

económico jugaran un mayor papel, es más probable que esto ocurra en virtud de sus propiedades de generación de ingresos que a causa de sus propiedades intrínsecas de eficiencia económica”<sup>8</sup>.

## BIBLIOGRAFÍA

BAUMOL, WILLIAM y WILLIAM OATES. *The theory of Environmental Policy*, New Jersey: Prentice Hall, 1992.

CALL, STEVEN y WILLIAM HOLAHAN. *Microeconomía*, México, Iberoamérica, 1998.

Ministerio del Medio Ambiente del Colombia. *Aguas limpias para Colombia al menor costo*, Bogotá, MinAmbiente, 1987.

Colombia. Ministerio del Medio Ambiente. “Informe de las tasas retributivas 1999”, Oficina de Análisis Económico, Bogotá.

JACOBS, MICHAEL. *Economía verde*, Bogotá, McGraw-Hill, 1995.

PEARCE, DAVID y KERRY TURNER. *Economics of natural resources and the environment*, New Jersey, Prentice Hall, 1995.

8. PEARCE y TURNER. Ob. cit., cap. 11, p. 227.

## UNAS PALABRAS SOBRE LA MEDICIÓN ORGANIZACIONAL

Daniel Sarmiento

Profesor de Teoría Administrativa I.  
Facultad de Contaduría Pública,  
Universidad Externado de Colombia

Desde el surgimiento de la empresa moderna como consecuencia de la revolución industrial ocurrida entre finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XX, los inversionistas estuvieron siempre inquietos por resolver una pregunta: ¿Qué tan bien funciona nuestro negocio?

La respuesta a esta pregunta se buscó inicialmente en la contabilidad. De hecho, hasta hace muy pocos años, la contabilidad siguió siendo el parámetro de medición por excelencia para determinar si un negocio era bueno o no.

En un comienzo, para la medición se usaron los estados financieros, primordialmente el balance general y el estado de resultados. En la práctica, la información suministrada por los dos permitía ver, por un lado, qué tan grande era el negocio, en manos de quién se encontraba, qué tan fuerte era la participación accionaria y, por otro, qué tan bien había hecho su papel la administración, reflejada esa gestión en los resultados del ejercicio.

Los estados financieros se convirtieron en poco tiempo en la herramienta de decisión más importante para todos los interesados en una empresa en particular. Fue así como se constituyeron en la base usada por los bancos para otorgar crédito, en el soporte de los inversionistas para participar en el mercado de capitales, etc.

No fue necesario que transcurriera mucho tiempo antes de que comenzaran a desprenderse de las cifras de los estados financieros relaciones de diverso orden. Aparecen entonces los indicadores financieros, ya ampliamente utilizados a finales del siglo XIX.

Ahora, de manera somera, echemos un vistazo a las empresas de ese entonces, básicamente en Europa y Estados Unidos, puesto que la industrialización en los demás países era aún muy deficiente.

Algunas características generales de una organización de la época eran:

- Un alto componente de activos fijos, dado que la maquinaria ocupaba un renglón vital de la organización, y requería por consiguiente grandes instalaciones.
- Un alto número de empleados, puesto que a pesar de la industrialización, aún no aparecía el computador y casi todas las actividades eran completamente manuales. Además, las máquinas existentes requerían un gran número de operarios para su manejo.
- Mercados crecientes que implicaban relativamente poco esfuerzo para la captura y mantenimiento de clientes, por un lado, por la poca oferta de productos diversos con su consecuente baja competencia, y por otro, por la avidez con la que eran recibidos, con algunas excepciones, los nuevos productos por la naciente sociedad de consumo.
- Lentitud en la difusión y acceso a la información, debido a la etapa formativa de los medios de comunicación.
- Largos ciclos de vida del producto, puesto que aunque el cambio tecnológico era más veloz que nunca antes, no ocurría con la velocidad a la que lo haría luego.
- Baja regulación estatal, explicada en la confrontación para el Estado de un fenómeno que era antes escaso, lo cual requirió cierto tiempo para reaccionar con respecto a su regulación, vigilancia y tributación.

Desde luego, en este ambiente, los estados financieros y sus correspondientes indicadores resultaban suficientes para medir el desempeño organizacional. No debe olvidarse que aunque el cambio tecnológico se dio rápidamente desde la revolución industrial, su velocidad no ha permanecido constante. Por el contrario, ha sido progresiva, y no en términos aritméticos, sino más bien geométricos, al punto de considerarse actualmente que el conocimiento humano se duplica casi en términos anuales.

Teniendo en cuenta las líneas anteriores, ¿tendrán aún validez los estados e indicadores financieros como parámetros de medición? ¿Es la contabilidad un modelo anacrónico e inútil?

No creo que debamos ser radicales en este aspecto. Los estados financieros siguen sirviendo, y sirven aún como parámetro de medición, amén de su utilidad como herramienta de control. Una contabilidad desordenada, poco confiable o inexistente, impide conocer la situación de la empresa, a pesar de que los estados financieros no basten. Son condición necesaria pero no suficiente.

Siendo así, ¿qué les falta?, ¿por qué no son suficientes para medir? La respuesta comenzó a buscarse en la posguerra. La competencia comenzó a incrementarse rápidamente. Además, como suele ocurrir, paradójicamente la Segunda guerra mundial generó la aparición de nuevas técnicas y tecnologías, tales como la investigación de operaciones, la teoría de sistemas y el desarrollo del computador, entre otras. También originó una era de diversificación.

Las empresas tuvieron que aprender a ser más cuidadosas con el manejo de los recursos. La búsqueda de eficiencia comenzó a ganar terreno. Es entonces cuando adquiere preponderancia un nuevo estado financiero, que hasta los años cincuenta no era muy popular: el Estado de Cambios en la Situación Financiera (ECSF). La razón fue la conciencia de que las utilidades no significaban fondos y de que una empresa podía presentar resultados positivos a pesar de que estuviera languideciendo por falta de recursos.

El ECSF, complementado con flujos de caja, siguió usándose hasta el final de los años ochenta, cuando la situación mundial comenzó a mostrar cambios muy importantes.

### Los cambios y su impacto en el mundo organizacional

Un componente fundamental en los cambios que han afectado a las empresas en las últimas tres décadas ha sido el del procesamiento, acceso e intercambio de información, pero no es el único.

### El cambio político

Antes de hablar de la información debemos mencionar otros aspectos que han presentado cambios de fondo, con un impacto directo en la marcha de las organizaciones.

Uno de ellos es el entorno político. Hasta los años ochenta, era fácil dividir el mundo en dos grandes grupos: capitalismo y socialismo. El derrumbamiento de la Unión Soviética significó en la práctica la desvirtuación de la validez del modelo de economía planificada.

Esta circunstancia implicó la adición inmediata de un bloque importante de países a la economía de mercado, ampliando tanto la demanda como la oferta de bienes y servicios.

Los países que insistieron en el modelo socialista o comunista tuvieron que hacer modificaciones sobre la marcha, so pena de sufrir las consecuencias del

ostracismo. El ejemplo más contundente es sin duda China, país que ha inundado los mercados mundiales con productos de muy bajo precio, llevando a la quiebra a muchas compañías. Colombia no ha sido la excepción y ha tenido que enfrentar, en muchas ocasiones de manera traumática, el efecto chino en la demanda de productos colombianos en el mismo mercado doméstico. Sobra decir que el efecto es aún más duro en el mercado internacional.

### El cambio en los modelos económicos

Hasta comienzos de los años ochenta, los modelos económicos proteccionistas seguían siendo muy frecuentes, facilitando la continuidad y supervivencia de compañías con grandes ineficiencias, tanto en costos como en calidad, innovación y servicio.

A pesar de que desde mediados del siglo pasado comenzó a hablarse en los medios académicos de nuevas teorías organizacionales y de temas como calidad total, la protección y los subsidios estatales hacían innecesarios los esfuerzos por un cambio radical.

El panorama se transformó de manera definitiva con la globalización impulsada por los acuerdos de libre comercio, que obligaron a los países a adoptar modelos de libre mercado, para evitar el suicidio que hubiera significado quedarse al margen de la apertura.

Es un hecho que el más duro golpe lo recibieron las economías tercermundistas, entre ellas las latinoamericanas, si se tiene en cuenta que las economías del oriente asiático ya venían practicando de tiempo atrás la calidad como norma básica.

Por esta razón, muchos consideran que la crisis económica vivida por la mayoría de países latinoamericanos durante la segunda mitad de los años noventa fue la adopción abrupta del modelo neoliberal, sin que existiera la infraestructura necesaria para afrontar el reto.

De una manera u otra, la situación es irreversible y la única alternativa de las empresas que han sobrevivido y las nuevas que han aparecido es lograr dar el viraje necesario para responder a las necesidades de un mercado que es cada vez más exigente porque está cada vez más dotado de opciones múltiples en todos los términos.

### El cambio en los sistemas de información

He dejado este campo para el final, pues considero que es el más importante en el tema que nos ocupa.

En 1958 WIENER, padre de la cibernética, escribía unas palabras que parecen pronunciadas hoy: “[...] somos los esclavos de nuestro progreso técnico [...] hemos modificado tan radicalmente nuestro ambiente que ahora debemos cambiar nosotros mismos para poder existir en este nuevo medio”.

El cambio en la información ha ido de la mano con el cambio tecnológico. Es indudable que el hito preponderante en este punto es la aparición del PC.

Si bien es cierto que los computadores se volvieron trascendentales en el procesamiento de la información desde los años sesenta, también lo es que el tamaño de los procesadores, la ineficiencia de los dispositivos, especialmente de los periféricos, la baja capacidad de almacenamiento, la lentitud del procesamiento, el uso de lenguajes de programación poco amigables y el costo prohibitivo, entre otros factores, dificultaban enormemente su uso generalizado.

Otro fue el escenario al aparecer el PC en 1980, con un sistema operacional de fácil uso. Los precios bajaron ostensiblemente y la tecnología estuvo por primera vez al alcance, inclusive, de los microempresarios.

Durante estas dos décadas y media hemos sido testigos del impresionante avance que ha tenido este artefacto. Los precios han caído de manera increíble y la actualización, tanto de dispositivos como de *software*, lleva a la obsolescencia de la tecnología utilizada en sólo meses.

Si a esto le sumamos el avance de los sistemas expertos, la proliferación de *software* para *data-warehouse*, la existencia cada vez mayor de diseños organizacionales en red y virtuales, la práctica cada vez más frecuente de *benchmarking* cooperativo y colaborador y otros adelantos similares, es evidente que lo que menos tenemos hoy es dificultad en el acceso a la información.

El corolario de este estado de cosas es, sin duda, la aparición y avance inusitado de la Internet, que de tener unos cuantos millones de páginas a mediados de los años noventa, ha pasado a estar constituida en la actualidad por más de 20.000 millones según un estudio realizado por Unilat, que ha tomado en cuenta información de Cyveillance y Google, entre otros, en el que también afirma que cada día se cuelgan en Internet más de 7 millones de páginas<sup>1</sup>.

Todo lo expresado en los párrafos anteriores nos lleva a construir las características de la organización actual en términos totalmente opuestos a los que describíamos atrás para la organización tipo de la era industrial.

1. “Se podría estimar, a partir de este estudio y por otras intersecciones, que el tamaño de la Red, en 2003, es del orden de 20.000 millones de páginas”. Estudio publicado en Unilat.org.

En consecuencia, la organización de hoy se caracteriza, entre otras cosas, por:

- Disminución de la importancia de los activos fijos como activos productivos, debido a la racionalización de los procesos industriales, el abaratamiento relativo de los equipos, el uso de materiales más eficientes y el énfasis en procesos automatizados.

- Lo anterior ha llevado a fuertes reducciones en el empleo. Las cifras así lo confirman, especialmente durante la primera mitad de la década pasada, cuando el índice de desempleo en algunos países europeos superó el 20%.

El componente de mano de obra, que era el elemento más importante del costo, ha pasado a un segundo plano. Adicionalmente, la búsqueda constante de sinergias conlleva la reducción de miles de empleos en las grandes empresas. Todo lo dicho, sin contar la marcada tendencia a mostrar resultados reduciendo cada vez más los costos ante la impotencia en la generación de ingresos, tal como lo expone acertadamente GARY HAMEL<sup>2</sup>.

- Mercados altamente cubiertos, algunos de ellos saturados, donde es necesario luchar a brazo partido para capturar los clientes. Tal vez un caso típico de este fenómeno lo constituyen los bancos. Hasta los años ochenta, las entidades financieras no tenían que hacer mayor esfuerzo para colocar sus productos. De hecho, la banca colombiana era una de las más ineficientes del continente, al comparar sus gastos administrativos con sus activos totales. Aunque en este sentido ha habido una leve mejoría, aún sigue siendo tan crítica esta relación, que a abril del 2004 se encuentra en .057 cuando el promedio latinoamericano es de 0.043<sup>3</sup>. No obstante, la alta competencia ha obligado a los bancos a cambiar radicalmente sus políticas administrativas y de mercadeo. Hasta antes de la apertura, la banca contaba con privilegios hoy inimaginables. Los clientes debían rogar por un crédito y las captaciones llegaban solas. Hoy, la situación es muy distinta. El esfuerzo para incrementar las colocaciones es enorme; los márgenes de intermediación han tenido que reducirse notoriamente, lo cual implica que hay que buscar las utilidades por otra parte, o sea, reduciendo costos.

- Fácil e inmediato acceso a la comunicación, a través del uso masivo de tecnologías como la fibra óptica, comunicaciones satelitales y teléfonos celulares, entre otros. Sobra mencionar el acceso a la información, al que ya nos referimos.

- Ciclos de vida del producto cada vez más cortos.

- Alta regulación estatal.

En estas circunstancias, la competencia es cada vez más difícil. La palabra clave en los negocios de hoy, parece ser *innovación*. Diferentes autores llaman

2. GARY HAMEL. *Liderando la Revolución*, Norma, 2000.

3. Asobancaria. *Informe Financiero Mensual*, junio, 2004.

la atención permanentemente sobre la importancia de estar alerta a los cambios y actuar de inmediato. En lo posible, adelantarse o generar el cambio, lo cual no siempre es sencillo. De ahí la validez de la imitación creativa de la que habla PETER DRUCKER en su libro *Innovation and Entrepreneurship*.

¿Y qué tiene que ver todo esto con la medición? Suponga que usted va caminando de noche por una calle del centro de la ciudad. Puede ver a qué distancia están los carros, si el semáforo está en verde o en rojo, qué personas caminan adelante, junto y detrás de usted, qué obstáculos hay en la acera, etc. Instintivamente, usted reacciona a toda esa información y se mueve de acuerdo con las circunstancias. Pero si de repente se va la luz, innegablemente una sensación de temor e incertidumbre lo invadirá. Desconfiará de toda sombra que vea acercarse, sabe que tiene que moverse, pero tiene temor de los obstáculos, no se atreve a cruzar la calle porque los semáforos no funcionan y teme un accidente. Anhela vehementemente salir a una zona iluminada, o sentirse protegido por alguien que en ese momento le dé seguridad. Desde luego, lo que más desea es que regrese de inmediato la luz. El centro de la ciudad siempre es un sector que nos causa alguna aprehensión, por lo menos en las ciudades latinoamericanas.

Pues bien, algo parecido les pasa a muchas empresas en el convulsionado siglo XXI. A muchas empresas se les ha ido la luz y se sienten caminando en tinieblas. Saben que hay que hacer algo, pero no saben qué. Ensayan con diversas opciones, pero no logran establecer una luz coherente que guíe el camino. Analizan los estados financieros y no ven qué vía tomar con base en esa información. Con angustia, observan que una sombra siniestra se cierne sobre ellas y amenaza con aplastarlas inmisericordemente, pero no saben cómo evadirla.

Así como existen formas de salir de la calle oscura, no existe un método único para lograr enfrentar y vencer las amenazas empresariales. Solamente unas herramientas para elegir el camino. Ya lo plantearon los creadores de la teoría de la contingencia. Si fuera fácil con un recetario tomar decisiones, las grandes empresas jamás se irían a la quiebra y no tendrían que recurrir a despidos masivos para ajustarse a la depresión de sus ventas, y bastarían los aportes de capital para crear un negocio exitoso.

Pero lo que sí es necesario es tener la certeza de que el diagnóstico es el correcto; la seguridad de que lo que vemos es lo que en realidad está ocurriendo; la tranquilidad de estar andando conforme se había previsto, para saber si esa previsión era o no correcta.

No tener la medición correcta es andar a oscuras. Pero cuando el camino se ilumina, no significa que vayamos por la vía correcta. Por ello, no basta con

una buena medición. El camino elegido puede no ser el mejor. Es necesario, además, corregir el rumbo, si la elección no fue afortunada.

En otras palabras, es necesario saber si lo planeado estuvo bien o no; saber si la visión del negocio aún sigue siendo válida. Para ello, el diagnóstico acertado es fundamental.

### La insuficiencia de la medición contable

Los cuestionamientos más importantes que se hacen a la contabilidad como herramienta de medición son:

*La información es totalmente histórica.* Esto significa conducir con el espejo retrovisor y no mirando a través del panorámico. Muchas veces ni siquiera el presente es un reflejo del inmediato pasado. Por ello, las normas de contabilidad obligan a revelar circunstancias importantes que hayan ocurrido una vez cerrados los estados financieros, y que deban ser conocidos por los usuarios de la información financiera<sup>4</sup>.

*La contabilidad no involucra el incremento real del valor.* Las normas de contabilidad sólo permiten la inclusión de los activos que hayan representado una erogación o un compromiso de pago real para su dueño. Sin embargo, cada vez más, los activos intangibles no registrados, como la calidad del personal y de la gerencia, la experiencia de la compañía, la innovación en procesos y productos, la imagen de marca, etc., cobran una importancia vital en el valor de un negocio. Una compañía no se compra por el valor de sus activos físicos (su planta y equipo, sus vehículos, sus muebles) sino por su potencialidad de incrementar el valor de la inversión para los dueños, que radica más en los intangibles que en los demás activos.

En los últimos tiempos, diversos autores han llamado la atención sobre este punto, tal como lo menciona la revista inglesa *Accountancy*: “Las marcas, el conocimiento y las habilidades directivas se han convertido en los activos más valiosos de las grandes compañías”<sup>5</sup>.

*Existen factores no financieros que no pueden ser medidos por la contabilidad.* Desde el comienzo la empresa moderna ha usado los indicadores de ges-

4. Ver Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 10. Contingencias y hechos ocurridos después de la fecha del balance.
5. “Intangible Assets Business”, *Accountancy*, agosto de 2002, pp. 47 y 48, (trad. del autor).

tión no financieros para medir la actuación gerencial. Sin embargo, en los últimos años este uso se ha incrementado notoriamente, al tiempo que aspectos como el incremento de las fuerzas externas mencionadas por PORTER se hacen cada vez más intensos.

La medición de la agilidad y calidad en la respuesta a las necesidades de los clientes, la eficiencia logística, la calidad productiva, la productividad del personal, etc., no se efectúa con los estados financieros, sino a través del uso de indicadores que en muchos casos están relacionados más con aspectos cualitativos que cuantitativos.

### Si la contabilidad no basta, ¿entonces qué es suficiente?

Hasta la llamada por HAMEL<sup>6</sup> “era del desarrollo industrial”, el uso de la información histórica complementado con algunas herramientas de contabilidad administrativa era el punto de partida para la toma de decisiones. Actualmente, como consecuencia de la impresionante rapidez del cambio, es necesario que la alta gerencia pueda tener una visión completa de la organización que de manera permanente le muestre cómo es el desempeño en los frentes principales del negocio.

Esta visión de conjunto originó un concepto altamente difundido y cada vez más aplicado en todo tipo de empresas: el de cuadro de mando integral.

### El cuadro de mando integral

Como su nombre lo indica, un cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de información que permite la toma de decisiones y el establecimiento del desempeño organizacional en todos los niveles, de acuerdo con las premisas previamente definidas.

En estas circunstancias, el CMI está compuesto por subsistemas que a su vez se analizan a través de indicadores. Para la definición de cada indicador, se consideran inductores de la actuación, basados en el diagrama causa-efecto. Como práctica general, y considerando que de lo que se trata es de contar con un modelo global, pero eficiente, los indicadores usualmente no pasan de 20.

### El CMI y el concepto de alineación

El CMI solo, tampoco es suficiente. Como un tablero lleno de indicadores, no sirve de mucho si no está atado al proceso administrativo del negocio. Por

6. HAMEL. Ob. cit.

consiguiente, es necesario empezar por el principio, y ese principio es la planeación.

De ahí que el CMI, relacionado directamente con la planeación, se constituye, más que en una poderosa herramienta, en todo un modelo de gestión. Para que así sea, se requiere que la compañía lleve a cabo un proceso de planeación serio, y que ese proceso sea debidamente valorado y haga parte de la cultura organizacional.

En consecuencia, la organización debe tener previamente definidos su misión, su visión, sus valores y principios, sus objetivos y su estrategia.

Siendo así, el CMI permite dos beneficios indudables:

- Servir como vehículo de comunicación estratégica.
- Permitir que el desempeño esté ligado directamente con el plan estratégico.

En este sentido debe entenderse el término alineación. Según KHADEM, la alineación es “[...] una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo [...]”<sup>7</sup>.

Lo anterior nos lleva a concluir que una organización desalineada es aquella donde el plan estratégico no existe, no es parte vital del proceso administrativo o existe la creencia general de que sí es vital porque se recitan sus componentes de memoria, pero en la práctica la actuación obedece a esfuerzos de corto plazo, frecuentemente incongruentes con el plan estratégico.

Es más o menos lo que ocurre con un automóvil. Cuando sale del almacén, todas sus partes están debidamente situadas y funcionan con total sincronía. Sin embargo, con el paso del tiempo y el uso del vehículo se nota el efecto de huecos y baches y otros factores: las llantas comienzan a moverse en direcciones diferentes. Si el problema se deja sin corregir, pueden ocurrir daños cada vez más graves en el vehículo, amén de la pérdida de estabilidad que genera esta situación. Por lo tanto, es necesario revisar con relativa frecuencia si el vehículo se encuentra debidamente alineado. Esto significa ver si las llantas se mueven todas hacia la misma dirección.

De la misma manera, una empresa desalineada tiene sus ruedas girando en direcciones distintas. Es posible que se haya ido desdibujando el plan estraté-

7. RIAZ KHADEM. *Alineación total*, Bogotá, Norma, 2002.

gico y solamente se esté caminando con un plan de corto plazo. En este caso el carro va sin un rumbo definido. Está andando solamente con las luces bajas y no ve la proyección del camino.

O tal vez, el área de producción persigue unas metas inmediatas de reducción de costos, mientras la comercial está pensando en aumentar su participación de mercado y la financiera en los indicadores de retorno, cuando estos objetivos no coinciden con la visión ni con la estrategia de negocio. No es que estas metas no sean deseables, sino que la prioridad debe estar enfocada en la realización de la visión y el cumplimiento de la estrategia. Aquí las ruedas giran en direcciones diferentes y la empresa está desalineada.

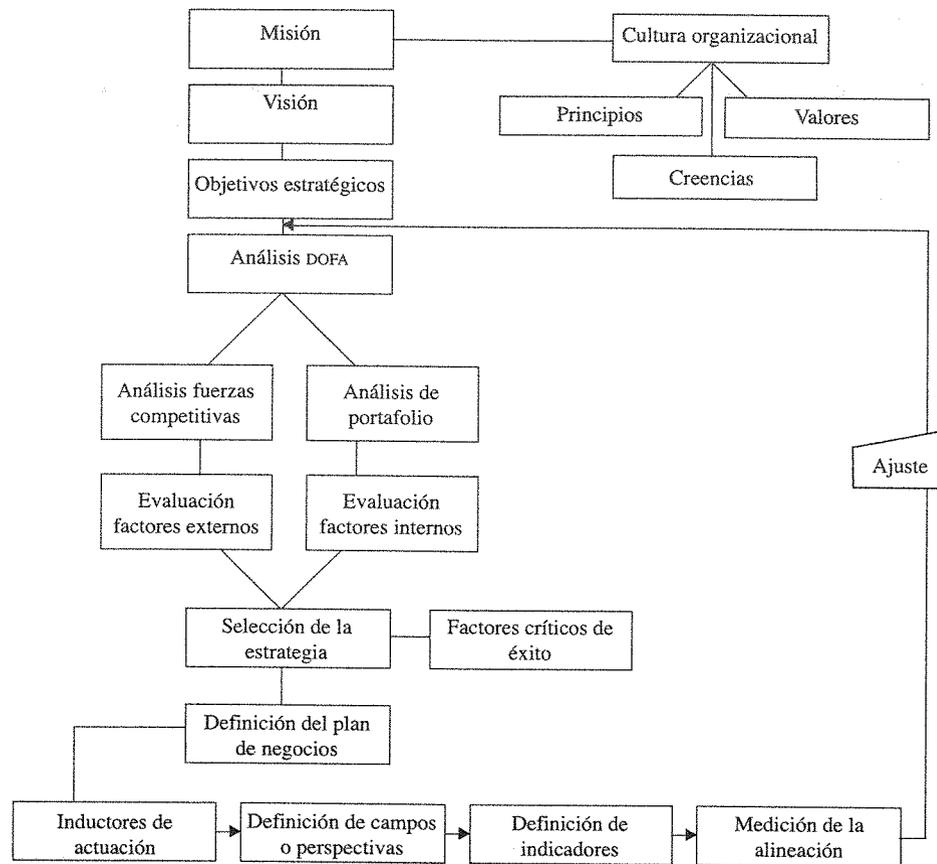
Como sea, es necesario garantizar algunos aspectos básicos para lograr la alineación. Ellos son:

- Un plan estratégico bien estructurado.
- Una estructura organizacional coherente.
- Unos valores claramente comunicados y compartidos.
- Factores críticos de éxito personales y grupales.
- Un sistema de evaluación equilibrado y justo.
- Un sistema remuneratorio ligado a la actuación.

En este contexto, el CMI permite tomar las definiciones estratégicas, comunicarlas hasta el último nivel organizacional, medir la actuación y facilitar los correctivos, bien sea a la actuación o a los aspectos estratégicos.

En el siguiente gráfico se muestra la secuencia de los diferentes aspectos involucrados en el proceso planeación-alineación:

**Cuadro de mando integral**



**MERCADOTECNIA Y GLOBALIZACIÓN**

Efraín Cardona Rodríguez

Profesor de Mercadotecnia. Facultad de Contaduría Pública, Universidad Externado de Colombia

**Introducción**

La mercadotecnia o *marketing* tiene no sólo una importancia global en la economía de un país o de una empresa en particular, sino que es parte integral de la vida. Está presente en muchas actividades cotidianas. En un sentido amplio, la mercadotecnia está constituida por todas las actividades tendientes a generar o facilitar el intercambio, cuya finalidad es satisfacer los deseos y necesidades humanas. Independientes del oficio o profesión, un gran porcentaje del tiempo es utilizado para vender algo, bien sea un producto, un servicio o una idea.

Las empresas y personas de todos los niveles necesitan saber definir y segmentar un mercado con el propósito de planear, fijar precios, promover y distribuir productos o servicios que satisfagan necesidades entre los mercados-meta elegidos y así alcanzar los objetivos propuestos, centrados en las necesidades y deseos del cliente o consumidor final, como también formarse para saber emplear los procedimientos de obtención de información, ya sea de forma cuantitativa o cualitativa para poder tomar decisiones de mercadeo.

La mercadotecnia o *marketing* no representa una actividad nueva, pero su importancia y complejidad en una economía de libre mercado ha evolucionado considerablemente. De una concepción de *marketing* pasivo se ha pasado a una de *marketing* activo. El sistema tradicional en que las empresas y cada país diseñaban los procesos de producción y comercializaban productos y servicios adaptados a necesidades locales se volvió obsoleto como consecuencia de la desaparición de las barreras comerciales, los tratados de libre comercio entre países, de la cambiante tecnología, del desarrollo en el campo de las comunicaciones y por la existencia de una clientela internacional más exigente y conocedora.