

Trabajo de grado

**Oportunidades de consultoría basadas en mecanismos de control del proceso
de mercadeo en empresas colombianas**

Por:

Ricardo Andrés Carranza Blandón

Tutora:

Paola Andrea Ortiz Rendón

Docente investigadora, ESUMER

Institución Universitaria ESUMER

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia - 2019

Tabla de contenido

Resumen	3
Introducción.....	4
1. Problema de investigación	5
2. Objetivos	10
2.1 Objetivo general.....	10
2.2 Objetivos específicos	10
3. Marco Metodológico.....	11
4. Marco de análisis	13
4.1 Marketing.....	13
4.2 Tipología de empresas	14
4.3 Planeación estratégica y estrategia organizacional.....	16
4.4 Desempeño del proceso de mercadeo.....	18
4.5 Mecanismos de control de mercadeo.....	19
4.6 Consultoría en mercadeo	23
5. Referencias bibliográficas.....	27

Lista de tablas

Tabla 1 Definiciones del concepto de Marketing	14
Tabla 2 Controles formales	21
Tabla 3 Controles informales	22
Tabla 4 Definiciones de consultoría.....	24

Lista de gráficos

Gráfico 1 Indicadores de Competitividad global.....	9
Gráfico 2 Clasificación de las empresas en Colombia	15

Resumen

Este trabajo centró su atención en los mecanismos de control que utilizan las empresas colombianas para evaluar el proceso de mercadeo, con el fin de identificar oportunidades de consultoría. Para ello, se diseñó un modelo conceptual que posteriormente se contrastó con un estudio empírico de corte cuantitativo.

El principal hallazgo se refiere a las falencias que tienen las medianas empresas en la implementación de mecanismos de control formales e informales, para lo cual se requiere estructurar procesos de mercadeo sólidos atendiendo las necesidades de los clientes. En este sentido, los consultores comerciales tienen una oportunidad para ofrecer líneas de trabajo y acompañamiento a los departamentos de mercadeo de las empresas en Colombia.

Abstract

This work focused on the control mechanisms that use the Colombian companies to evaluate the marketing process, in order to identify opportunities for consulting. Therefore we designed a conceptual model that later contrasted with an empirical study of quantitative cut.

The main finding refers to the shortcomings that have medium-sized enterprises in the implementation of formal and informal control mechanisms, which requires structured processes of marketing solid serving the needs of customers. In this sense, commercial consultants have an opportunity to offer lines of work and supervision of departments of marketing for companies in Colombia.

Introducción

Los constantes cambios del mercado y las exigencias en materia de competitividad generan fuertes presiones a las áreas de mercadeo, las cuales se ven obligadas en demostrar cómo los gastos de mercadeo aumentan el valor organizacional de las empresas (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, y Srivastava, 2004). En este sentido, el *Marketing Science Institute* (2018) definió como prioridad de investigación para el periodo 2018-2020 las formas de organización interna y externa de las empresas para responder rápidamente a los cambios del mercado, a través de mediciones del proceso de mercadeo que incluya métricas financieras como el retorno de la inversión.

Según el Reporte global de competitividad 2017-2018, Colombia perdió cinco posiciones en el ranking ubicándose en el puesto 66 entre 137 países, siendo el peor resultado en los últimos 7 años. Los indicadores con bajo desempeño fueron: entorno macroeconómico, eficiencia del mercado laboral y satisfacción en los negocios. En este último pilar, la variable impacto del mercadeo tuvo un retroceso significativo, lo cual evidencia la necesidad de medir el desempeño de los procesos de mercadeo en las empresas, con el fin de diseñar las acciones de mejoramiento que sean pertinentes.

En este contexto, el presente estudio aborda como problemática la necesidad de analizar los mecanismos de control de mercadeo implementados por las organizaciones, con el fin de identificar oportunidades de consultoría en mercadeo, y así, apoyar a las compañías en la mejora del desempeño del proceso de mercadeo.

Para resolver este problema se diseña un modelo conceptual de los mecanismos de control del proceso de mercadeo y se contrasta por medio de un estudio empírico aplicado a gerentes de mercadeo de grandes, medianas y pequeñas empresas en Colombia.

Este trabajo intenta aportar a quienes se desempeñan como consultores en mercadeo, ya que se identifican las principales problemáticas y necesidades de las empresas colombianas que tienen en cuanto a la evaluación del proceso de mercadeo. De esta manera, se contribuye al mejoramiento de la competitividad y productividad de las empresas a través de los procesos desarrollados en las áreas de mercadeo.

1. Problema de investigación

El desempeño del proceso de mercadeo es explicado a partir de varias dimensiones, tales como (1) la estrategia, recursos y capacidades, (2) la mezcla de mercadeo, (3) los activos de mercado, (4) los resultados financieros y (5) los resultados de valor organizacional (Edeling and Fischer, 2016; Katsikeas et al., 2016). Estas dimensiones integran variables que han sido ampliamente analizadas desde el punto de vista teórico y con algunos estudios empíricos. Sin embargo, no se encuentran suficientes estudios que describan el desempeño del proceso de mercadeo en las empresas, específicamente en Colombia.

Una de las variables que se desprende de la dimensión de estrategia, recursos y capacidades son los mecanismos de control de mercadeo. Si bien el referente empírico no ha vinculado los mecanismos de control de mercadeo al desempeño del proceso de mercadeo, existen

investigaciones asociadas al control del proceso de mercadeo que, sin duda, impactará el desempeño. Los antecedentes que se relacionan con el problema los presenta Boag (1987) a partir de un estudio exploratorio en el que encuentra la relación entre el sistema de control de mercadeo y algunos resultados financieros como el flujo de caja, la rentabilidad y el crecimiento de las ventas. Un caso similar lo expone Jaworski (1988) que, desde el punto de vista teórico, plantea una serie de hipótesis que explican las consecuencias del control de mercadeo en los resultados de mercado y otros aspectos del desempeño de la gerencia.

Por su parte, Jaworski, Stathakopoulos, y Krishnan (1993) presentan evidencias empíricas acerca de la relación entre los controles de mercadeo y el desempeño del gerente de mercadeo. Además, Homburg, Artz, y Wieseke (2012) proponen que el sistema de medición del desempeño del proceso de mercadeo es en sí mismo un sistema de control.

De igual modo, se encuentran estudios que vinculan el control organizacional con el desempeño organizacional. Por ejemplo, Duh, Chow, y Chen (2006) analizan el impacto en el desempeño organizacional de la estrategia y las aplicaciones tecnológicas para la planeación y el control. Adicionalmente, se ha analizado la influencia en las decisiones del diseño de sistemas de control de gestión (Gong y Ferreira, 2014). Según Jaworski (1988) los mecanismos de control de mercadeo se aplican a la estrategia, los programas, los planes y las personas, y su alcance está determinado por la estrategia y por los objetivos que se derivan de ella (Hulbert y Toy, 1977).

Según Jaworski (1988), los mecanismos de control de mercadeo se clasifican en tres categorías. La primera se refiere a los controles de entrada, es decir a las medidas previas a la

implementación de las actividades, por ejemplo, la selección de criterios, programas de entrenamiento, asignación de mano de obra, planes estratégicos y otras formas de asignación de recursos. La segunda categoría se asocia a los controles del proceso, es decir aquellos medios para el logro de los resultados. Por último, la tercera categoría aborda los controles de salida, considerando las formas de evaluar y medir los estándares del desempeño.

Las organizaciones deben demostrar cuál es el rol del proceso de mercadeo y su impacto en el resultado de la organización; esto ha llevado al uso de indicadores para evaluar la eficacia en la toma de decisiones. El uso de estos indicadores se cuestiona ya que la inversión en el proceso de mercadeo en algunos casos se considera excesivo y esto hace necesario evaluar su retorno y su impacto financiero y no afectar el gasto de la organización.

Dado que los recursos y capacidades de mercadeo son considerados fuentes de ventaja competitiva porque se transforman en hallazgos valiosos a través de la estrategia, los resultados esperados de este proyecto de investigación serán lineamientos para fortalecer los procesos de consultoría de mercadeo enfocado en los mecanismos de control y a su vez incrementar los niveles de competitividad de las empresas dado que se analizarán factores que fomentan la orientación al mercado, mejoran el proceso de toma de decisiones y contribuyen a optimizar la gestión de los recursos de mercadeo. Además, se presentarán análisis de los resultados comparativos entre sectores económicos para comprender los mecanismos de control en el mercadeo.

Realizar estudios que analicen la relación de los mecanismos de control de mercadeo ayuda a mejorar la competitividad de las compañías y más aún por las condiciones actuales del mercado

mundial. La cantidad de competidores aumenta en cada sector y esto genera que los clientes tengan más opciones, que sean son mucho más exigentes y a su vez incrementen sus expectativas. Debido a esta realidad, las empresas se vuelven vulnerables y se exponen a salir del mercado en caso de no estar preparadas para asumir este gran reto de la competitividad.

Becherer et al. (2008) expresan que el éxito de las medianas y grandes empresas depende de la eficacia del mercadeo, de la optimización de los recursos, de las capacidades para buscar oportunidades en el mercado y aprovecharlas a través de acciones de marketing. Adicional McCartan-Quinn y Carson (2003), mencionan que una de las razones por las cuales fracasan las pymes se debe principalmente a las debilidades en los procesos mercadológicos, esto se convierte en una regla más que en una excepción, así como la pobre gestión financiera.

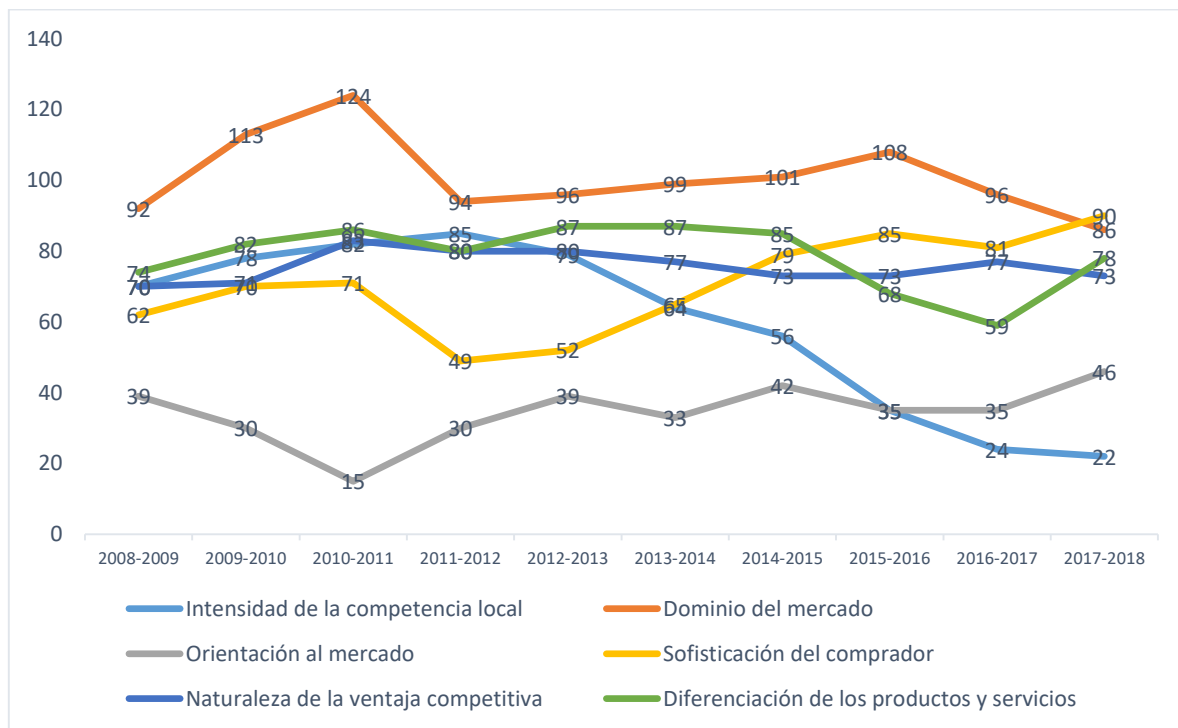
Cada año el Foro Económico Mundial socializa los principales indicadores y proyecciones económicas que se presentan en el mundo. Allí se toma el Índice de Competitividad Global, donde el Foro Económico Mundial evalúa la economía de países desarrollados y en vía de desarrollo, y han clasificado variables en el aspecto de mercadeo y su comportamiento a través del tiempo desde el año 2008 hasta 2018. Las variables son:

- Intensidad del mercado.
- Dominio del mercado.
- Orientación del mercado.
- Sofisticación del comprador.
- Naturaleza de la ventaja competitiva.

- Diferenciación de los productos y servicios.

En el gráfico 1 se muestra la evolución de las variables mencionadas en los últimos 10 años, donde se puede observar que variables como el dominio del mercado viene perdiendo posición frente a las demás.

Gráfico 1 Indicadores de Competitividad global



Fuente: elaboración propia basado en el Foro Económico Mundial (2018)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la problemática de este estudio es la necesidad de analizar los mecanismos de control de mercadeo implementados por las organizaciones para

identificar oportunidades de consultoría en mercadeo y apoyar a las compañías a mejorar su desempeño de mercadeo. Para resolver este problema se realizará un estudio empírico aplicado a gerentes de mercadeo de empresas en Colombia.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar oportunidades de consultoría basadas en los mecanismos de control que implementan las empresas de Colombia en el proceso de mercadeo en el año 2018

2.2 Objetivos específicos

- ❖ Caracterizar los mecanismos de control que utilizan las empresas en Colombia en los procesos de mercadeo.
- ❖ Describir los mecanismos de control del proceso de mercadeo según las características demográficas de las empresas en Colombia.
- ❖ Determinar la tendencia en el uso de mecanismos de control formales e informales por parte de las empresas en Colombia.

3. Marco Metodológico

El diseño metodológico de la investigación es cuantitativa y explicativa que se argumenta en una revisión de literatura y en la aplicación de encuestas de corte transversal, que debe proporcionar una identificación de la situación presentada a través de la relación causa y efecto, lo anterior generará ciertas hipótesis y luego el resultado de éstas se evaluarán con los resultados obtenidos.

Con la revisión de la literatura relacionada se pretende comprender la evolución del concepto de desempeño del proceso de mercadeo, caracterizar los controles de mercadeo, su relación con el desempeño del proceso de mercadeo y fundamentar teóricamente el modelo conceptual de la investigación.

En un segundo momento, se llevará a cabo un estudio empírico para contrastar el modelo conceptual diseñado. Para ello se ha definido como unidad de análisis las empresas que operen en Colombia. Este tipo de compañías generan un mayor grado de interés en evaluar su desempeño.

Para lograr la recolección de los datos, se diseñó una encuesta a partir de instrumentos previamente validados tales como el presentado por Jaworski et al. (1993) para valorar las combinaciones de controles de mercadeo. Para la determinación de la muestra se empleó un muestreo no probabilístico, a conveniencia del investigador. El marco muestral estuvo conformado por una base de datos de 2000 gerentes de mercadeo de empresas en Colombia. En total, se

recibieron 201 cuestionarios finalizados. Sin embargo, después de la validación de los datos atípicos, el tamaño de muestra final fue de 178 gerentes de mercadeo.

El cuestionario de los mecanismos de control fue diseñado basado en instrumentos de investigaciones previas. Las preguntas relacionadas con el control formal del proceso de actividades y capacidades estuvieron basadas en Miao y Evans (2014). Las preguntas del control formal de resultados fueron tomadas de las propuestas de Jaworski, Stathakopoulos, y Krishnan (1993) y Guenzi, Baldauf, y Panagopoulos (2014). Finalmente, las preguntas del control informal profesional se diseñaron basadas en Jaworski et al.(1993).

Cabe anotar que la primera versión del instrumento fue sometida a la evaluación de 7 expertos de mercadeo para validar la coherencia y comprensión de todos los ítems. Con estos ajustes, se realizó una prueba piloto a 10 gerentes de mercadeo de empresas colombianas, lo cual dio lugar a nuevos ajustes. Cada ítem fue evaluado utilizando la escala de medición de Likert de 7 puntos. La versión final del cuestionario se encuentra en el Anexo 1.

Para analizar las respuestas de la encuesta fue necesario generar procesos de validación de datos mediante estadística descriptiva, matriz de correlación, eliminación de valores atípicos, ya que estos valores generan distorsión en el análisis. Por último, se empleó mediante el software SPSS la clasificación de clúster o conglomerados que son arrojados por el software de acuerdo con la proximidad de los datos. En esta validación no hay incidencia teórica, solo incidencia matemática para la confiabilidad de los datos, cada conglomerado representa un grupo de gerentes de mercadeo que opinaron diferente.

4. Marco de análisis

En este apartado se presentan las principales categorías temáticas que se desarrollan en el trabajo, las cuales son: Marketing, tipología de empresas, planeación estratégica y estrategia organizacional, desempeño del proceso de mercadeo, mecanismos de control de mercadeo y consultoría en mercadeo. A continuación, se describen cada uno de los temas expuestos a partir de los cuales se analizan los resultados obtenidos desarrollando cada uno de los objetivos.

4.1 Marketing

Para Kotler y Armstrong (2007), el Marketing es el “proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes” (p.5). Esto significa que la ejecución de un correcto marketing generará valor a la empresa mediante su cliente.

Teniendo en cuenta que no hay una definición única de este concepto, se presentan algunas propuestas que han sido tomadas después de la revisión de literatura (ver Tabla 1).

Tabla 1 Definiciones del concepto de Marketing

AUTORES	DEFINICIONES
Kimery y Rinehart (1998) (Citado por Hernandez Espallardo)	“El concepto de marketing es una filosofía de negocios que sostiene que la satisfacción rentable del comprador es el objetivo de todas las áreas funcionales de un negocio y el medio básico para la consecución del éxito organizacional a largo plazo”
Lambin (2002)	“El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.
Ferrel y Hartline (2012)	“el marketing es paralelo a otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes”.
American Marketing Association AMA (2013)	“Marketing es la actividad, instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar productos y/o servicios que tienen valor para los clientes, consumidores, empresas y a la sociedad en general”.

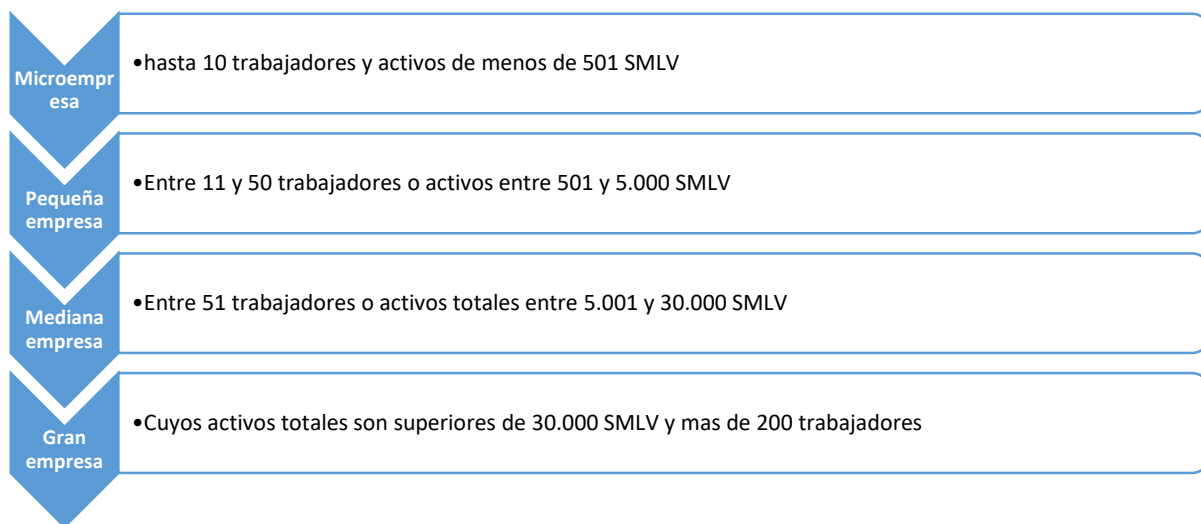
Fuente: elaboración propia (2018)

En todas las definiciones se constata que el marketing gira en torno a las personas y todo aquello que genere valor permitirá a las empresas lograr un intercambio masivo de servicios o productos.

4.2 Tipología de empresas

Según el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, en Colombia las empresas se definen como: “toda unidad de explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana”. La clasificación de las empresas se define a partir del tamaño, así: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Esta clasificación se aplica teniendo en cuenta: número de trabajadores totales, valor de ventas brutas anuales y valor de activos totales (ver gráfico 2).

Gráfico 2 Clasificación de las empresas en Colombia



Fuente: elaboración propia (2018) de información tomada de la Ley 1450 de 2011

Teniendo como referencia que el tamaño de la organización también influye en los tipos de mecanismos de control utilizados, las organizaciones grandes tienden a tener muchos niveles de jerarquía lo cual motiva el uso de más mecanismos formales que minimicen la pérdida de control

(Ouchi, 1977), incluso los mecanismos de control tienen mayor énfasis en la participación en presupuestos y controles sofisticados (Chenhall, 2003).

Cuando una organización aumenta su tamaño, se incrementa el uso de sistemas de control de mercadeo formales. A medida que el departamento de mercadeo crece, los problemas de coordinación, comunicación y control se intensifican, y esto conlleva al uso de controles administrativos y a un cambio de los controles sociales interpersonales (Jaworski, 1988).

4.3 Planeación estratégica y estrategia organizacional

Según Best (2007), “la planificación estratégica tiene como objetivo marcar la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado” (p. 337). La planificación estratégica es un proceso de decisión que tiene como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. Según Kotler (1992) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

Por su parte, la estrategia organizacional se define como la manera que adoptan las organizaciones o unidades de negocio (Miles y Snow, 2003, p. viii) para competir en un mercado o industria (Porter, 1980; Walker et al., 1987) y alcanzar una ventaja competitiva, la cual también se refiere a la estrategia competitiva. Las estrategias se pueden derivar del ajuste entre las amenazas, las oportunidades, competencia distintiva interna y el direccionamiento estratégico

(Montoya y Montoya, 2005). La diferencia entre la estrategia de mercadeo y la estrategia organizacional tiende a desaparecer (Jain, 1983; Morris y Pitt, 1994; Varadarajan, 2010). El grado de interconexión entre una y otra radica en que presentan coincidencias causales o deliberadas; además, el mercadeo es la base para la definición y ejecución de la estrategia organizacional que genera ventajas competitivas (Múnera y Rodríguez, 2012, p. 47).

Por lo anterior, las investigaciones que tienen por objetivo explicar las relaciones entre la estrategia organizacional, aspectos del proceso de mercadeo y el valor organizacional, mencionan la necesidad del uso de las estrategias competitivas que definen Miles y Snow (2003) y Porter (1980). La importancia para que las investigaciones se orienten en estas dos tipologías se debe a que se ha generalizado su uso en estudios previos (Conant, Mokwa, y Varadarajan, 1990; Slater y Olson, 2001), incluso son muy utilizadas en el sector económico que se analiza (Zott y Amit, 2008) y se considera pertinente la combinación de ambas perspectivas para incorporar mejor las posibles alternativas de estrategias que implementan las organizaciones (Pertusa, Molina y Claver, 2009).

Según Miles y Snow (2003), las estrategias para generar ventajas competitivas han sido clasificadas de acuerdo con tipos de organizaciones defensoras, prospectivas y analíticas. Las defensoras son organizaciones conservadoras, estables y se concentran en mejorar la eficacia de sus operaciones. Las organizaciones prospectivas se destacan por su interés en la innovación, desarrollo de nuevos productos y entrada a nuevos mercados. Las analíticas combinan las características más fuertes de las defensoras y prospectivas, y por esta razón en algunos estudios no son una tipología para evaluar, en cambio las estrategias defensoras y prospectivas si se tienen en cuenta.

Por su parte, Porter (2008) propone que las organizaciones pueden ser líderes en costos, diferenciadoras o con enfoque. Las empresas con liderazgo en costos se destacan por crear economías de escala, ser eficientes y productivas. Las diferenciadoras pretenden crear productos únicos en el mercado, lo que conlleva a tener altos niveles de innovación de producto. Las organizaciones con enfoque se concentran en nichos de mercado y no aportan de manera significativa a la creación de ventaja competitiva.

4.4 Desempeño del proceso de mercadeo

Las dimensiones del desempeño del proceso de mercadeo según Katsikeas et al. (2016) son: desempeño financiero, desempeño del producto, activos del mercadeo, programas de mercadeo y recursos, estrategias y acciones. Los autores proponen un modelo que tiene como base la definición de los recursos, las estrategias y las acciones de mercadeo, de los cuales surgirán los programas de mercadeo y que a su vez representan la primera etapa del desempeño operativo. Este tipo de desempeño abarca las percepciones de los clientes sobre el valor de la empresa y el desempeño del producto, los cuales se generan a través de los programas de mercadeo. El desempeño operativo impacta el desempeño organizacional, siendo este último medido a través de los resultados financieros y los resultados de valor organizacional.

El modelo de Katsikeas et al. (2016) sugiere que los resultados del desempeño organizacional realimentan la definición de los recursos, las estrategias y las acciones de mercadeo

y, a su vez, éstas decisiones influyen indirectamente en los resultados obtenidos por medio de las métricas de valor organizacional. En este sentido, el modelo es dinámico en dos aspectos: las empresas reinvierten los recursos financieros para construir más capacidades en mercadeo y aprenden a partir de los resultados del desempeño del mercadeo en cómo gestionar y seleccionar los recursos y programas de mercadeo.

Previo a Katsikeas, autores como Morgan, Clark y Gooner (2002) sugieren un sistema conceptual para la evaluación del desempeño de mercadeo que integra la productividad del proceso por medio de métricas financieras, y articula los resultados de la auditoría de mercadeo con el desempeño y la posición en el mercado. Luego, Rust et al. (2004) diseñan un modelo que mide la cadena de productividad del proceso de mercadeo limitado al nivel táctico, y concluyen que las actividades crean valor organizacional en el corto y largo plazo. Además, logran separar las acciones de mercadeo y los aspectos relacionados con la organización, aportando nuevos elementos de asociación entre el valor organizacional y el proceso de mercadeo.

Si bien en la literatura se pueden encontrar diferentes enfoques para evaluar el desempeño de mercadeo, en este trabajo se tendrá como referencia el modelo propuesto por Katsikeas (2016), teniendo en cuenta que es multidimensional porque integra diferentes tipos de desempeño en las empresas, partiendo de las acciones, recursos y estrategias de mercadeo.

4.5 Mecanismos de control de mercadeo

Según Jaworski (1988) “los mecanismos de control de mercadeo se enfocan en las actividades y en las personas”, lo que evidencia la necesidad de analizarlos con la posibilidad de estar en constante cambio. Además, Jaworski (1988) también expresa que:

El control de las actividades es definido como el proceso de asegurar que la planeación de mercadeo produzca los resultados esperados, mientras que el control del personal se refiere al intento de la gerencia de la organización para influenciar el comportamiento y las actividades del personal de mercadeo para alcanzar los resultados esperados.

Los mecanismos de control se clasifican en controles formales e informales. Según Ferrell, O. y Hartline, M. (2012), los controles formales constan de actividades, mecanismos o procesos diseñados por la empresa para asegurar la implementación exitosa de la estrategia de marketing. Los elementos del control formal influyen en el comportamiento de los empleados antes y durante la implementación, y se utilizan para evaluar los resultados del desempeño al término del proceso, donde éstos a su vez se clasifican en elementos de control de insumos, de procesos y de resultados, tal como se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2 Controles formales

Controles Formales (Actividades de control iniciadas por la gerencia)	
1. Controles de insumos: Acciones previas a la implementación de la estrategia	
	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento, selección y capacitación de empleados • Asignaciones de recursos humanos • Asignación de recursos financieros • Desembolso de capital • Gastos en investigación y desarrollo
2. Controles de procesos: Acciones emprendidas durante la implementación de la estrategia.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los empleados y sistemas de compensación • Autoridad de los empleados y empowerment • Programas de comunicación interna • Líneas de autoridad / Estructura (organigrama) • Compromiso de la gerencia con el plan de marketing • Compromiso de la gerencia con los empleados
3. Controles de resultados: Evaluación después de la implementación de la estrategia.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de desempeño formales (por ejemplo, ventas, participación de mercado y rentabilidad) • Auditorias de marketing

Tomado de: Ferrell y Hartline, 2012

Por su parte, los controles informales son abiertos y buscan influir en las capacidades de los empleados y en los resultados del mercadeo. Según Ferrell, O. y Hartline, M. (2012) éstos constituyen mecanismos no escritos que afectan en forma sutil el comportamiento de los empleados, tanto individualmente como en grupo.

Los controles informales se clasifican de acuerdo con su nivel de agregación en autocontrol, control social y control cultural (Jaworski, 1988). El autocontrol se refiere a los objetivos personales que se trazan los individuos, la forma en que monitorean su logro y los ajustes que hacen a su comportamiento. El control social se define como las perspectivas y patrones sociales que surgen en las interacciones interpersonales dentro de los subgrupos. Y el control cultural se deriva de la acumulación de historias, leyendas, rituales y normas de interacción social. En la tabla 3 se presenta un resumen de la clasificación de los controles informales.

Tabla 3 Controles informales

Controles informales (Actividades de control no escritas iniciadas por los empleados)
1. Autocontrol de los empleados: Control basado en expectativas y metas personales.
<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción laboral• Compromiso organizacional• Esfuerzo laboral• Compromiso con el plan de marketing
2. Control social: Control de grupo pequeño basado en normas y expectativas colectivas.
<ul style="list-style-type: none">• Valores organizacionales compartidos• Normas sociales y conductuales en los grupos de trabajo

3. Control cultural: Basado en las normas y expectativas organizacionales.

- Cultura organizacional
- Historias, rituales y leyendas organizacionales
- Cambio cultural

Fuente: Ferrell y Hartline, 2012

Según Jaworski et al. (1993) los tipos de control son combinados en las organizaciones y éstos a su vez presentan evidencias empíricas que demuestran el valor de examinar las combinaciones de controles formales e informales, ya que si los sistemas de control formales son necesarios, algunos mecanismos de control informales deben ser gestionados para asegurar la cohesión de los grupos de trabajo.

4.6 Consultoría en mercadeo

Según Kubr (1997) el término consultoría tiene dos enfoques, uno asociado a una visión funcional y el otro como un servicio profesional. El primero da cuenta de las actividades y funciones que desarrolla el consultor, y el segundo describe las características que debe poseer el servicio. En la tabla 4 se presentan algunas definiciones.

Tabla 4 Definiciones de consultoría

Autores	Definición
<p>Fritz Steele (1975)</p>	<p>Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda.</p> <p>Sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.</p>
<p>Peter Block (1981)</p>	<p>Se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución. La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores, aunque ellos no se designen así oficialmente.</p>
<p>Larry Greiner y Robert Metzger (1983)</p>	<p>La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.</p>
<p>Kubr, M. (1997)</p>	<p>Método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo.</p>

Tomado de Kubr, 1997

El principal objetivo de la consultoría es proporcionar conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión (Kubr, 1997). En este sentido, el profesional que realiza este trabajo debe poseer ciertas cualidades. Kubr (1997) indica algunas de ellas:

- Haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales.
- Haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas y compartir la experiencia con otros.
- Presentar los problemas, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente propuestas de mejoras.
- La comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, la transferencia de técnicas de gestión entre países, etc.

Si bien se puede discutir el papel de un consultor, se destaca que éste a lo largo de los años y del aprendizaje adquirido en las diferentes empresas le permite identificar las tendencias generales y las causas más comunes de los problemas. Por esa razón, el papel de un consultor en una empresa es abordar de forma innovadora los problemas y crear nuevas soluciones.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Kubr, 1997) identifica 11 tipos de consultoría según el ámbito de gestión. Para los objetivos de este trabajo, se destaca la consultoría en la gestión de la comercialización y la distribución, la cual se entiende como aquella consultoría que se enfoca en las actividades de comercialización del cliente y el contacto con entidades externas (competidores y clientes). Según la OIT, “la supervivencia misma de la empresa depende de que sepa adaptarse a las condiciones del mercado, sometidas a la influencia de las actividades de dichas entidades”. En este contexto, el consultor deberá responder a dos tareas: una en el nivel de formulación de estrategias y otra en el nivel de actividades o de ejecución. Sin dejar de lado un tercer tipo asociado a los estudios de mercado que permita el estudio de las tendencias y resultados de los productos de la empresa en el mercado.

En la formulación de estrategias se definen aspectos para resolver temas como la estrategia de comercialización, fijar precios, la imagen pública de la imagen, entre otros. Por su parte, el nivel de actividades se refiere al acompañamiento en la gestión de las ventas, la publicidad y promoción, los canales de distribución y el desarrollo de nuevos productos.

En suma, el consultor comercial tiene un papel importante en el acompañamiento a las empresas para el logro de los objetivos, y especialmente debe garantizar la sostenibilidad de las compañías en el largo plazo a pesar de las tendencias y nuevas exigencias del mercado y los competidores.

5. Referencias bibliográficas

- Becherer, R., Haynes, P. & Helms, M. (2008). De una investigación exploratoria de Marketing Empresarial En Las PYME: la influencia de los propietarios / operadores. *New England Journal of Business and Entrepreneurship*, 20(2).
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. 4ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Boag, D. . (1987). Marketing control and performance in early-growth companies. *Journal of Business Venturing*, 2(4), 365–379. [http://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90027-9](http://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90027-9)
- Clark, B. H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711–732. <http://doi.org/10.1362/026725799784772594>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
- Departamento Nacional de Planeacion. (2018). *Reporte global de competitividad 2017-2018. Foro Económico mundial. Informe de resultados para Colombia*. Disponible en https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf
- Duh, R.-R., Chow, C. W., & Chen, H. (2006). Strategy, IT applications for planning and control, and firm performance: The impact of impediments to IT implementation. *Information and Management*, 43(8). <http://doi.org/10.1016/j.im.2006.08.007>
- Edeling, A., & Fischer, M. (2016). Marketing's Impact on Firm Value: Generalizations from a Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 515–534.
- Franco, J. G. (2011). *Notas de Gerencia de Mercadeo*. Sabaneta: CEIPA.
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. 5ª ed. México D.F: Thomson.

- García, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA®*. Cali: Oscar León García Serna.
- Gong, M. Z., & Ferreira, A. (2014). Does consistency in management control systems design choices influence firm performance? An empirical analysis. *Accounting and Business Research*, 44(5). <http://doi.org/10.1080/00014788.2014.901164>
- Guenzi, P., Baldauf, A., & Panagopoulos, N. G. (2014). The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 786–800. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.014>
- Hernández, M. (2001). El nuevo concepto de marketing en la empresa. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2). 1-15
- Holliday, A., 2007. *Doing & Writing Qualitative Research*, Available at:
http://books.google.co.id/books?id=8IxRFM4N_hcC.
- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? *Journal of Marketing*, 76(3), 56–77. <http://doi.org/10.1509/jm.09.0487>
- Hulbert, J. M., & Toy, N. E. (1977). A Strategic Framework for Marketing Control. *Journal of Marketing*, 41(2), 12. <http://doi.org/10.2307/1250629>
- Jain, S. C. (1983). The evolution of strategic marketing. *Journal of Business Research*, 11(4), 409–425. [http://doi.org/10.1016/0148-2963\(83\)90002-4](http://doi.org/10.1016/0148-2963(83)90002-4)
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 25(3), 23–39.
<http://doi.org/10.2307/1251447>

- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, S. (1993). Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57–69.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. (7 Ed.) Barcelona: Ed. Pearson.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20.
<http://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. 11ª ed. México: D.F: Pearson. Prentice Hall.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: Editorial OIT
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ley No. 1450. Secretaría del Senado de la República de Colombia, Bogotá, 16 de junio de 2011.
Recuperado de
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html#43
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300.
<http://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marketing Science Institute (2018). *Research Priorities 2018-2020*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute
- McCartan-Quinn, D. & Carson, D. (2003). Marketing orientation in SMEs: Effects on the internal environment. *New England Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 13-22.
- Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.

- Montoya, I. A., & Montoya, L. A. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 53, 84–93.
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55 (2002), 363–375.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68, 76–89.
- Sarmiento Guede, J. (2016). Marketing de relaciones: Un análisis de su definición. *REDMARKA* 9(16). 41-66
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62, 2–18.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 95–113.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía editorial continental.
- Zarur, A. L. (2004) *El Entorno Económico: elementos teóricos y metodológicos para su análisis*. Bucaramanga: Ed. UNAB.