nuestro país, frente a optimizar el proceso de planificación del marketing?</p> <p>b) ¿Qué actividades se desarrollan para lograr estos objetivos?</p> <p>c) ¿Existen deficiencias que dificultan el logro de esto objetivos?</p>	<p>de pescado del sector pesquero peruano.</p> <p>• <b>Proponer los lineamientos</b> para el fortalecimiento de las estrategias de marketing para el posicionamiento de marcas en conservas de pescado del sector pesquero peruano; de tal manera que se reduzcan al mínimo los empirismos aplicativos en la administración del marketing. Asimismo, se corrijan las deficiencias encontradas en el desarrollo de programas estratégicos de marketing. De igual manera, se corrijan las deficiencias evidenciadas en el proceso de planificación del marketing.</p>			<p>• PESQUERA HAYDUK S.A.</p> <p>De las mencionadas firmas se recogió la opinión vertida por los <b>funcionarios y personal responsable (Directores, Jefes y Coordinadores)</b> del Departamento de Marketing de las referidas compañías.</p>
---	---	--	--	---

d) ¿Cuáles son las deficiencias más comunes?

e) ¿Cuáles son los motivos que originan estas deficiencias?