

FACTORES DEL DISEÑO O PERFECCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS DE COMERCIALIZACIÓN O MARKETING

Resumen / Abstract

En el trabajo se presentan los factores fundamentales a considerar en el diseño o perfeccionamiento de las estructuras organizativas en las unidades empresariales de comercialización o marketing. En el mismo se valoran los distintos factores tanto internos como externos que inciden en todo este proceso, así como las particularidades que caracterizan a esta actividad y que es preciso considerar a los efectos de diseñar sistemas a la medida, lo suficientemente flexibles, dinámicos y eficientes que garanticen el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y que sean capaces de adaptarse a los cambios y brindar las respuestas adecuadas que demande el entorno en cada momento. También se valoran los modelos organizativos más recomendables, analizando los campos de aplicación de cada uno de ellos, así como sus ventajas y principales limitaciones.

In this article there are important factors to consider in the designing and re-engineering of organizational structures of enterprises that carry out commercial or marketing activities. It is also valued and considered different internal and external factors that influence on this process as well as its features that characterize the commercial activity. These factors shall be taken into account when tailored systems are designed. These systems have to be flexible, dynamic and efficient enough to fulfill the mission and objectives of the enterprise and they have to be adapted to changes and give the adequate response that the commercial environment demands in each moment. Other recommendable organizational models are evaluated for this activity, analyzing its area of application, advantages, and main limitations.

Palabras clave / Key words

Estructuras, diseño, organización, marketing, formalización, entorno, sistemas, funciones

Structures, design, organization, marketing, formality, environment, systems, functions

INTRODUCCIÓN

En el complejo proceso de transformaciones económicas que se ha venido operando en Cuba en los últimos años, un factor determinante para el éxito del mismo lo ha constituido la empresa, que como eslabón fundamental del sistema económico, desempeña un papel de receptor y acelerador de todos estos cambios, así como regulador de la implantación y perfeccionamiento de las medidas y acciones asociadas a los mismos.

Lo más trascendental de todo ello, es la variación cualitativa experimentada por las organizaciones empresariales en lo referente a su interacción con el entorno, y la necesidad de contar con eficientes sistemas de dirección, como vía imprescindible para lograr el máximo aprovechamiento de las capacidades productivas, el aumento de la calidad de la producción y la realización de la misma, con una máxima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros destinados a este fin.

Un componente básico de todo sistema de dirección es la forma de organización o estructura que este adopta, la cual se fundamenta racionalmente teniendo en cuenta las características concretas de la organización de que se trate, la influencia del entorno y las particularidades de la dirección de los procesos productivos y de servicios que se operan en este.

Gilberto Izquierdo Fonseca,
Ingeniero Industrial, Máster en
Dirección, Profesor Auxiliar Adjunto,
Centro de Estudios de Técnicas de
Dirección (CETDIR), Facultad de
Ingeniería Industrial, Instituto
Superior Politécnico José Antonio
Echeverría (ISPJAE)
e-mail: gilberto@gti.cu

Rosario Martínez Muñoz, Licenciada
en Pedagogía, Instructora,
CETDIR, Facultad de Ingeniería
Industrial, ISPJAE, Ciudad de La
Habana, Cuba
e-mail: rosario@ind.ispjae.edu.cu

Sin dudas, en el trabajo empresarial actual han surgido nuevas especialidades, que a su vez han obligado a la utilización de nuevas formas, métodos y estilos de trabajo a los cuales realmente no se estaba acostumbrado. Términos como: **planes de negocios, planes de ventas, negociaciones comerciales, plan de marketing** / otros; han venido indiscutiblemente para quedarse. Incluso, funciones que anteriormente no tenían un peso específico significativo en el contexto general de la empresa; hoy en día se han convertido en rectoras de toda la actividad, tal es el caso de las funciones vinculadas con las **negociaciones comerciales, la determinación de que vender y hacia donde vender, la distribución, promoción y comercialización en general de los productos**, etc. Todo lo cual ha determinado que las unidades organizativas encargadas de su ejecución ocupen un lugar y desempeñen un papel de primer orden en los marcos estructurales / funcionales de la organización.

Precisamente y acorde con lo anterior, en este trabajo los autores pretenden una primera aproximación al problema de cómo lograr el diseño o proyección de una estructura organizativa para las unidades de comercialización o marketing, que, tomando en cuenta las particularidades de los procesos que en ellas se desarrollan, garanticen que todos los elementos del sistema empresarial en su conjunto trabajen nucleados alrededor de un **plan de negocios**.

En dicho plan de negocios además de la consulta a la literatura especializada, se tomó como base, el estudio de más de 15 trabajos de maestría (Maestría en Dirección) en la especialidad de Teoría / Práctica de la Organización, donde se valoraron los principales problemas que desde el punto de vista estructural confrontan un gran número de empresas importantes en el país. De igual forma, fueron consideradas las experiencias obtenidas en las consultorías realizadas a empresas, entrevistas con dirigentes y funcionarios estatales y empresariales, retroalimentación obtenida en cursos especializados impartidos a cuadros y en posgrados, etcétera.

FACTORES QUE INCIDEN EN LA ORGANIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN O MARKETING EMPRESARIAL

En el proceso de organización de estos sistemas es preciso tomar en cuenta la existencia de múltiples factores que inciden de manera determinante en el tipo de estructura a adoptar, las relaciones que se establecerán entre sus diferentes elementos y los vínculos de coordinación y subordinación que existirán entre ellos y con el entorno.

Lo anterior significa que el modelo organizativo que se adopte debe ser aquel que responda más eficaz y eficientemente a los requerimientos internos y externos de la organización, por tanto, dichos factores para su estudio, pueden clasificarse en dos grandes grupos: **factores internos** y **factores externos**.

Los **factores internos** son aquellos que toman en cuenta la influencia que tiene la propia empresa sobre su estructura. Es decir, que cada organización en particular, atendiendo a sus

propias características y la finalidad con que ha sido o va a ser creada, demandará un tipo de organización e impondrá ciertas restricciones. Entre estos factores se encuentran:

- Contenido y características de los procesos de producción o servicios que se realizan y por consiguiente de los procesos de investigación, promoción, publicidad y comercialización de los productos.
- Tipos de productos a comercializar y grado de concentración o dispersión de la actividad comercializadora en general (variedad de productos, zonas geográficas, multiplicidad de mercados y de clientes, etcétera).
- Especialización de las actividades a realizar y nivel de comparación entre la organización comercial y otras áreas.
- Nivel de calificación profesional exigido para el personal de dirección, los especialistas y el personal de ventas.
- Nivel de organización del trabajo y su interrelación producción-comercialización.

El análisis de estos factores determinará a su vez el volumen de las funciones a realizar y en consecuencia el nivel de especialización y división del trabajo; la necesidad de la formación de órganos o áreas especializadas por productos, mercados, clientes, el grado de centralización o descentralización de las decisiones, etcétera.¹

También existen otros factores que en lo interno tienen una influencia decisiva en las formas organizativas que se adopten en las áreas comerciales; estos factores están más vinculados a la dirección de los procesos que a su ejecución, por lo que pueden ser la causa del cambio en la composición y en la competencia de los órganos de dirección y en las correlaciones y los vínculos que se dan entre ellos; estos factores son:

- Las particularidades de los diferentes métodos y técnicas de dirección y su aplicación a los procesos de marketing.
- La tecnología y el nivel de formalización de los procesos de dirección de marketing, tomando en cuenta las tecnologías de avanzada y en particular las nuevas tecnologías de la información.
- La composición y la organización del aseguramiento informativo.

Los **factores externos** son aquellos que toman en cuenta la interacción directa existente entre la empresa y su entorno. Las empresas, y en particular, sus organizaciones de comercialización, actúan como sistemas abiertos con un alto nivel de dependencia del exterior, lo que implica una constante adaptación ante los cambios que se van produciendo.

Entre los factores de ese entorno que más actúan se encuentran:²

Entorno tecnológico: Caracterizado por un creciente desarrollo de nuevas tecnologías que obliga a las empresas a la incorporación masiva y constante de esos avances para poder mantenerse dentro de la competencia. Ello demanda un desarrollo intenso de la actividad investigativa que entre otros aspectos abarcará los elementos vinculados a las estructuras que debe adoptar la organización para materializar ese empeño.

Entorno institucional: Referido a la acción de control que ejerce el estado sobre la actividad comercializadora, que abarca

aspectos tales como: la política de precios, la protección del consumidor, las legislaciones sobre prácticas restrictivas de la competencia, etcétera. Todos estos elementos obligan al establecimiento de mecanismos para dar respuestas a dichos requerimientos que deben tomarse en cuenta en todo el proceso de conformación del sistema organizativo.

Entorno demográfico : Los cambios demográficos que se van sucediendo inciden en la cantidad de consumidores y en la capacidad de compra respecto a un producto o líneas de productos; de ahí la importancia de conocer cómo evoluciona este aspecto para trazar las estrategias más convenientes que permitan enfrentar esos cambios.

Entorno económico y social: La variación en el nivel adquisitivo de la población, así como el desarrollo social existente y previsto, que incluye entre otros aspectos, el nivel de urbanización, nivel de educación, etc., son factores a considerar que influyen en el crecimiento o disminución potencial de las ventas y que deben considerarse en las políticas y acciones de la organización.

Entorno cultural: El conjunto de valores, creencias, conocimientos y tradiciones influyen decisivamente en el mercado. Todo sistema de comercialización empresarial debe estar preparado para captar la evolución que se va produciendo en ese aspecto a fin de satisfacer las necesidades de los clientes en cada momento.

Entorno competitivo: Lo conforman aquellas empresas competidoras. El sistema debe estar lo suficientemente estructurado para dar seguimiento y mantenerse al tanto de la evolución de la competencia.

Estos factores del entorno inciden sobre la estructura que adopta la empresa en su conjunto y el sistema de comercialización o marketing con que ella cuenta. Sin embargo, a los efectos de la acción que ejerce el entorno sobre el mismo, hay que agregar la interacción que existe entre dicho sistema y otros sistemas integrantes de la empresa que actúan como subsistemas de un sistema mayor. Estos subsistemas y la propia dirección de la organización forman parte del entorno interno del sistema de comercialización, y entre este y ellos se establecen determinados vínculos:

- Vínculos de dirección y subordinación (normativas, metodologías, estrategias).
- Vínculos de coordinación (relaciones de coordinación e intercambio de información).
- Vínculos que aseguran el control sobre la actividad económica del sistema y sus resultados en correspondencia con los objetivos de la empresa.

Por otra parte, es importante destacar que la determinación de la estructura a adoptar, está relacionada con la influencia conjunta de los factores tanto internos como externos, lo que significa que durante todo el proceso de diseño debe valorarse cómo inciden cada uno por separado y cómo actúan de conjunto, lo que permitirá evaluar objetivamente su influencia y adoptar el modelo adecuado en cada caso.

Además de los factores anteriores, hay que tomar en cuenta las condiciones en que se realiza el trabajo de comercialización

marketing, que lo diferencian sustancialmente de otras actividades y que le imprimen un sello muy particular, manifestándose algunas regularidades que no pueden ser obviadas en el análisis de los parámetros a utilizar en el diseño del modelo adoptado. **Entre estas regularidades se encuentran:**^{3,4}

- El personal de este tipo de organizaciones está en su mayor parte en las posiciones de venta, siendo allí donde se generan mayores gastos, derivados de viajes, entrenamientos, demostraciones, etcétera.⁵

- La responsabilidad del desempeño de las ventas está muy descentralizada, participando muchas personas en su ejecución no resultando así con otras actividades, como por ejemplo la publicidad, que se dirige de manera centralizada y participa un reducido grupo de personas.

- La propia naturaleza del proceso de ventas demanda un alto nivel de independencia por parte del vendedor, el cual desarrolla constantes negociaciones que generan tomas de decisiones muchas veces inmediatas, lo que significa que el mismo debe estar dotado de toda la autonomía y autoridad que el puesto demanda. El vendedor es un elemento que participa activamente en la administración de su propio trabajo, selecciona sus objetivos, prevé las metas a alcanzar y determina cuándo y cómo ejecutarlas; lo que no excluye lógicamente la gestión supervisora de la dirección superior. Eso no quiere decir que única y exclusivamente son los vendedores los que tienen el mayor peso en las decisiones; a nivel de toda la organización se toman decisiones que afectan a un producto, líneas de productos o a toda la organización.

Por ello es preciso que al estructurar este tipo de organizaciones, se garantice el equilibrio entre el nivel de descentralización que debe existir y el nivel de centralización determinando qué decisiones se tomarán por el personal de ventas y por el personal de dirección y especialistas, qué métodos, procedimientos y técnicas de trabajo se utilizarán y los niveles de actuación del personal en esas condiciones.

- Las características del personal de estas organizaciones y en particular los vendedores, que trabajan con un elevado nivel de independencia, no demandan una supervisión directa y por lo general su trabajo se controla por planes o tareas de ventas; en estos casos las unidades organizativas adoptan una estructura plana, con pocos niveles de dirección y con mayor énfasis en la toma de decisiones en la base.

- Dado que la mayor cantidad de personal se encuentra localizado en la fuerza de ventas, el comportamiento de la misma va a caracterizar a la organización en su conjunto. Las organizaciones comerciales es posible definir las como organizaciones de un bajo nivel de especialización vertical (funcionan con relativa autonomía, definen sus objetivos y funciones, no demandan una supervisión directa, etc.), lo cual es un elemento importante a considerar en el diseño de la estructura y que en cierta medida determina el modelo a adoptar, los métodos a utilizar, la distribución de la autoridad entre los niveles etcétera.

- De lo anterior se deduce que un alto nivel de independencia en la realización del trabajo, tiene que estar acompañado de un bajo nivel de formalización de los procesos. El centro de la actividad comercializadora lo constituye el vendedor, el decidirá el curso

que tomarán los acontecimientos, y para ello, además de la preparación a recibir, debe estar dotado de cualidades que le permitan actuar y decidir de acuerdo con las condiciones existentes, que van desde las que imponen el tipo de producto o servicio que se comercializa, hasta las que se derivan del cliente; y estas pueden ser muy cambiantes; lo que quiere decir que cada negociación hay que verla como un evento independiente, diferente a otro, resultando muy difícil poder estandarizar la acción del vendedor en cada caso. Por ello este tipo de organizaciones por su naturaleza, tienen muy bajo nivel de formalización, lo que impone la necesidad de dotarlas de una estructura organizativa lo suficientemente flexible que le permita la capacidad de cambio y reacción que necesita para funcionar eficientemente.¹

- Otro elemento importante a destacar es lo relativo a la preparación del personal del área y en particular de los vendedores. Este es un trabajador altamente especializado que debe estar dotado de la capacidad y los conocimientos necesarios que demanda el puesto. En dependencia de la calificación del personal y de su preparación en general se derivarán las acciones a ejecutar y por supuesto las acciones de dirección, métodos, técnicas, procedimientos, etc., que necesariamente tienen que realizarse teniendo como base la existencia de una estructura de dirección.

Con todos los elementos anteriores se crean las condiciones o premisas necesarias para abordar la forma en que quedará estructurado el trabajo de dirección en estas organizaciones en función de lograr un aprovechamiento máximo de la especialización y división del trabajo como factor determinante en todo el proceso de diseño de la estructura y en su forma definitiva.

PRINCIPALES FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN O MARKETING

Uno de los principios básicos para el diseño organizacional, es que las estructuras organizativas tengan la suficiente flexibilidad para poder enfrentarse y adaptarse a los cambios. Este proceso de adaptación solo es posible si en la propia concepción de los elementos que conforman el sistema organizativo, se han creado las condiciones de funcionamiento requeridas para que cada uno de ellos en el momento oportuno pueda dar la respuesta necesaria, y todos le conjunto posibiliten una acción coherente y efectiva. Esto significa que cada elemento de sistema está llamado a ocupar una posición y desempeñar un papel predeterminado en el contexto del funcionamiento de toda la organización. Por tanto el interno estará estructurado de la forma más adecuada a las exigencias de sus objetivos particulares.

Determinar qué tipo de estructura es la ideal para una unidad de comercialización o marketing, resulta una tarea bastante difícil, por cuanto ello esta en dependencia, como

se explicó anteriormente, de una serie de condiciones y características asociadas a la propia organización, que van desde la definición clara de su misión y objetivos, hasta los resultados esperados, pasando por el análisis de la ubicación, área de acción, tipos de productos, tecnología, investigación, producción, distribución y publicidad de los mismos, elementos que servirán de base para la organización interna de la unidad, el grado de interacción con otras unidades del sistema y los vínculos a establecer con el entorno.

No obstante, tomando en cuenta la experiencia práctica en materia de organización, y las particularidades inherentes a los procesos de marketing, puede concluirse que en el diseño o perfeccionamiento organizativo de estos sistemas debe tenerse en cuenta el cumplimiento de tres principios básicos que son:

1. Tener bien definido que la estructura no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar los objetivos del sistema, y en tal sentido, debe estar diseñada para servir de soporte a toda la organización, posibilitando el desarrollo de los procesos y las acciones necesarias para su funcionamiento.

2. La creación de un eficiente sistema de comercialización o marketing, solo es posible en aquellas organizaciones donde el cliente constituya el centro de atención de todo el sistema y todos los esfuerzos estén orientados en esa dirección.

3. En su estructura, estos sistemas deben concebirse de forma tal, que actúen como rectores del resto de los sistemas de la organización, haciendo posible la existencia de un plan integral de marketing que agrupe todas las variables de negocios y comerciales, tanto tácticas como estratégicas, y donde se manifieste la participación de cada uno de los factores de la organización.

La dependencia de los factores tanto internos como externos que tienen las estructuras organizativas, hacen que no se pueda hablar de una estructura tipo para los sistemas de comercialización o marketing, ya que ello estará en dependencia de las características de cada organización, el contexto en que se desarrolla la misma y los objetivos concretos que tenga definidos. Cada organización demanda su propia estructura, la cual debe ser concebida como un traje a la medida.

No obstante, en el orden práctico se ha demostrado que teniendo en cuenta las particularidades de los procesos de comercialización o marketing y las funciones y actividades que le son inherentes básicamente, estas organizaciones pueden estructurarse en cuatro formas: por funciones, por productos y líneas de productos, por clientes y por territorios. Cada una de estas formas tiene sus ventajas y limitaciones como se expone a continuación.

Organización por funciones

Se aplica en organizaciones con una marcada orientación hacia el marketing, que ofrecen una línea de productos limitados, con características similares en lo que a investigación, producción, distribución y publicidad (figura 1).^{1,6,7}

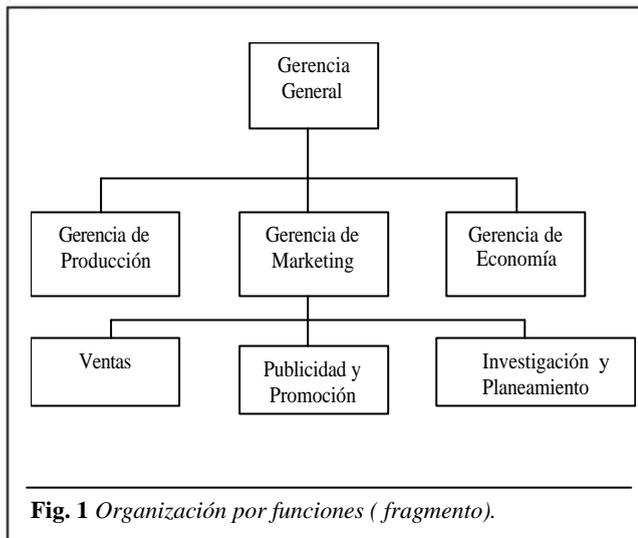


Fig. 1 Organización por funciones (fragmento).

Ventajas

- Se sustenta en el aprovechamiento máximo de la especialización, pudiendo diferenciarse claramente las funciones y actividades que le corresponde realizar a cada una de las áreas e incluso miembros de toda la organización.
- Lo anterior posibilita que el desarrollo de la actividad como tal no implique un crecimiento físico de la organización, ya que la especialización puede absorber dicho crecimiento.
- No se necesitan jefes excepcionales en los distintos niveles de la organización, que conozcan de múltiples cosas o que dominen diversas actividades, por cuanto los mismos se centran en su especialidad.
- Promueve la cooperación y el trabajo en equipo.
- El consejo y asesoramiento de los expertos está más cercano y a disposición de cada miembro de la organización.
- En las grandes organizaciones disminuye los costos al reducir la necesidad de dirigentes lineales o de línea media.

Limitaciones

- En este tipo de estructuras, la actividad y coordinación están altamente centralizadas. Esto exige una gran habilidad por parte del dirigente para integrar las acciones aisladas de las distintas áreas
- La centralización del poder trae consigo una tendencia a la disminución en la rapidez de las comunicaciones y, por tanto, en la estructuración y toma de decisiones.
- En las grandes organizaciones, es posible que el jefe encuentre dificultades para ejercer los adecuados mecanismos del control y mantenerse al corriente del desarrollo del trabajo para todos los productos. En consecuencia, a medida que se amplía la línea de productos, una organización funcional completamente centralizada es prácticamente inmanejable.

Organización por productos

Es típica de aquellas organizaciones que tienen una gran variedad de productos, diferentes en términos de sus

requerimientos de comercialización, donde cada uno de ellos necesita una atención especializada. Dicha estructura puede ser conformada de dos maneras: Mediante el sistema de gerencia por productos o a través de divisiones autónomas de productos (figura 2).

Sistema de gerencia por productos

Se designa un jefe con la autoridad y responsabilidad requerida que responde por la coordinación y ejecución de programas de comercialización para cada producto o línea de productos.

Cada área de la organización pone a disposición de la dirección del programa, los recursos y especialistas necesarios para su realización, mientras que el gerente o coordinador se encarga de la planeación de los objetivos y estrategias, evaluar los avances, controlar la ejecución del presupuesto, etc. Por tanto, el éxito de esta forma de organización está en la habilidad que tenga el gerente del producto para lograr integrar a todos los factores (producción, comercialización y logística), en una acción única.

Ventajas

- Posibilita una mayor coordinación para la realización de las actividades referentes al aseguramiento, producción y comercialización de un producto o línea de productos.
- Permite una utilización máxima del conocimiento especializado en términos de capacidad personal.

Limitaciones

- Se requiere de gerentes con suficientes conocimientos y experiencia no solamente del producto, sino también de todo el proceso de promoción e incluso de producción, que le permita tomar las decisiones adecuadas en cuestiones tales como por ejemplo: las políticas de publicidad, las posibles modificaciones a realizar en el producto, etcétera.
- Los gerentes de productos tienen que desarrollar su labor coordinadora mediante la persuasión para lograr la cooperación necesaria entre las áreas, ya que no poseen autoridad lineal sobre ellas; esto puede retrasar el proceso de toma de decisiones.

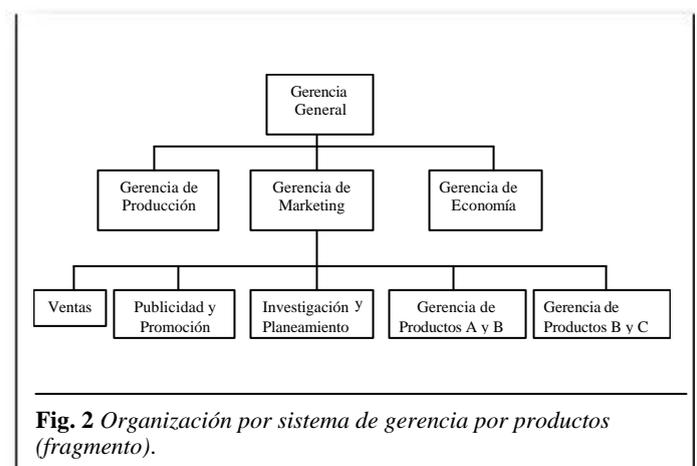


Fig. 2 Organización por sistema de gerencia por productos (fragmento).

- La interacción diaria del gerente con las distintas áreas en la solución de problemas operativos, limita su disponibilidad de tiempo para dedicarse a la elaboración de estrategias y al planeamiento, aspectos esenciales a considerar para el éxito de los programas.

Sistema de divisiones autónomas de productos

Se utiliza en aquellas organizaciones que trabajan con muchos productos diferentes, tanto en sus requerimientos de producción como en lo relativo a sus necesidades de investigación, desarrollo y comercialización.

Tiene como base la creación de divisiones o áreas separadas que agrupan productos similares (figura 3). Cada división tiene su propia organización funcional, y con frecuencia son dotadas de un sistema interno de gerencia de producto, que le permite ser tratado como un negocio único y autónomo.

Ventajas

- Garantiza una máxima utilización de los recursos, pudiéndose organizar en función de cada producto o línea de productos, una división del trabajo eficiente, posibilitando una mayor nivel de especialización.

- Se amplían las posibilidades de coordinación de los procesos de trabajo especializados, al agrupar a todas aquellas personas que se dedican a trabajar en función de un determinado producto, en un solo órgano y bajo la misma dirección.

- Se obtiene mayor eficiencia en la utilización del potencial humano.

Limitaciones

- Al igual que en el sistema de gerencia por productos, demanda la existencia de gerentes con una amplia experiencia y preparación que les permita abordar de manera eficiente todos

los aspectos vinculados al aseguramiento, la producción y comercialización del producto o línea de productos y en consecuencia tomar las decisiones más efectivas.

- Con este sistema existe la tendencia por parte de las divisiones a perder de vista la organización como un todo, lo que puede crear problemas de relaciones con otras divisiones y con la dirección general de la organización.

Organización por territorios

Este tipo de organización se adopta cuando se comercializa una línea homogénea de productos, pero se trabaja con ellos en zonas territoriales muy heterogéneas (figura 4).^{6,7}

En este caso, al igual que en la organización por productos, se pueden presentar dos variantes: el área comercial puede trabajar con un carácter más bien operativo, y a nivel central de la organización, desarrollar los trabajos especializados, por ejemplo: la investigación de mercado, el proceso de planeación, publicidad, etc., o en caso contrario, dotar a la zona de un equipo completo de trabajo que le permita abordar todas estas tareas de forma independiente.

Ventajas

- Libera al órgano central o Dirección General de la atención a problemas puntuales de los territorios que no se generalizan en toda la organización, pudiendo concentrar sus esfuerzos en los objetivos centrales y en la elaboración de estrategias y políticas.

- Mayor efectividad en la toma de decisiones al poder contar con la participación de los territorios.

- Utilización de los recursos humanos y materiales del territorio con la consiguiente disminución de los costos.

Limitaciones

- Se dificulta el control de la dirección central hacia los niveles inferiores de la organización.

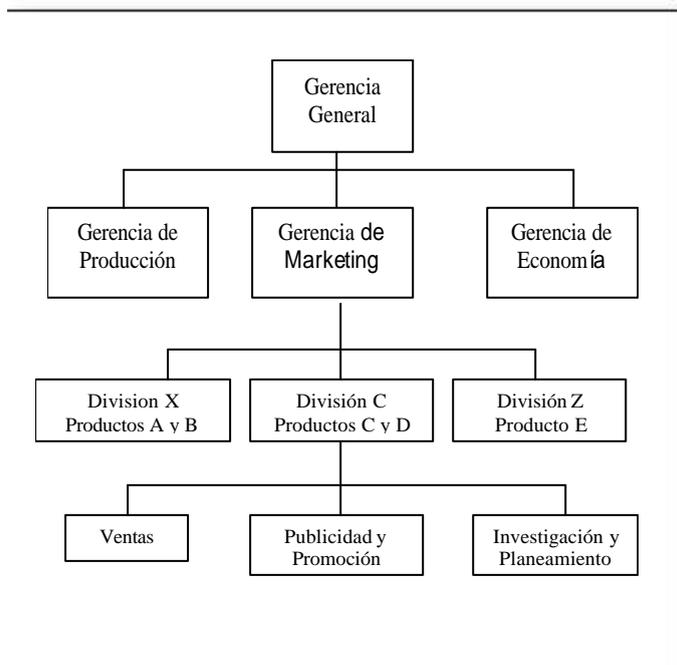


Fig. 3 Organización por sistema de divisiones autónomas (fragmento).

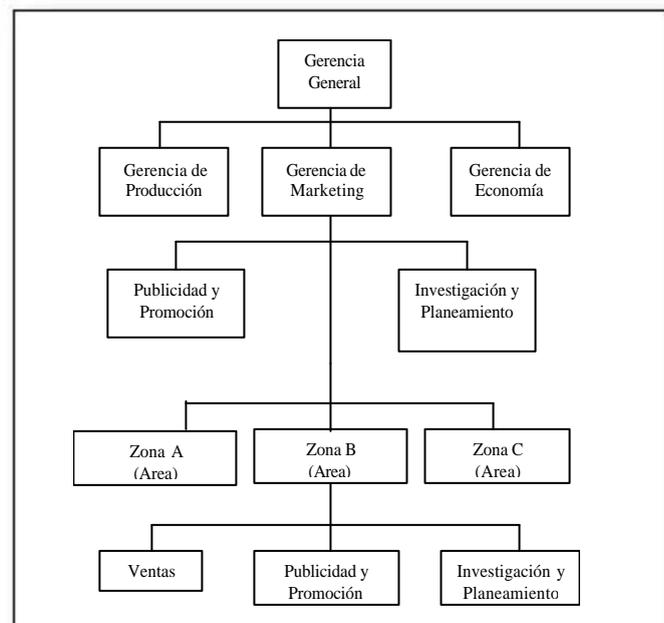


Fig. 4 Organización por territorios (fragmento).

- Lentitud en la transmisión de las órdenes y orientaciones de los niveles superiores a los inferiores por la existencia de niveles intermedios, lo que a su vez crea la posibilidad de modificaciones de la esencia y contenido de las mismas.

- Aumento de los costos al requerirse una mayor cantidad de personas para trabajar como personal administrativo y de apoyo en los distintos territorios.

- Pérdida de la visión global de la organización por parte de las entidades enclavadas en los territorios.

- Tendencia de las organizaciones territoriales a la repetición mecánica de la estructura del órgano central.

- Tendencias a priorizar los intereses territoriales sobre los intereses globales de la organización.

En la práctica, estas formas de organización, difícilmente pueden encontrarse en su expresión más pura, generalmente ellas se presentan combinadas, pudiendo actuar varias de ellas en una organización como se muestra en la figura 5.^{6,7}

CONCLUSIONES

- La creación de un eficiente sistema de comercialización o marketing, solo es posible en aquellas organizaciones, que trabajen centradas en el cliente, con una fuerte orientación a mercado y con una actitud positiva hacia el mismo, que identifique como primera prioridad, la satisfacción de las exigencias de dichos clientes y del entorno.

- Dichos sistemas deben desempeñar un papel rector en el contexto y la dinámica empresarial, lo que se expresa en la necesaria subordinación del resto de los subsistemas (financiero productivo, etc.) a este; todo lo cual debe tomarse en cuenta a los efectos del diseño o perfeccionamiento organizacional.

- El sistema debe tener la suficiente flexibilidad que le permita dar las respuestas que demande un entorno cambiante. Por ello la estructura debe caracterizarse por la capacidad de adaptación natural a las nuevas condiciones sin que ello origine traumas o un reacondicionamiento total del resto de los subsistemas o de la organización en su conjunto.

- En el diseño o perfeccionamiento organizacional de los sistemas de comercialización o marketing, no puede olvidarse el análisis de los factores que a lo interno caracterizan este tipo de actividad y que van desde la vinculación existente entre los procesos de investigación-producción-comercialización, hasta la forma en que se manifiestan dichos procesos en correspondencia con los productos o líneas de productos que se trabajan.

- Estos elementos deben ser tomados en cuenta por cuanto ellos nos van definiendo las distintas formas organizativas que se deben adoptar en correspondencia con las condiciones existentes.

- También a lo interno es importante que en el proceso de diseño o perfeccionamiento de estas unidades organizativas se tome en cuenta la conjugación de los diferentes métodos, la acción de las regularidades o principios de la dirección y su aplicación a los procesos particulares de marketing.

- Atendiendo a los objetivos, funciones y las propias particularidades de esos procesos, los puestos de trabajo deben desempeñarse con un alto grado de independencia fundamentalmente por parte de los vendedores, que tienen un alto nivel de participación, no solamente en la ejecución de su trabajo, sino también en la definición de sus objetivos y en general en la administración del mismo.

- Es característico de estas organizaciones un bajo nivel de formalización de los procesos, si se toma en cuenta la independencia en la realización del trabajo y el hecho de que constantemente se están presentando situaciones nuevas que muchas veces no es posible formalizar porque no se repiten, por ejemplo, unas ventas que se realiza por una sola vez, etcétera.

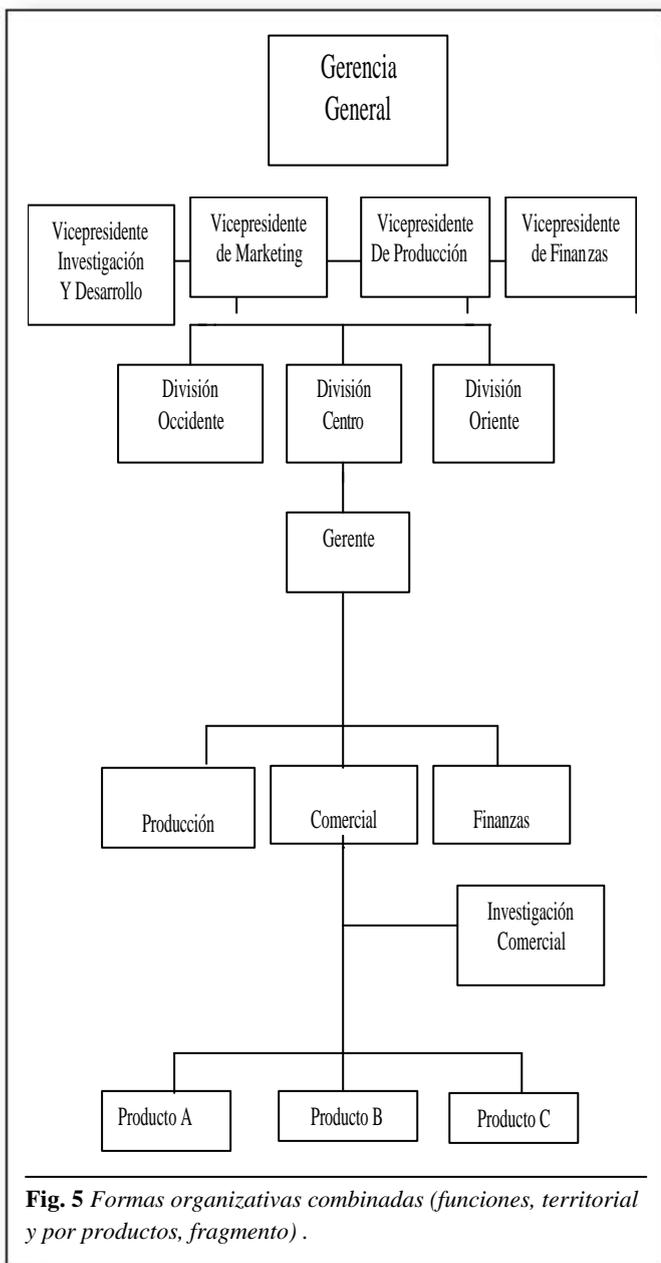


Fig. 5 Formas organizativas combinadas (funciones, territorial y por productos, fragmento).

• El alto grado de independencia y el bajo nivel de formalización de los procesos, conlleva a que no sea necesario la aplicación de mecanismos de supervisión directa en el control de los trabajos, aspecto importante a considerar en la determinación del número de niveles de dirección. Las tendencias contemporáneas para este tipo de organización es la creación de estructuras planas con pocos niveles intermedios y un mayor vínculo de la alta dirección con la base.

• Dado el alto nivel de descentralización con que opera este tipo de unidades organizativas, es necesario que con la estructura adoptada se logre un adecuado equilibrio entre el nivel de centralización y descentralización que demandan tanto los procesos como la propia dirección del sistema. Ello impone una clara distribución de la autoridad y definición de las decisiones a tomar en cada nivel.

• Existen distintos modelos organizativos que en la práctica han demostrado que son los que más se adaptan a las características del trabajo de marketing. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y limitaciones, y su aplicación está en dependencia de condiciones concretas de las organizaciones, sin embargo, es de destacar que estas formas raramente aparecen puras, sino combinadas unas con otras, las que se expresan de distintas maneras en toda la estructura.

• La estrecha dependencia entre el tipo de estructura a adoptar y las condiciones concretas tanto internas como externas existentes en las organizaciones hace que no pueda hablarse de la existencia de una estructura tipo, por cuanto cada organización demanda su propia estructura. [4]

REFERENCIAS

1. **MINTBERG HENRY:** *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel SA, Barcelona, España, 1988.
2. **HALL, R. H:** *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México, 1996.
3. **GULTINAM, JOSEPH P. Y PAUL GORDON:** *Administración de mercadeo*, Ed. McGraw-Hill Latinoamericana SA, Colombia, 1984
4. **KOTLER, PHILIP:** *Fundamentos de mercadotecnia*, Prentice-Hall, Hispanoamericana, México DF, 1985.
5. *Compensación de la fuerza de ventas*, Technology Training S R L de CV, november, 2001.
6. **BUENO CAMPOS, EDUARDO:** *Organización de empresas. estructuras, modelos y procesos*, Ed. Pirámide, Madrid, 1966.
7. **BUENO CAMPOS, EDUARDO Y OTROS:** *Economía de la empresa*, Ediciones Pirámide SA, Madrid, 1992.



**Una opción para ud.
VISÍTENOS!**

*Calle 127 s/n, Marianao,
Ciudad de La Habana, Cuba*

☎ 260 2118

e-mail: edicionescujac@tesla.ispjae.edu.cu

www.ispjae.cu/ediciones