



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DIGITAL: EL CASO DE UNA
EMPRESA TRANSNACIONAL

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ING. RICARDO RUBÉN FRANCO DÍAZ

TUTOR PRINCIPAL
DR. BENITO SÁNCHEZ LARA

MÉXICO, D. F. SEPTIEMBRE 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Gabriel D. Sánchez Guerrero

Secretario: Dr. Ricardo Aceves García

Vocal: Dr. Benito Sánchez Lara

1^{er.} Suplente: M.I. Mariano Antonio García Martínez

2^{do.} Suplente: Dra. Nelly Rigaud Téllez

Lugar donde se realizó la tesis: Edificio de Posgrado de la Facultad de Ingeniería de la U.N.A.M.

TUTOR DE TESIS:

Dr. Benito Sánchez Lara

FIRMA

Este trabajo está dedicado a Dios por todas las bendiciones que me ha regalado, a mi madre y padre que nunca dejaron de darme aliento, a Edith y Manuel por su incondicional apoyo, a Bere por regalarme una nueva luz, al Dr. Sánchez Lara por tenderme la mano en mis momentos de debilidad para lograr esta meta y al Ing. López Rivas por sus grandes consejos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Facultad de Ingeniería de la U.N.A.M. y al Dr. Benito Sánchez Lara por permitirme nuevamente pisar este gran recinto para ser un mejor ser humano.

Vístanme despacio, que voy de prisa.

Napoleón Bonaparte

La sabiduría es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales

Rusell Ackoff

ÍNDICE

RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN.....	15
1. MERCADOTECNIA DIGITAL Y SU PROBLEMÁTICA EN EMPRESAS TRANSNACIONALES DE MANUFACTURA Y VENTA	17
<i>1.1 Conceptos de Mercadotecnia Digital.....</i>	<i>17</i>
1.1.1 Definición de Mercadotecnia Digital	17
1.1.2 Funciones de Mercadotecnia y Proceso de Promoción	18
1.1.3 Necesidad de la Mercadotecnia Digital	21
<i>1.2 Problemática de la Operación de la Mercadotecnia Digital en una Empresa Transnacional en México.....</i>	<i>25</i>
1.2.1 Estructura Organizacional de la Dirección de Mercadotecnia de una Empresa Transnacional de Manufactura y Venta	25
1.2.2 Problemas y Disfunciones en la Empresa.....	27
1.2.3 Planteamiento del Problema y Objetivo de la Tesis.....	29
1.2.3.1 Problema.....	30
1.2.3.2 Objetivo	31
1.2.3.3 Justificación	31
1.2.3.4 Alcance.....	32
2. DISEÑO ESTRUCTURAL DE LAS ORGANIZACIONES.....	33
2.1 Estructuras Organizacionales.....	33
2.2 Diseño de Organizaciones.....	37
2.3 Tipos de Estructuras Organizacionales.....	40
2.4 Diseño de Puestos	45
2.5 Marco para la Propuesta de Diseño	47
2.5.1 Diagnóstico	47
2.5.2 Prescripción.....	48
2.6 Estrategia de Trabajo.....	49
3. DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DIGITAL: EL CASO DE UNA EMPRESA TRANSNACIONAL	51
3.1 Proceso de Diseño.....	51
3.2 Diagnóstico.....	52
3.2.1 Estado Actual contra Estado Deseado.....	52
3.2.3 Planteamiento del Problema de Diseño.....	52
3.3 Prescripción o Diseño.....	52
3.3.1 Restricciones y Criterios de Diseño.....	52
3.3.2 Diseño de la Solución	54
3.3.2.1 Estructurar Organización	54
3.3.2.1.1 Seleccionar Propiedades.....	54
3.3.2.2 Diseño de Proceso y Unidades de Trabajo.....	55
3.3.2.2.1 Descripción de Puestos.....	62
4. CONCLUSIONES	75
4.1 Sobre la Empresa.....	75

4.2 Recomendaciones.....	76
4.3 Evaluación Ex-ante	76
BIBLIOGRAFÍA	81

RESUMEN

CAPÍTULO 1. Se presenta una introducción a la Mercadotecnia Digital, indicando sus principales funciones y proceso de promoción, así como las tendencias estadísticas de la Mercadotecnia Digital. Por otro lado, se presenta su problemática en una Empresa Transnacional de Manufactura y Venta.

CAPÍTULO 2. Muestra el marco teórico para poder diseñar una organización, empezando con los elementos y relaciones de una estructura organizacional que plantea Mintzberg. Al hablar propiamente del diseño de organizaciones se presenta el proceso de diseño (Sánchez Manzanares, Rico, & Gil, 2008) y algunas de las variables a considerar en el diseño (Baligh, Burton, & Orbel, 1996). Se muestran los diferentes tipos de estructuras organizacionales resumidas (Echegaray Sandoval, 1998). Y finalmente, para diseñar los puestos se retoman las aproximaciones (Campion & Thayer, 1987). Todo lo anterior se concluye en el capítulo agrupándolo bajo la propuesta de la estructura del subsistema de Planeación (Gelman & Negroe, 1982) para el proceso de diseño de estructuras organizacionales.

CAPÍTULO 3. Se elabora el diseño de un departamento de Mercadotecnia Digital, considerando el caso de una empresa transnacional de manufactura y venta, detallando cada etapa del proceso para obtener la solución que es una estructura matricial para controlar a las agencias de publicidad e incrementar los resultados.

CAPÍTULO 4. En este se presentan las conclusiones sobre el objetivo alcanzado de esta tesis, las conclusiones de la empresa y genera algunas recomendaciones para extender el presente trabajo.

INTRODUCCIÓN

La Mercadotecnia no ha dejado de evolucionar, y ahora utilizando medios digitales como sitios web, redes sociales, teléfonos digitales, tabletas, etc. está llegando a los consumidores. La inserción de los medios digitales en la población cada vez es mayor, incluso en algunas situaciones desplazando a los medios tradicionales, como la televisión, radio, revistas y periódicos. El abanico de posibilidades para poder llegar al consumidor se amplió, provocando formas diferentes de hacer la Mercadotecnia. Esta nueva rama de la Mercadotecnia es conocida como Mercadotecnia Digital.

La Mercadotecnia Digital puede ser complementaria a la Mercadotecnia Tradicional, o bien sustituirla dependiendo de las necesidades. Cuando las empresas consideran conveniente realizar Mercadotecnia Digital, delegan esta actividad a las agencias de publicidad, mismas que están tomando el control de las promociones realizadas, no necesariamente con los mismos objetivos o intereses que la propia empresa.

Sin embargo, al no contar con expertos sobre este tema, las agencias de publicidad están conduciendo las Mercadotecnia Digital, no dando información suficiente a las empresas que las contratan para monitorear y controlar, además que las mismas agencias de publicidad están aprendiendo del tema con dinero de la empresa. Esta falta de control origina que algunos resultados sean inferiores a los que se pueden obtener por otros medios.

Realizando el caso de estudio sobre una empresa transnacional de manufactura y venta, se observa de forma interna que las áreas de Mercadotecnia y Sistemas de Información tienen poca comunicación para desarrollar la Mercadotecnia Digital, siendo esta una rama donde se requieren especialistas de tecnología y mercadotecnia, requiriendo el trabajo conjunto de ambas para atacar el problema desde dos puntos de vista diferente.

Este trabajo de tesis busca diseñar una estructura organizacional capaz de conducir la Mercadotecnia Digital dentro de la empresa para evitar la tercerización y así incrementar los resultados. Esto es logrado a través de establecer un proceso de diseño, además que la empresa obtiene un departamento de Mercadotecnia Digital que le permitirá incrementar su control de acuerdo a sus necesidades.

1. MERCADOTECNIA DIGITAL Y SU PROBLEMÁTICA EN EMPRESAS TRANSNACIONALES DE MANUFACTURA Y VENTA

1.1 Conceptos de Mercadotecnia Digital

Para abordar el tema es necesario entender la definición de Mercadotecnia Digital, sus funciones y necesidades. Esta es la intención de la siguiente sección.

1.1.1 Definición de Mercadotecnia Digital

Para situar la definición de la mercadotecnia digital se abarcan las definiciones de Mercado y Mercadotecnia.

- Mercado: Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio (Kotler, 2001). Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio (Real Academia Española, 2003)
- Mercadotecnia: Proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros (Kotler, 2001). Conjunto de principios y prácticas que buscan el crecimiento del comercio, especialmente de la demanda (Real Academia Española, 2003).

Para nombrar a la mercadotecnia en medios como internet, video juegos, teléfonos móviles y pantallas interactivas, se utilizan primordialmente tres acepciones de forma muy cercana:

- Mercadotecnia en Línea: Utiliza el internet como medio de comunicación. Es identificado por la propagación digital de mensajes publicitarios, distribución global de sistemas cruzados ligados y la permanente disponibilidad de mensajes publicitarios (Junk, 2008).
- Mercadotecnia Interactiva. Es una aproximación que acentúa que el comprador y vendedor son activos en la toma de decisión, el éxito depende sobre la habilidad de envolver en el proceso de interacción (Motiwala, 2008). Refiere a la comunicación comprador / vendedor donde el cliente controla la cantidad y tipo de información a recibir, personalizando la comunicación entre el comprador y vendedor (Kurtz, 2009). El término de interactividad cobra sentido con tres características: la habilidad para direccionar a un individuo, la capacidad de recoger y recordar su respuesta, y la habilidad de direccionar al individuo más de una vez en un camino que tome en cuenta su respuesta (Deighton, 1996).
- Mercadotecnia Digital: Los medios digitales representan la convergencia de información y tecnología en comunicaciones (Baker & Hart, 2007), siendo la mercadotecnia digital la que se aplica sobre los medios digitales.

Para poder diferenciar las tres definiciones, se realizan algunas ampliaciones a las mismas.

- **Mercadotecnia Interactiva:** La mercadotecnia interactiva no está asociada al uso de productos tecnológicos, pero al utilizarla asociada a la tecnología facilita al cliente elegir la cantidad y tipo de información recibida.
- **Mercadotecnia en Línea:** Obliga a un canal de comunicación abierto todo el tiempo entre emisor y receptor. En el caso de pantallas digitales y mensajes SMS de teléfonos móviles no necesariamente la comunicación está abierta, incluso en internet se puede mandar un mensaje publicitario sin permitir comunicación del receptor al emisor.
- **Mercadotecnia Digital:** Puede aprovechar todos los medios digitales, a pesar de no existir interactividad o encontrarse en línea. Medios como la televisión o radio tradicional quedan excluidos cuando se define este concepto.

Para este trabajo se utilizará el nombre de Mercadotecnia Digital por adaptarse mejor a sus propósitos, ya que permite utilizar medios digitales sin ser forzosamente interactivos o en línea y lograr un mayor alcance de la mercadotecnia. El uso de la palabra producto también puede ser entendido para referenciar un servicio en este trabajo.

1.1.2 Funciones de Mercadotecnia y Proceso de Promoción

Para cubrir su objetivo, la mercadotecnia cubre diversas funciones y la forma en que puede ser organizada es muy variada, pero a pesar de esta variedad las principales funciones coinciden o pueden ser agrupadas en cinco principales. Estas son: promoción, investigación de mercados, desarrollo de productos, establecer precios y planeación de mercadotecnia. La Figura 1 representa como las diferentes funciones utilizan la función de planeación como punto de partida para poder desarrollarse.



Figura 1. Principales Funciones de la Mercadotecnia Digital.

Promoción: Desarrolla la comunicación con el consumidor a través de medios de comunicación, activaciones y muestreo de producto, sorteos, concursos, dinámicas, etc. Esta se encuentra conformada de un conjunto de acciones enlazadas para alcanzar el propósito de promoción de un producto, estas acciones son descritas más adelante.

Investigación de Mercados: Recopila información de las características del mercado en diferentes dimensiones como preferencias de consumidores, zonas geográficas, competencia, tendencias, etc. Apoya a la toma de decisiones en las otras funciones de la mercadotecnia.

Desarrollo de Productos: Inicia con la evaluación de proyecto para un nuevo producto o servicio, en donde se deben realizar identificación de oportunidades, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio legal, estudio ambiental y estudio financiero. Concluye cuando el producto llega al consumidor o se decide abortar el proyecto.

Establecer Precios: El proceso de establecer un precio depende de varios factores como dar posicionamiento a un producto, incrementar las utilidades, características de la oferta y la demanda, competencia, entorno macro económico, etc. Dependiendo de los objetivos perseguidos cada factor cobrará mayor peso en la decisión de establecer el precio.

Planeación: Va asociado al proceso de planeación estratégica de la organización indicando la situación actual, objetivos y metas, estrategias, programas y proyectos, cuidando los resultados con monitoreo y control. Justo en esta función es donde las otras funciones inician sus caminos para lograr los objetivos de la organización.

La Mercadotecnia Digital es el desarrollo de la Mercadotecnia a través de medios digitales, por eso se apoya en las funciones de Promoción e Investigación de Mercados. Para la investigación de mercados aporta datos precisos derivado de las tecnologías utilizadas, como por ejemplo, la cantidad de visitas a una página, cantidad de visitas por zonas geográficas, etc. Para la promoción es otro canal de comunicación con el consumidor que puede ser interpretado como otra herramienta para llegar al consumidor.

La promoción utiliza diferentes medios de comunicación como televisión, medios impresos, medios digitales, etc. para difundir un mensaje. Cada medio tiene un alcance y propósito diferente para llegar al consumidor, por ejemplo, los medios masivos como la televisión y radio tienen un alcance amplio de audiencia pero sus mensajes son unidireccionales porque no permiten al receptor retroalimentar al emisor, en cambio, los medios digitales tienen un alcance enfocado en ciertos nichos de mercado que no lo hacen masivo pero el mensaje puede personalizarse y convertirse en un mensaje bidireccional al poder establecer una interactividad con el consumidor.

La elección de medios para realizar la promoción dependerá de aspectos como estrategia, presupuesto, área geográfica y tiempo de promoción entre otros factores. La elección de medios no es excluyente y se puede buscar una combinación de diferentes medios masivos y medios de nicho para obtener un mensaje efectivo al consumidor.

La función de promoción es realizada a través de un proceso. La secuencia para realizar el proceso es la presentada en la Figura 2 donde se desglosan cada una de las etapas:



Figura 2. Proceso de Promoción

1. Definir Objetivo: El objetivo debe estar alineado a las estrategias de la organización, para cada producto existe un objetivo, además debe existir una meta asociada al objetivo para conocer los resultados esperados para la promoción. Los objetivos deben basarse en aspectos financieros como el retorno de inversión esperado, recordabilidad del producto (awareness), vinculación emocional con el consumidor (engagement), etc. En esta etapa es común encontrar definición de objetivos sin alineación a ninguna estrategia y a veces el fin pareciera ser el hecho de utilizar algún medio sin una justificación, como tener una página en internet solo por el hecho de estar en internet, o incursionar en redes sociales para sentir que la marca está de moda sin realmente compartir algún mensaje.
2. Especificar Mercado y Producto: Esta etapa es conocida como definir el “brief” del producto. Se entrega un documento del posicionamiento del producto en el mercado con el propósito de entender el mercado objetivo, identificando atributos como edades, niveles socioeconómicos, culturas, regiones geográficas, sexo, razas, etc. Por otro lado, se detallan las características del producto que darán satisfacción al consumidor, tanto desde el punto de vista técnico y emocional, además de detallar el mensaje que debe ser transmitido al consumidor. El desarrollo del resumen del producto es realizado por un gerente de marca.
3. Diseñar la Promoción: La promoción establece el diseño publicitario para cubrir los aspectos de la forma del mensaje a comunicar y los canales de comunicación apropiados. Para la forma del mensaje pueden desarrollarse dinámicas como sorteos y concursos, activaciones para regalar producto, el detalle de la pauta publicitaria, etc., siempre buscando hacer llegar el mensaje esperado al consumidor. En cuanto a los canales de comunicación es determinar el tipo de medios para difundir el mensaje, secuencia de los mensajes, etc. La forma del mensaje es

generada por creativos, planeadores de medios para definir los canales adecuados para llegar al consumidor objetivo y un área técnica para establecer factibilidad, todo en su conjunto es validado y aprobado por el gerente de marca.

4. **Construir la Promoción:** Al tener el diseño de la promoción, se busca como volver realidad la idea creativa. Aquí es donde se desarrollan los materiales que conformarán la promoción, como desarrollar las piezas de la pauta publicitaria, logística para sorteos y concursos, etc. Para ejecutar la promoción el equipo que interviene está conformado por diseñadores gráficos, programadores de sistemas, publicistas, mercadólogos, etc.
5. **Planeación de Pauta Publicitaria:** En esta etapa se definen las diferentes opciones publicitarias a detalle para conocer horarios, días, etc. donde se realizará la pauta publicitaria dependiendo del nicho de mercado objetivo y el presupuesto a invertir sobre cada uno de los medios. La pauta publicitaria ayuda a difundir el mensaje, ya sea para ser informativo o direccionar alguna acción secundaria como mandar algún mensaje de telefonía móvil para participar en algún sorteo. La planeación de la pauta es dirigida por planeador de medios.
6. **Puesta en Marcha:** Una vez concluidas las etapas anteriores, se implementa la construcción de la promoción y la planeación de pauta publicitaria, respetando los tiempos de ejecución definidos dentro del diseño.
7. **Seguimiento y Control:** Es indispensable dar seguimiento a la promoción para poder realizar ajustes a la misma en caso de no estar obteniendo los resultados esperados o detectar alguna oportunidad. Los medios tradicionales no permiten conocer el impacto de la promoción de una manera directa, ya que el mensaje es unidireccional, más en cambio para los medios digitales es más sencillo conocerlo porque el mensaje puede ser bidireccional y recibir retroalimentación del consumidor. En medios tradicionales saber con exactitud cuántas personas vieron un comercial de televisión o vieron el anuncio de un periódico no es posible, pero para medios digitales como internet si es posible conocerlo, por lo anterior, el seguimiento en medios digitales sobre las estadísticas de visita de los sitios puede ser instantáneo y por ende generar una respuesta más rápida respecto a los medios tradicionales, y en algunos casos hasta la producción de materiales para medios digitales puede demorar algunas horas a diferencia de los días que podría llevar la elaboración de un comercial de televisión. La información para el seguimiento es proporcionada por herramientas de software en el caso de medios digitales, analizada por un experto en mercadotecnia digital y las acciones de control por un mercadólogo.

1.1.3 Necesidad de la Mercadotecnia Digital

Para poder entender la importancia de la Mercadotecnia Digital y por qué cada vez más empresas están invirtiendo en ella. Existen estadísticas que muestran el incremento acelerado de usuarios en internet, como las empresas cada vez están invirtiendo más en publicidad en internet.

El incremento de usuarios de internet desde el año 2000 a 2011 ha sido significativo (De acuerdo con Miniwatts Marketing Group – Internet World Stats). En México, en el año 2000 existían 2,712,400 usuarios y en 2011 eran 34,900,000 representando un incremento del 1,186.7%, además de ser un 30.7% de penetración en los habitantes de México para el 2011.

Las cifras presentadas referente a Estados Unidos son extraídas del Reporte Anual de Internet Advertising Revenue Report (IAB USA, 2011), mientras que las cifras referentes a México son extraídas del Estudio de Inversión Publicitaria Online en México (IAB México, 2011).

Otro dato interesante, es observar como en Estados Unidos el gasto en Internet para la Mercadotecnia Digital ha tenido crecimiento constantes cada año, equivalentes al 20% promedio según se muestra en la Figura 3.

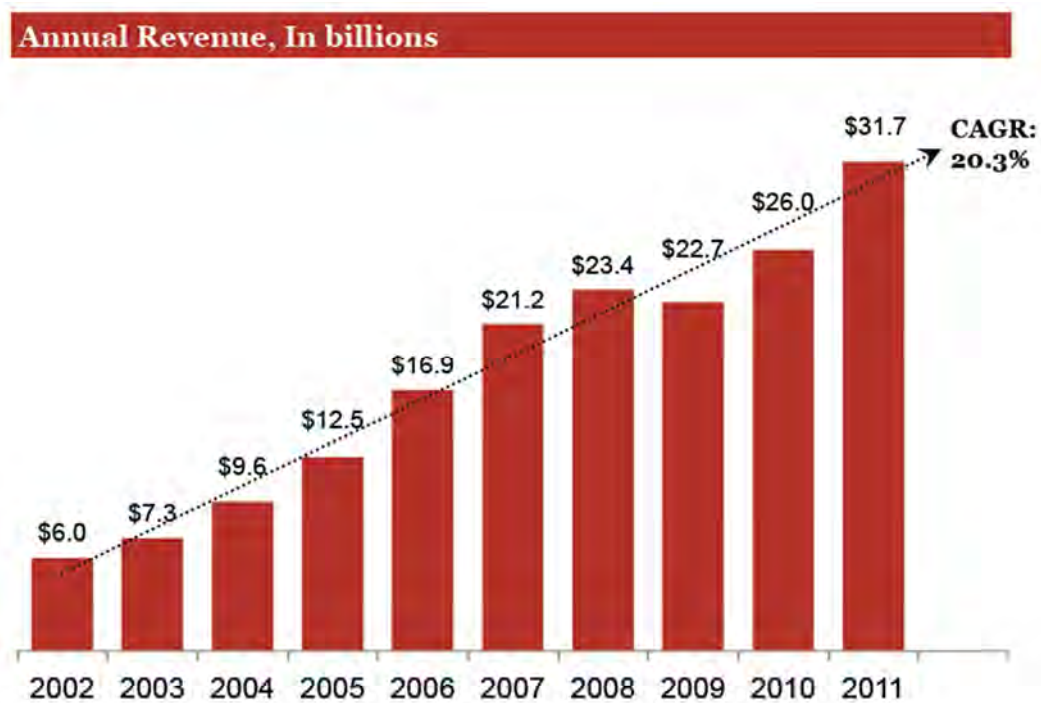


Figura 3. Ingresos Anuales en Billones de Dólares. Fuente: IAB Internet Advertising Revenue Report, 2011 Full Year Results

En México, el fenómeno es similar y se ha incrementado el gasto en publicidad en Mercadotecnia Digital en internet como puede verse en la Figura 4.

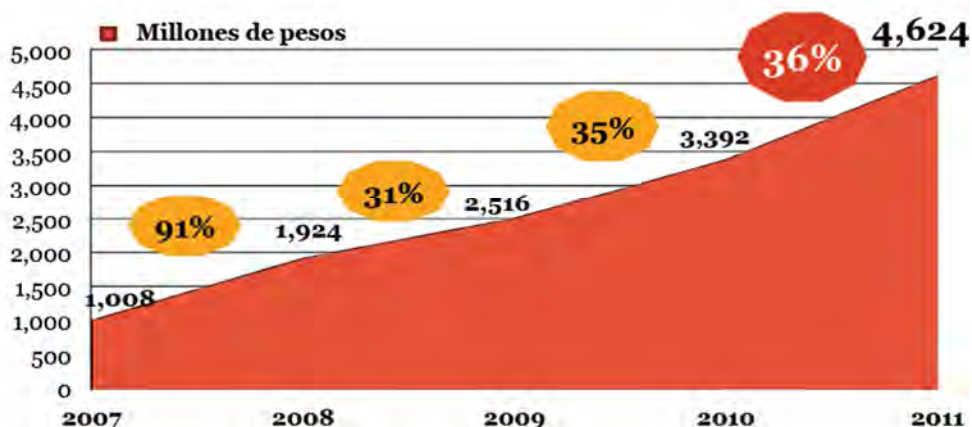


Figura 4. Inversión Publicitaria en Medios Digitales. Fuente: IAB Estudio de Inversión Publicitaria Online en México, Resultados de 2011.

En Estados Unidos, se muestra una comparación del gasto de publicidad sobre internet respecto a otros medios utilizados en la mercadotecnia, según lo muestra la Figura 5, se percibe un crecimiento al paso de los años en internet, desplazando a otros medios anteriormente utilizados, pasando a ser el 5º medio de inversión en 2005 a ser el 2º en 2011.

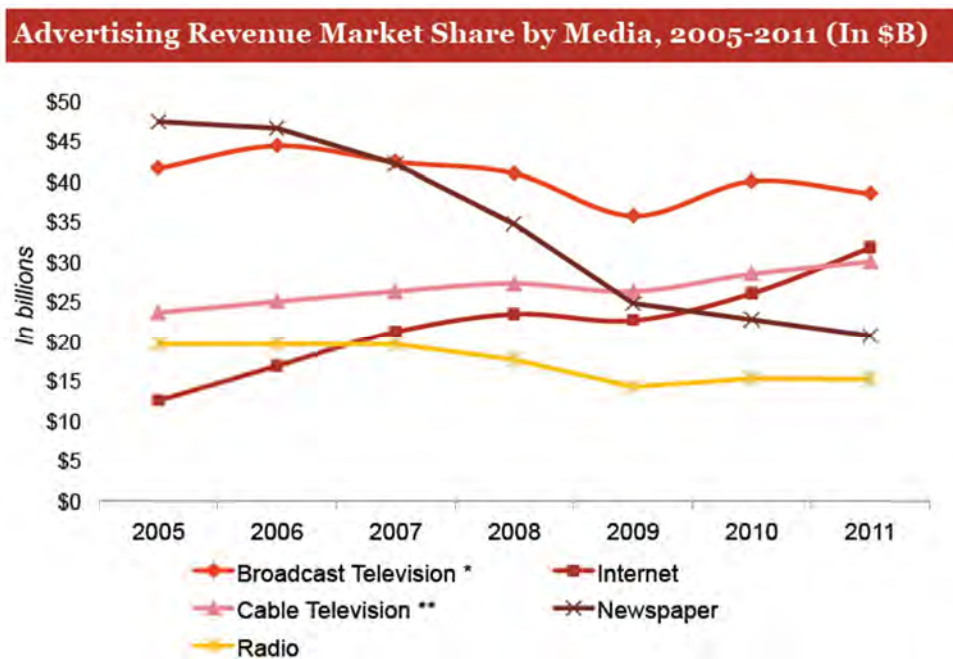


Figura 5. Ingresos Publicitarios según Participación de Mercados por Medio en Billones de Dólares. Fuente: IAB Internet Advertising Revenue Report, 2011 Full Year Results

Estas estadísticas nos muestran que cada vez existen más usuarios en internet, y por otro lado que para poder llegar a estos usuarios la publicidad en internet ha incrementado su inversión estando muy cercana a la inversión realizada en televisión abierta.

La distribución de compra de publicidad en el sector industrial de Estados Unidos para la Mercadotecnia Digital en los años 2010 y 2011 es comparada en la Figura 6.

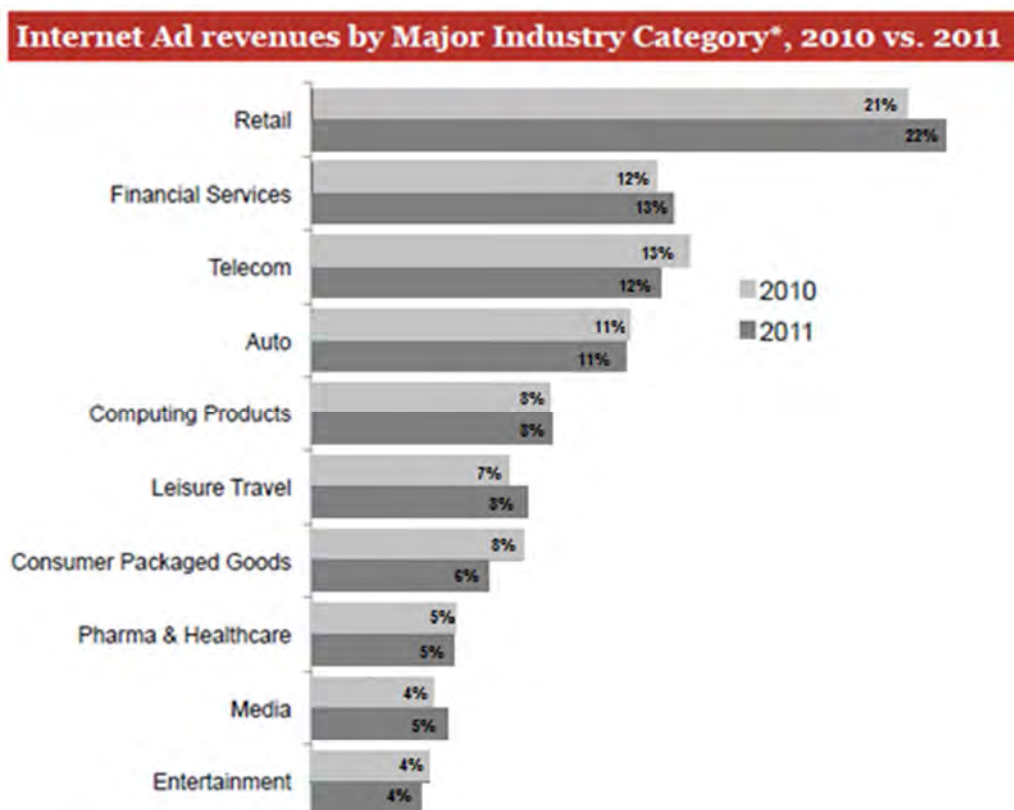


Figura 6. Ingresos Publicitarios por Sector Industrial, 2010 vs. 2011. Fuente: IAB Internet Advertising Revenue Report, 2011 Full Year Results.

En México el comportamiento por sectores es diferente y se muestra la participación obtenida en 2011 en la Figura 7.

2011	Industria	Participación en el mercado en 2011
1	Automotriz	11%
2	Servicios financieros	10%
3	Medios y entretenimiento	9%
4	Servicios gobierno y públicos	8%
5	Telecomunicaciones	8%
6**	Tecnología	7%
7**	Retail	7%
8	Alimentos	6%
9	Transporte, viajes y turismo	6%
10	Educación	6%

Figura 7. Participación de Mercado en 2011 por Sector Industrial. Fuente: IAB Estudio de Inversión Publicitaria Online en México, Resultados de 2011.

Considerando todas las cifras anteriores podemos inferir que cada vez más la Mercadotecnia Digital será utilizada con mayor fuerza por el incremento en inversión, usuarios y sectores industriales. No sabemos si desaparecerán otros medios pero si sabemos que la Mercadotecnia Digital se convertirá en una forma significativa de hacer Mercadotecnia.

1.2 Problemática de la Operación de la Mercadotecnia Digital en una Empresa Transnacional en México

Para este trabajo se considera revisar el caso de una empresa transnacional de manufactura y venta, con una amplia gama de productos y oficinas corporativas en México, por confidencialidad el nombre de la empresa se mantendrá en el anonimato.

La empresa cuando ha utilizado la Mercadotecnia Digital como apoyo a promociones, no ha obtenido los resultados esperados en la respuesta del consumidor, esto basado en las metas marcadas para la promoción.

1.2.1 Estructura Organizacional de la Dirección de Mercadotecnia de una Empresa Transnacional de Manufactura y Venta

La empresa está organizada bajo el organigrama mostrado en la Figura 8 que muestra los primeros niveles del organigrama, en algunos casos la Dirección de Sistemas de Información reporta a la Dirección de Administración y Finanzas.



Figura 8. Estructura Organizacional de una Empresa

La Dirección de Mercadotecnia se encuentra estructurada como lo muestra la Figura 9. En esta figura la Dirección de Mercadotecnia recibe reporte directo de Grupos de Marca, Gerencia de Investigación de Mercados y la Gerencia de Planeación de Medios. Las Gerencias de Grupo de Marcas agrupan marcas de acuerdo al proceso de fabricación estando representada cada marca por un gerente de marca.

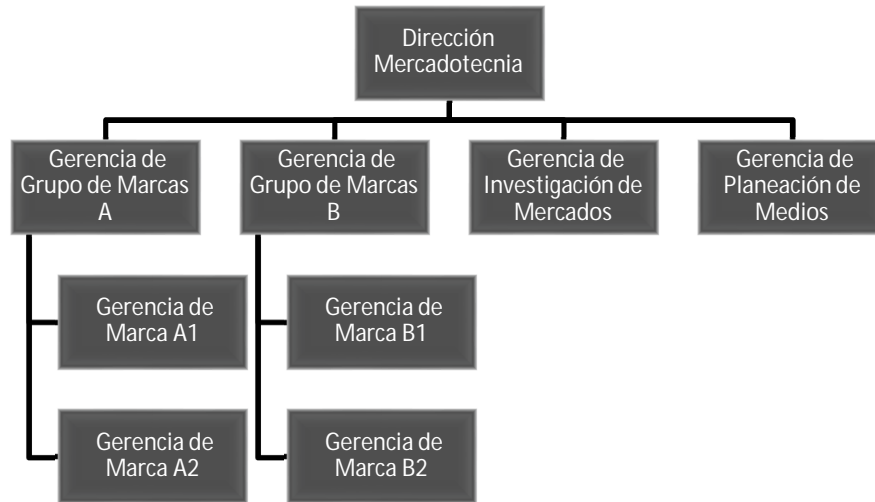


Figura 9. Estructura Organizacional de la Dirección de Mercadotecnia

Cada Gerencia de Marca tiene la ejecución de una o varias estrategias desprendidas del plan estratégico de la empresa, a partir de ese punto desarrollan tres de las funciones principales de la mercadotecnia como parte de sus responsabilidades:

- Establecer Precios: Actividad que es coordinada con Ventas y Finanzas
- Desarrollar Nuevos Productos: Actividad coordinada con Investigación y Desarrollo de la Dirección de Manufactura y Dirección de Ventas
- Promoción: Sobre los diferentes medios de comunicación apoyados de Investigación de Mercados

Para la Función de Promoción cada gerente de marca trabaja para alcanzar los objetivos:

1. Definición de Objetivo: El objetivo es establecido en plan estratégico de la empresa. Se puede tener un objetivo a lo largo de todo el año para cubrirlo por canal de distribución, temporalidad, nichos de mercado, etc.
2. Especificar Mercado y Producto: Para cada producto se desarrolla un resumen de producto y mercado, esta especificación se convierte en la guía de la promoción en conjunto con el objetivo para saber de los límites y alcances.
3. Diseñar la Promoción: Cuando el presupuesto es bajo la promoción se desarrolla internamente, pero si el presupuesto lo permite se contrata a agencias digitales para diseñarla. Casi todas las marcas contratan agencias a través de una licitación en base a las propuestas de diseño de promoción para compararlas, en donde la parte cuantitativa y cualitativa influyen.
4. Construir la Promoción: El trabajo de construcción de la promoción puede ser desarrollado por la dirección de sistemas cuando está relacionado a medios digitales y no requiere tantos recursos, o contratarse alguna agencia por capacidad de recursos.

5. Planeación de Pauta Publicitaria: La empresa cuenta con una agencia de medios para realizar la recomendación y la gestión para contratar la pauta publicitaria.
6. Puesta en Marcha: El equipo de la gerencia de marca se encarga de coordinar la puesta en marcha, aunque muchas actividades son delegadas a las agencias.
7. Seguimiento y Control: El gerente de marca recibe indicadores del desempeño de la promoción para ajustar en caso de ser necesario, los indicadores pueden venir de la Dirección de Sistemas o la agencia contratada.

1.2.2 Problemas y Disfunciones en la Empresa

La Mercadotecnia Digital es una forma de realizar mercadotecnia a nivel mundial, en donde los primeros resultados significativos se han obtenido de 2007 a la fecha, anteriormente solo estaba en un proceso de maduración desde el 2000, también se debe considerar que la Mercadotecnia Digital aprovecho el crecimiento de Internet como medio digital, mismo que data a nivel popular desde 1992 con la aparición del primer navegador gráfico llamado Mosaic, es decir, una de sus tecnologías pilares es relativamente nueva. También para la Mercadotecnia Digital, el uso de dispositivos móviles es otra referencia importante, y en esta disciplina el primer esfuerzo comercial se realizó en 1999 donde se podía pagar por bebidas gaseosas a través de un mensaje SMS.

Derivado de lo anterior, no existen muchos expertos en la Mercadotecnia Digital, e incluso las agencias de publicidad en México apenas en 2010 empezaron a crear departamentos digitales para satisfacer la demanda de este tipo de servicios que sus clientes realizaban. Los departamentos digitales están siendo estructurados para atender la mercadotecnia digital y poder desarrollar la función de promoción iniciando en la etapa del diseño de la promoción hasta llegar al seguimiento y control.

La Mercadotecnia Digital al ser algo nuevo, los aprendizajes de la promoción digital se está dando a base de prueba y error. Incluso existe una frontera difusa entre la Dirección de Mercadotecnia y la Dirección de Sistemas de Información para definir los límites de responsabilidad. La Dirección de Mercadotecnia conoce como trabajar sobre los medios tradicionales, pero sobre medios digitales no cuenta aún con el conocimiento para utilizarla. Para la Dirección de Sistemas de Información también es participar en una rama nueva, y aunque conoce como desarrollar software y como soportar la infraestructura, poder dirigir este conocimiento hacia la mercadotecnia digital es algo nuevo y diferente.

Revisando las manifestaciones del proceso de la función de promoción, aplicado en la Mercadotecnia Digital, en base a mi experiencia como parte de la empresa, encontramos:

1. Definición del Objetivo: No siempre los objetivos están basados en los objetivos estratégicos de la marca. Algunas fallas son deformar el objetivo, como por ejemplo, establecerlo basado en crear una página web, abrir perfiles dentro de las redes sociales, realizar alguna activación

bluetooth en centros comerciales, etc., es decir, el objetivo se convierte en utilizar las herramientas para estar a la moda sin dar importancia al mensaje.

2. Especificar Mercado y Producto: No siempre se cuenta con una especificación de mercado y producto para realmente conocer al consumidor objetivo y es sustituido por una plática informal evitando tener la referencia correcta en las siguientes etapas. En otras ocasiones la especificación tienen información poco detallada que parece ser el mismo mercado objetivo para todos los productos, aunque en la realidad sean mercados diferentes.
3. Diseñar la Promoción: Pocas promociones son diferentes, muchas son recicladas de lo realizado por otras marcas locales y globales. Otro problema es perder el objetivo para darle mayor importancia al uso de las herramientas como redes sociales o dinámicas de participación. Las agencias venden los diseños de las promociones y convencen a los gerentes de marca de ser la mejor promoción para su producto, pero al ver las promociones en la puesta en marcha pocas veces dan los resultados esperados, provocando desencanto por los medios digitales.
4. Construir la Promoción: No todas las promociones son viables o factibles, y en esta etapa se reajustan pero se desvían del objetivo. También se tienen desviaciones importantes por la falta de manejo de proyecto, saliendo muchas cosas bajo presión final por un sin fin de cambios o falta de previsión, generando problemas de efectividad en los resultados.
5. Planeación de Pauta Publicitaria: Las agencias por conveniencia económica toman decisiones de contratación de pauta con algún medio específico por obtener alguna remuneración económica sobreponiendo este interés al resultado esperado de la marca, a pesar de existir mejores opciones.
6. Puesta en Marcha: La actividad es delegada a la agencia en su totalidad, pero en este punto la gerencia de marca ya está convencida de lo comprado y las agencias ya no tienen el mismo interés en entregar resultados positivos.
7. Seguimiento y Control: Las cifras para conocer los resultados de las promociones son ocultados o manipulados por las agencias para hacer sentir a los gerentes de marca de resultados buenos a pesar del fracaso.

Asociando las disfunciones a las manifestaciones desde el punto de vista organizacional y de control tenemos:

	Manifestaciones	Disfunciones
Definición de Objetivo	Objetivo no asociados a la estrategia	Carencia en la alineación de objetivos
Especificar Mercado y Producto	Desconocido o establecido sin estudios	Iniciar promociones sin tener mercado y producto establecido adecuadamente
Diseñar la Promoción	Propuesto por la agencia y no siempre favorece a la empresa	No existe una evaluación a las propuestas de la agencia
Construir la Promoción	No se alcanza el diseño propuesto con la calidad esperada	Falta de seguimiento a proyectos de promoción

	Manifestaciones	Disfunciones
Planeación de Pauta Publicitaria	Decisiones tomadas por las agencias que no siempre favorecen la empresa	No tomar decisión a nivel empresa acerca de la inversión
Puesta en Marcha	Se delega a la agencia	No hay un seguimiento para lograr el resultado
Seguimiento y Control	Las agencias dan la información para ser evaluadas	La empresa no verifica la validez de la información de seguimiento y control

Tabla 1. Manifestaciones contra Disfunciones de Mercadotecnia Digital en Empresa de Estudio.

1.2.3 Planteamiento del Problema y Objetivo de la Tesis

La Mercadotecnia Digital puede llegar a ser desarrollada por dos entes internos de las empresas: Mercadotecnia y Sistemas de Información, además de un ente externo a la empresa como las agencias de publicidad contratadas por la Mercadotecnia.

El desarrollo de la Mercadotecnia Digital dentro de las empresas puede estar asociado a la integración de los entes organizacionales de Mercadotecnia y Sistemas de Información, sin embargo, el funcionamiento de estos entes es prácticamente independiente, lo cual conlleva a la tercerización de esta actividad a las agencias de medios digitales, formando una comunicación robusta entre Mercadotecnia y las agencias de publicidad en comparación con la comunicación existente con Sistemas de Información cuando llega a existir.

Aunque algunas empresas realizan la Mercadotecnia Digital a través de Mercadotecnia y Sistemas de Información, entre estas la relación es habitualmente débil como se intenta mostrar en la Figura 10, pero realmente también lo es entre las agencias de medios digitales y Sistemas de Información. La debilidad en la comunicación llega a generar que decisiones importantes sean tomadas por las agencias de medios digitales.

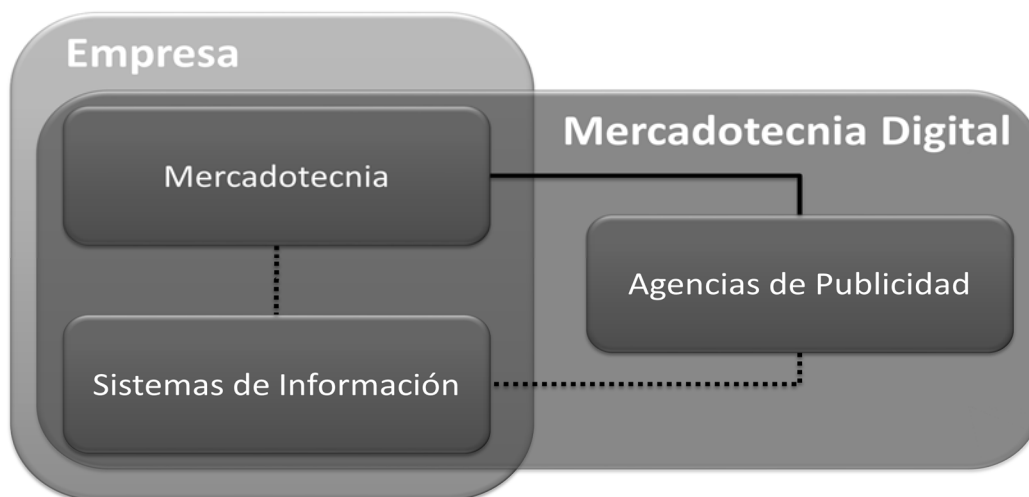


Figura 10. Relaciones habituales entre Mercadotecnia, Sistemas de Información y Agencias de Publicidad.

1.2.3.1 Problema

Las agencias de publicidad realizan la mayor parte de las actividades de la Mercadotecnia Digital, lo que provoca las disfunciones señaladas dentro de la empresa con un impacto económico importante, además de la falta de control.

La falta de control de las empresas sobre las agencias puede observarse en el cumplimiento de las fechas y calidad de los entregables, toma de decisiones autónomas en aspectos como cambios en la promoción, cambio en las inversiones, etc. También esta falta de control se presenta en la alineación a los estándares de Sistemas de Información como lineamientos de seguridad, lineamientos de herramientas, etc.

Por otra parte, está la indefinición de funciones y de la estructura organizacional adecuado para llevar a cabo el control del proceso de Mercadotecnia Digital.

Por lo tanto, se requiere un ente organizacional donde, por una parte se integren las actividades de la Mercadotecnia y Sistemas de Información para resolver la falta estructural dentro de la empresa y convertirse en el sistema conducente de la Mercadotecnia Digital, y por otra, reduzca la dependencia de terceros mejorando las funciones desempeñadas por estos, además de defender los intereses de la empresa. La forma de abordar el problema se muestra en la Figura 11, incluyendo un nuevo ente organizacional dentro de la empresa, con la capacidad de enlazar funciones de Mercadotecnia y Sistemas de Información enfocadas a realizar la conducción de la Mercadotecnia Digital para resolver las disfunciones y problemas encontrados.

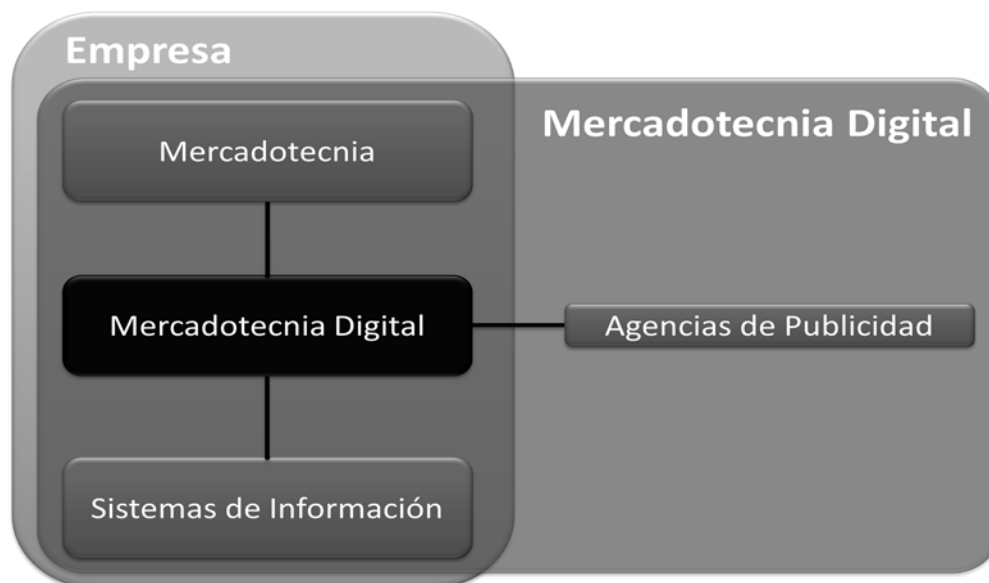


Figura 11. Ente de Mercadotecnia Digital en una Empresa.

El tipo de empresa donde se puede aplicar la creación del ente organizacional de Mercadotecnia Digital es para empresas que cumplan con:

- Nivel de inversión por cada promoción debe ser mayor a \$50,000 USD
- Existencia de áreas independientes de Mercadotecnia y Sistemas de Información o con poco trabajo conjunto entre estas.
- Empresas con mercados altamente competitivos en el lanzamiento de productos o servicios
- Mercado objetivo de la empresa se encuentre en los medios digitales
- Empresas con creencia en la trascendencia de la Mercadotecnia Digital para sus productos o servicios

1.2.3.2 Objetivo

El objetivo de la tesis es diseñar la estructura organizacional de un organismo dentro de la estructura ya existente de la empresa que lleve a cabo el proceso de Mercadotecnia Digital integrando las funciones de Mercadotecnia y Sistemas de Información para evitar en lo posible la tercerización de esta actividad, además de lograr el control de la empresa sobre la Mercadotecnia Digital y eventualmente reducir las disfunciones y su impacto económico.

1.2.3.3 Justificación

Para el tipo de empresas, mencionadas anteriormente, las inversiones sobre la Mercadotecnia Digital no están alcanzando las metas establecidas para las promociones, no necesariamente porque las expectativas sean muy altas sino porque esa inversión realizada en otros medios les garantiza mejores resultados.

Las agencias de publicidad están controlando la mayor parte de las actividades y decisiones en las promociones sobre medios digitales, es decir, gran parte del control de las promociones se realiza fuera de la empresa. Por eso es necesario contar con un esquema para incrementar el control de la empresa sobre las promociones para incrementar los resultados disminuyendo la dependencia de terceros.

A la empresa le permitirá mejorar el resultado sobre las inversiones realizadas, a la Dirección de Mercadotecnia le permitirá obtener resultados sobre esta nueva forma de hacer Mercadotecnia y mantenerse a la vanguardia respecto a la competencia, a la Dirección de Sistemas de Información definir los lineamientos tecnológicos y desarrollar la Mercadotecnia Digital sobre estos.

Por otro lado, se obtendrá una reducción en costos de las promociones contratadas a pesar de tener un nuevo ente organizacional.

1.2.3.4 Alcance

El problema presentado dentro de esta tesis, muestra la reconfiguración de dos entes organizacionales de una empresa para buscar una diversificación funcional y absorber actividades delegadas anteriormente a las agencias de publicidad. Al realizar esta reconfiguración se incrementará el control que la propia empresa tiene sobre su Mercadotecnia Digital.

2. DISEÑO ESTRUCTURAL DE LAS ORGANIZACIONES

2.1 Estructuras Organizacionales

Para poder diseñar una estructura organizacional, el primer paso es entender el concepto de estructura organizacional, para eso lo haremos a través de su definición, los elementos que la componen y las relaciones entre sus elementos. Esta parte del marco teórico nos lleva a plantear los elementos y relaciones a cubrir para poder diseñar un Departamento de Mercadotecnia Digital.

Para ubicar el concepto de estructura organizacional exploramos tres definiciones sintetizadas por Echegaray Sandoval (1998):

- La estructura de una organización es la suma total de formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas para posteriormente lograr su coordinación.
- Estructura organizacional es la distribución de papeles o roles de trabajo y mecanismos administrativos que crean actividades interrelacionados de trabajo que permiten a una organización conducir, coordinar y controlar esas actividades
- Estructura organizacional es el sistema de comunicación y autoridad que vincula gente y grupos para realizar tareas que sirven al propósito organizacional.

Mintzberg propone cinco elementos básicos plasmados en la Figura 12 como “Logo de Mintzberg”.

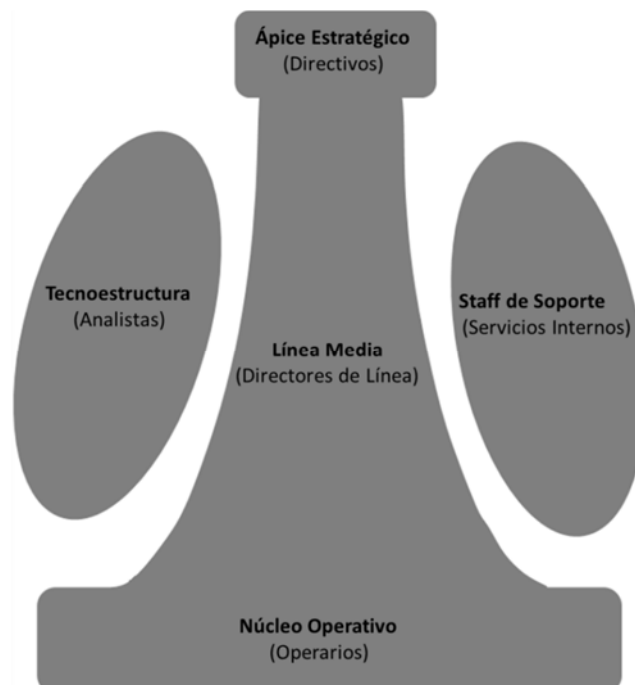


Figura 12. Logo de Mintzberg (Echegaray Sandoval, 1998).

Ápice Estratégico: Integrado por directivos y administradores de alta jerarquía, cuya función es asegurar que la organización cumpla su misión.

Núcleo Operativo: Integrado por empleados y obreros, cuya función básica es producir de manera directa los bienes y servicios.

Línea Media: Integrado por gerentes y administradores cuya función es supervisar las tareas que son realizadas por los miembros del núcleo operativo.

Tecnoestructura: Integrado por analistas cuya función es coordinar y controlar labores de otros miembros de la organización. Se encuentra fuera de la línea de jerarquía de autoridad formal.

Staff de Soporte: Integrado por personal de apoyo cuya función es proporcionar servicios internos a la organización. Se encuentra fuera de la línea de jerarquía de autoridad formal.

Existen tres características básicas de formas de relacionarse en la organización:

- Toma de Decisiones
- Coordinación
- División del Trabajo

La toma de decisiones puede tomar dos vertientes:

- Centralizada ubicada en una parte de la organización
- Descentralizada dispersa en varias partes de la organización

La coordinación son los elementos que mantienen unidas a las organizaciones para comunicar, coordinar actividades y controlarlas. Las formas de coordinación no son excluyentes y pueden presentarse varias al mismo tiempo. Mintzberg propone seis tipos diferentes de coordinación:

- Adaptación Mutua: Coordinación por un simple proceso informal de comunicación entre quienes desempeñan el trabajo. Representada en la Figura 13.

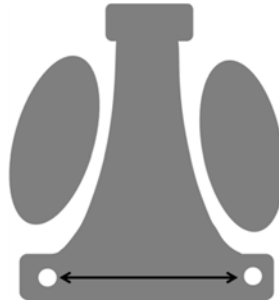


Figura 13. Coordinación con Adaptación Mutua (Echegaray Sandoval, 1998).

- Supervisión Directa: Coordinación cuando una persona toma la responsabilidad de emitir instrucciones y supervisar las acciones de otros. Representada en la Figura 14.

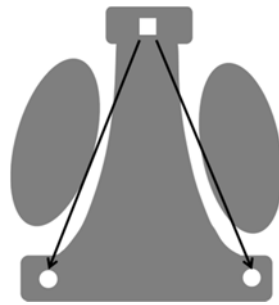


Figura 14. Coordinación con Supervisión Directa (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estandarización de Procesos: Coordinación por un analista de la tecnoestructura para desarrollar el trabajo a través de procesos estandarizados. Representada en la Figura 15.

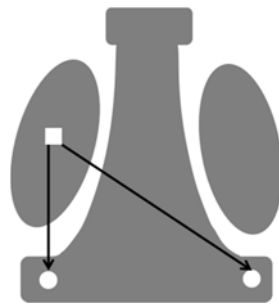


Figura 15. Coordinación con Estandarización de Procesos (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estandarización de Resultados: Coordinación al especificar los resultados que se desean obtener a través de los analistas, como incrementar la calidad de un producto. Representada en la Figura 16.

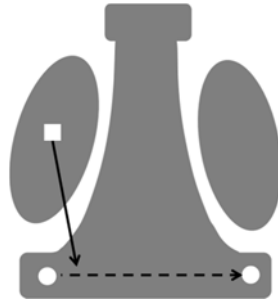


Figura 16. Coordinación con Estandarización de Resultados (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estandarización de Habilidades: Coordinación resultante de la estandarizar el conocimiento y habilidades de los trabajadores, habitualmente a través de capacitación por un agente externo. Representada en la Figura 17.

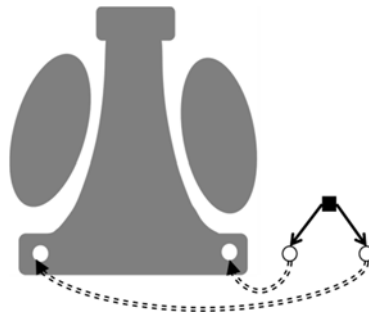


Figura 17. Coordinación con Estandarización de Habilidades (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estandarización de Normas: Coordinación a través de una ideología, valores y creencias de los trabajadores para realizar sus actividades. Representada en la Figura 18.

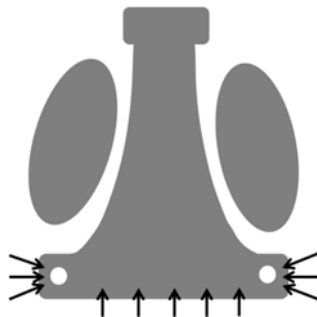


Figura 18. Coordinación con Estandarización de Normas (Echegaray Sandoval, 1998).

La División del Trabajo puede tomar 5 formas básicas (Echegaray Sandoval, 1998):

- Agrupamiento por Conocimiento y Destreza: Basado en el nivel de conocimiento y destreza de sus miembros. Ejemplo: soldadores, torneros y rectificadores.
- Agrupamiento por Procesos de Trabajo: Basado en las diferentes actividades realizadas por los miembros. Ejemplo: finanzas, operaciones, relaciones públicas, contaduría y mantenimiento.

- Agrupamiento por Tipo de Producto: Basado en los diferentes productos ofrecidos por la empresa. Ejemplo: tabaco, alimentos y finanzas.
- Agrupamiento por Tipo de Cliente: Basado en el trato a diferentes tipos de cliente. Ejemplo: servicio de pólizas individuos, servicio de pólizas grupos, servicio de pólizas compañías y servicio de pólizas gobierno.
- Agrupamiento por Lugar: Basado en las diferentes regiones geográficas en las que se puede operar una organización. Ejemplo: región Norte, región Centro y región Sur.

Cada una de las características básicas: toma de decisiones, coordinación y división del trabajo se encuentran inmersas en los diferentes tipos de estructuras organizacionales.

2.2 Diseño de Organizaciones

Para el diseño de organizaciones se propone un proceso para diseñar una estructura organizacional, así como establecer las variables a considerar. Esta parte del marco teórico, nos ayudará a cubrir el objetivo del diseño de una Departamento de Mercadotecnia Digital.

El diseño de organizaciones es la herramienta en forma de proceso a través de la cual se desarrolla la estructura organizacional para de alcanzar los objetivos de la organización.

Existen diferentes enfoques para crear una estructura organizacional, incluso estos han cambiado derivado de las nuevas necesidades de las organizaciones generados por los cambios en las sociedades, nuevas tecnología, globalización, etc. A través de un estudio realizado para conocer el proceso seguido por los diseñadores de estructuras organizacionales de acuerdo a su nivel de experiencia se lograron abstraer tres procesos: para diseñadores expertos, diseñadores novatos y personas sin experiencia (Sánchez Manzanares, Rico, & Gil, 2008). Cada uno de estos procesos tiene fase de representación y fase de solución. La fase de representación es donde se ubica el problema y la fase solución donde se entrega el diseño de la estructura organizacional.

La Figura 19 muestra los diferentes pasos realizados de acuerdo al tipo de experiencia de los diseñadores.

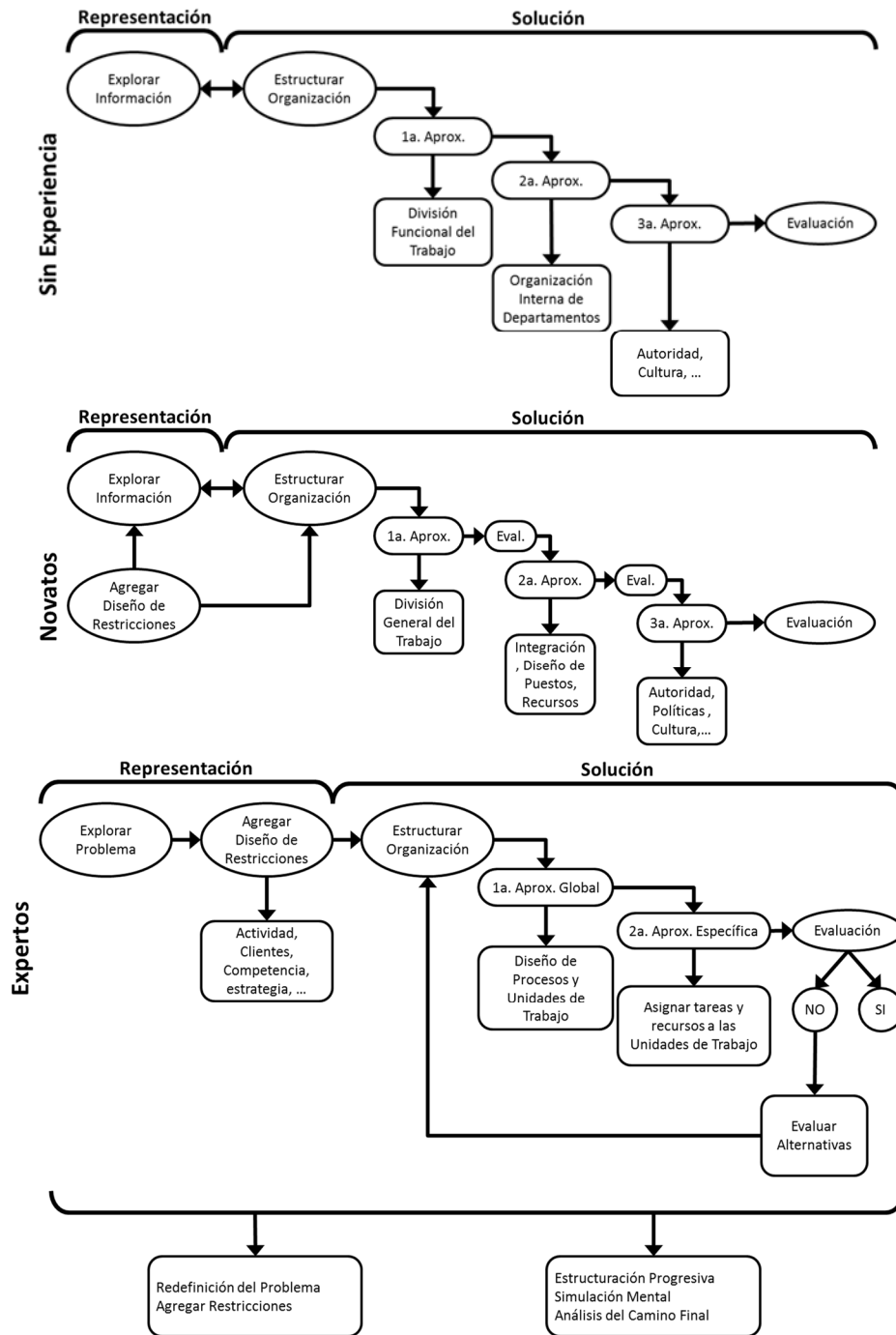


Figura 19. Proceso de Diseño Organizacional (Sánchez Manzanares, Rico, & Gil, 2008).

Algunas diferencias en los procesos son que mientras unos buscan explorar la información (proceso novato y sin experiencia), otros exploran el problema e incluso consideran las restricciones del planteamiento (proceso experto). Otra diferencia es que los expertos evalúan el resultado y si es necesario vuelven a repiten el proceso.

Para poder desarrollar la estructura organizacional también se han identificado las variables que comúnmente tienen mayor impacto, y clasificados como factores contingentes, estructura, propiedades y criterios de ajuste (Baligh, Burton, & Orbel, 1996) según se observa en la Figura 20.

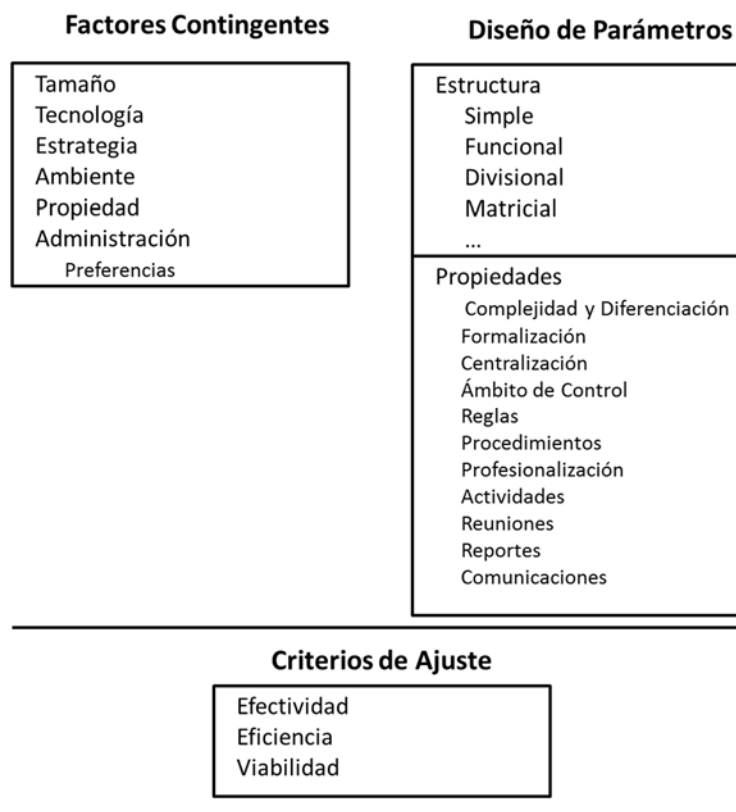


Figura 20. Relaciones de Contingencia y Diseño (Baligh, Burton, & Orbel, 1996).

Dentro de los factores contingentes encontramos el Tamaño para indicar las personas que integran a la organización, la Tecnología a utilizar por la organización, la Estrategia indica los caminos para lograr los resultados, Ambiente para conocer la estabilidad del exterior de la organización, Dueño para entender las expectativas, Preferencias del Manejo de Organización para saber la afinidad del estilo de dirección.

Para las estructuras organizacionales se puede elegir el tipo de estructura dependiendo de las diferentes necesidades de división del trabajo, coordinación y toma de decisiones: Estructura Funcional, Estructura Divisional, Estructura Matricial, Estructura Empresarial, Estructura Profesional, Estructura Multidivisional, Estructura Innovadora, Estructura Misionaria, Estructura SBU, etc.

Como parte de las propiedades se debe considerar la Complejidad requerida de la organización, Diferenciación para ejecutar sus procesos, el nivel de Formalización de sus actividades, el nivel de Centralización para la toma de decisiones, Ámbito de Control para entender la profundidad de regular las actividades, la flexibilidad o dureza de las Reglas, la forma que adoptaran los Procedimientos, la

Profesionalización del personal, las Actividades a desarrollar, el formato de las Reuniones, las formas de Reporte formal e informal y la Comunicación informal e informal.

Aunque existen mucho más variables, estas son consideradas las principales, si en alguna situación alguna variable no considerada tiene impacto significativo debe ser adicionada al diseño.

2.3 Tipos de Estructuras Organizacionales

Al conocer los diferentes tipos de estructuras organizacionales, nos permitirá elegir la estructura más adecuada para el departamento de Mercadotecnia Digital, revisando las fortalezas y debilidades.

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales, siendo los más representativos desde el punto de vista de Echegaray las siguientes (Echegaray Sandoval, 1998):

- Estructura Funcional: Integrada de unidades funcionales (áreas o departamentos). Representada en la Figura 21.

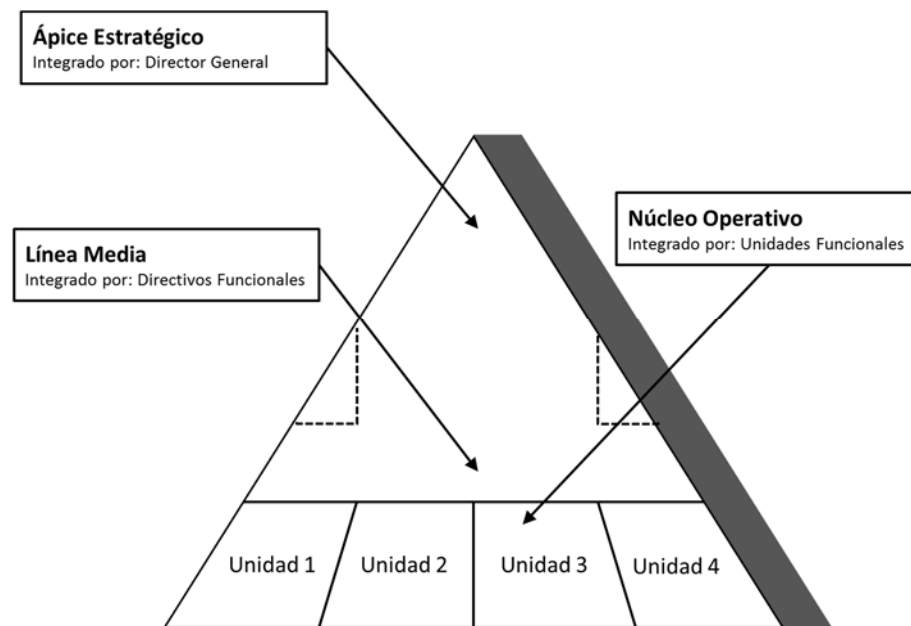


Figura 21, Estructura Funcional (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estructura Divisional: Formada por divisiones que operan como firmas autónomas, incluso con su propio formato de trabajo. Representada en la Figura 22.

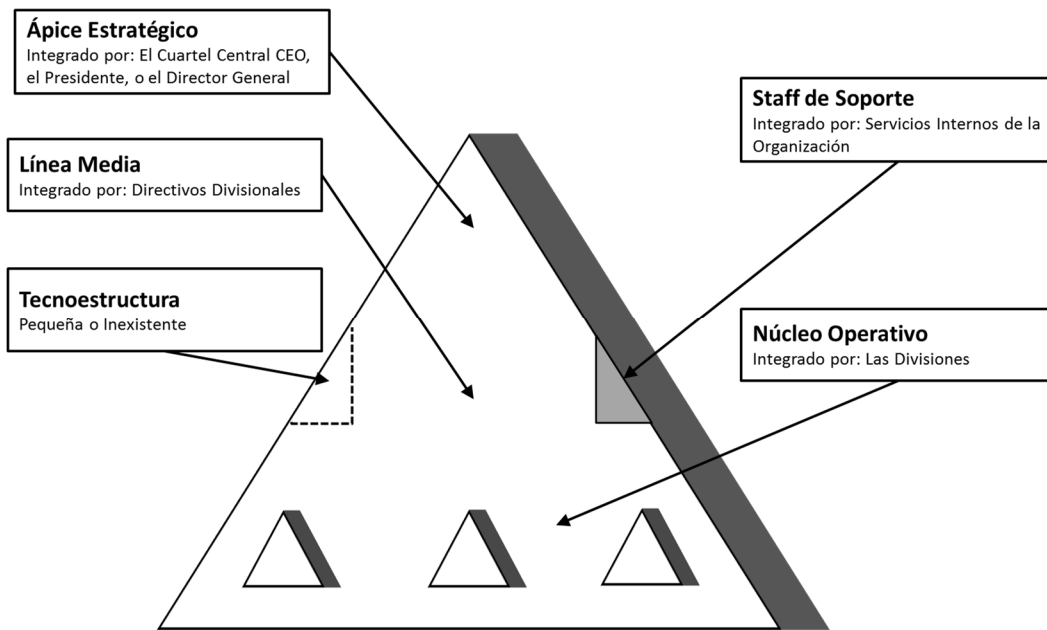


Figura 22. Estructura Divisiva (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estructura Matricial: Da paso a equipos funcionales con equipos de proyecto o negocio para tener dos líneas de reporte. Representada en la Figura 23.

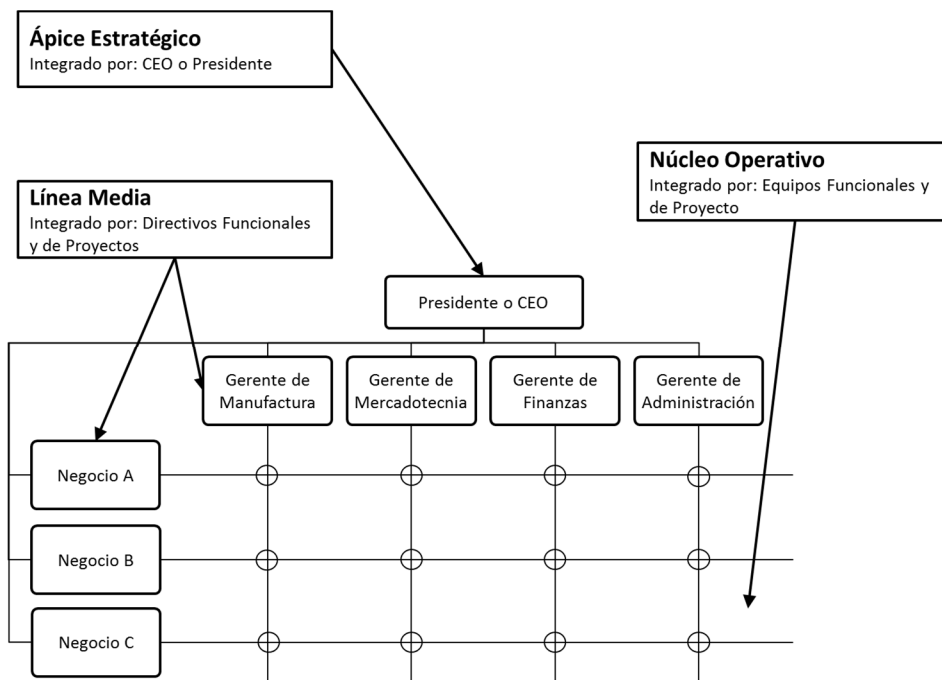


Figura 23. Estructura Matricial (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estructura Empresarial: Generalmente tiene un director general y diferentes grupos de personas para realizar directamente la producción de bienes y servicios. Representada en la Figura 24.

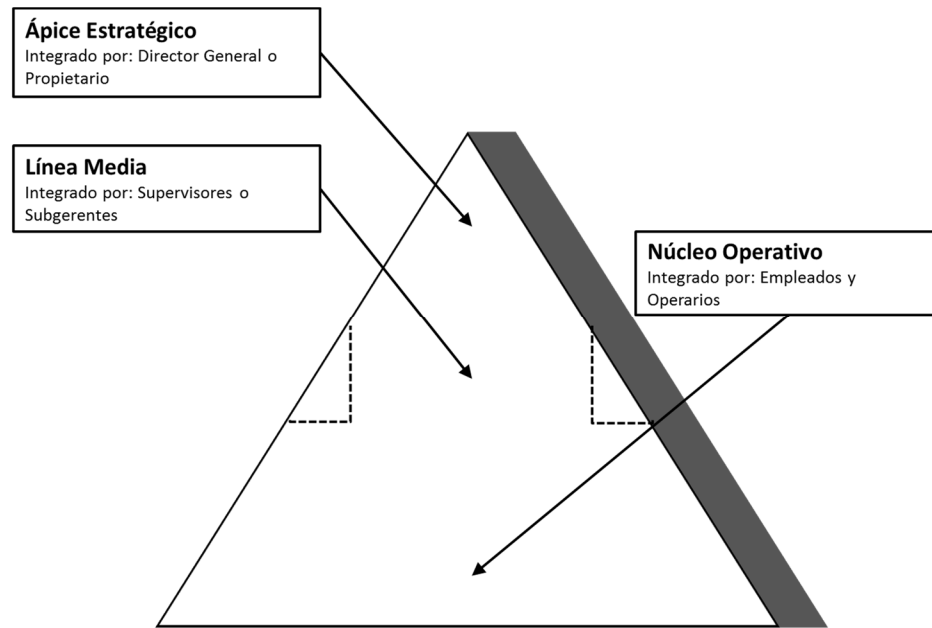


Figura 24. Estructura Empresarial (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estructura Mecánica: Pensada en realizar tareas simples y repetitivas con una unidad operativa grande. Representada en la Figura 25.

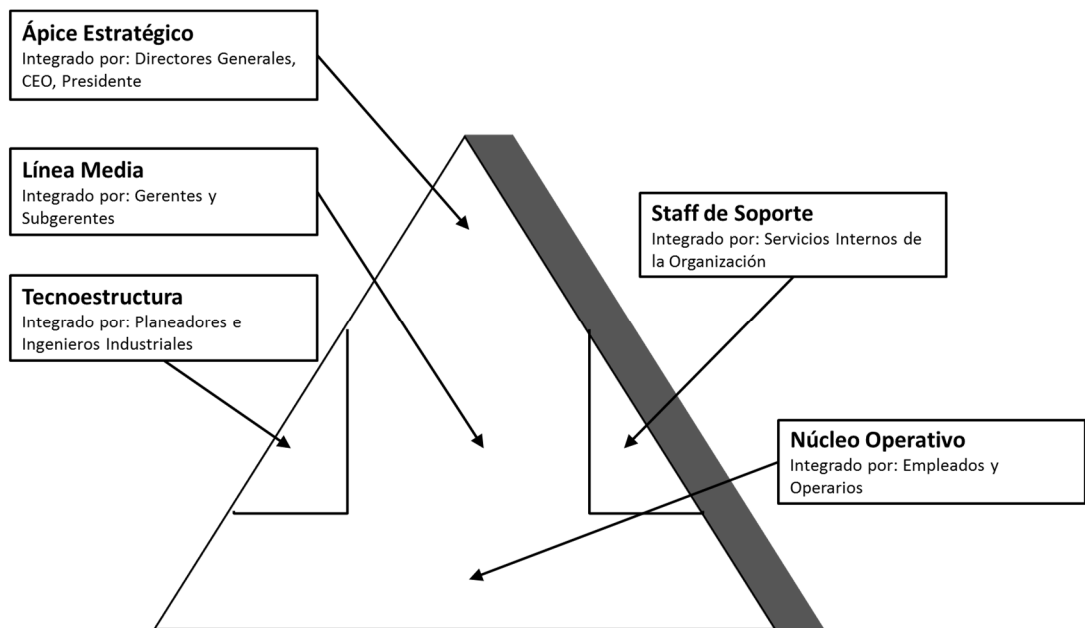


Figura 25. Estructura Mecánica (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estructura Profesional: En el núcleo operativo existe una gran cantidad de profesionales capacitados para intervenir en producir bienes y servicios, el staff de apoyo es amplio para soportar a los profesionales, la tecnoestructura y mandos medios son pequeños, y pocos directivos. Representada en la Figura 26.

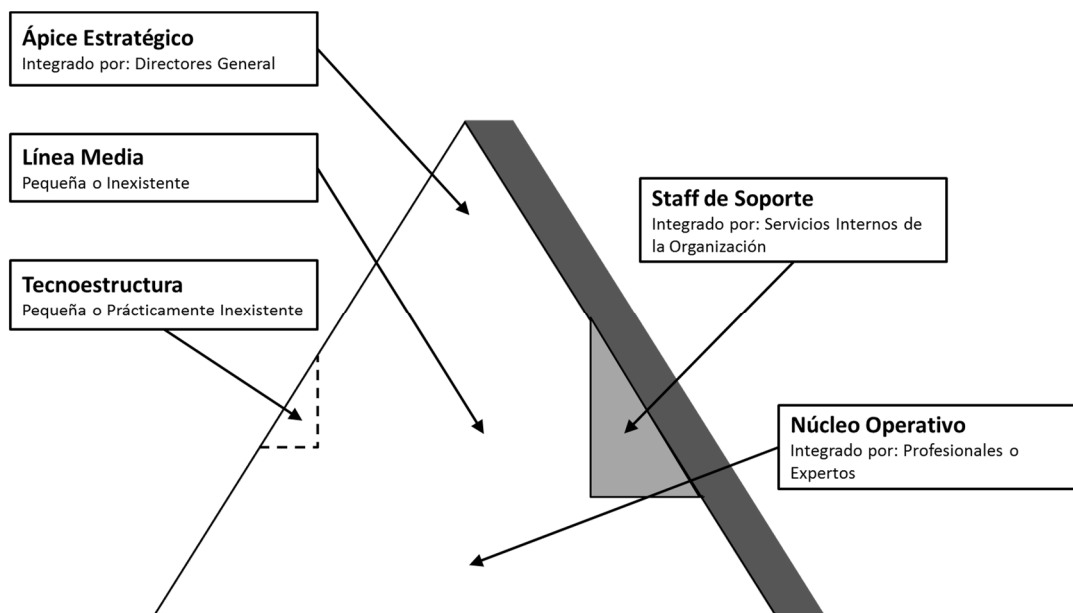


Figura 26. Estructura Profesional (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estructura Multidivisional: Permite incorporar nuevas líneas de negocio o divisiones que funcionan casi independientes por tener sus propias funciones de soporte, pero están regidas por un cuartel general (headquarter) sobre todo en las finanzas. Representada en la Figura 27.

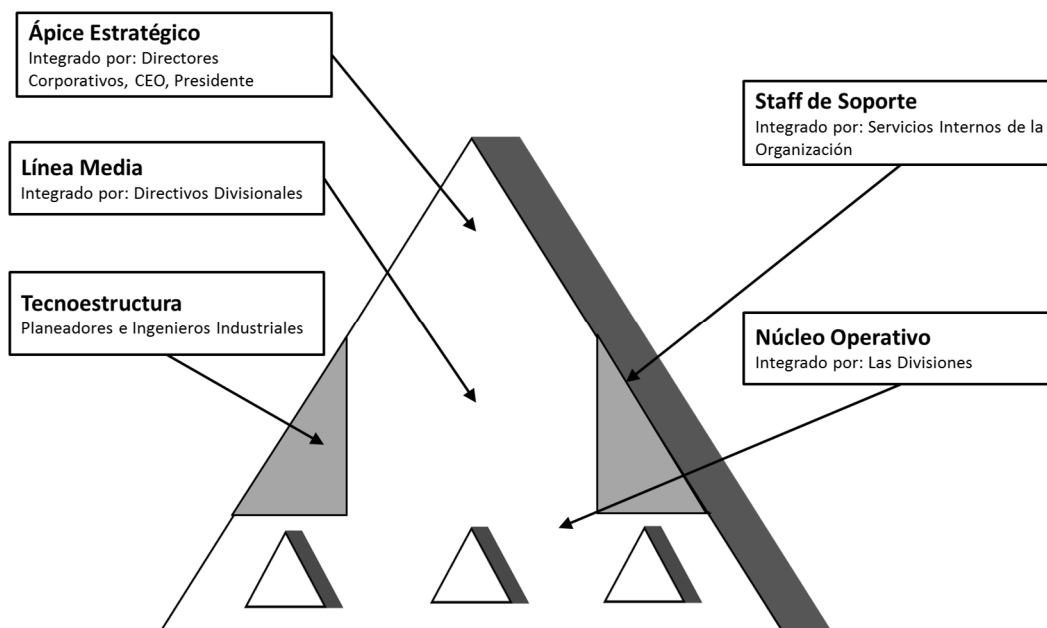


Figura 27. Estructura Multidivisional (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estructura Innovadora: Formada por grupos multidisciplinarios enfocados a la innovación con poca distinción entre mandos medios, staff y empleados operativos. Representada en la Figura 28.

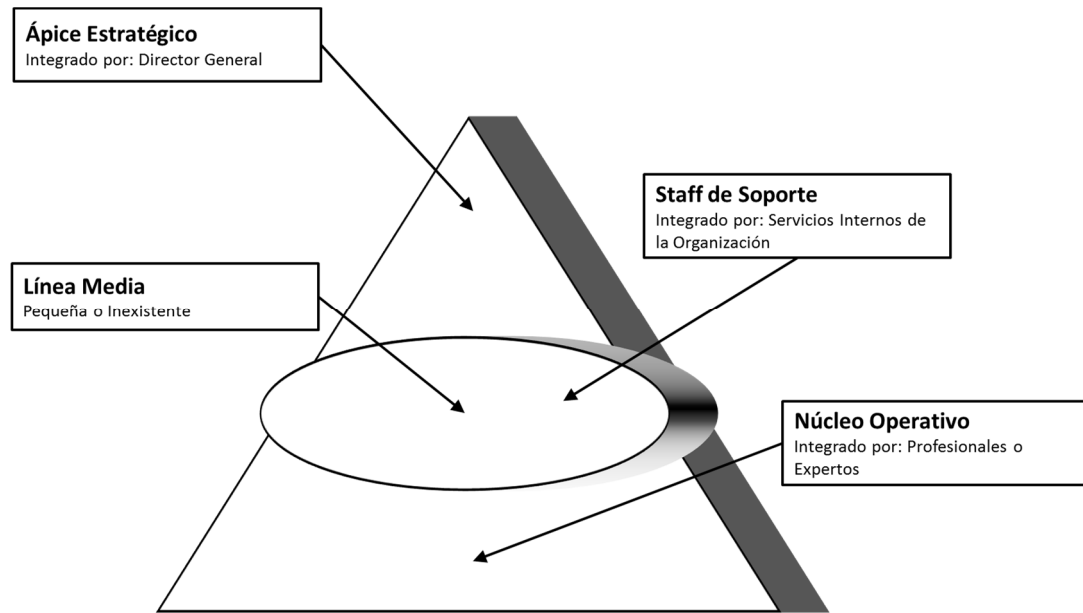


Figura 28. Estructura Innovadora (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estructura Misionaria: La ideología se predomina en toda la organización, se caracteriza por contar con pocos directivos y administradores pero el número de miembros (seguidores) es alto. Representada en la Figura 29.

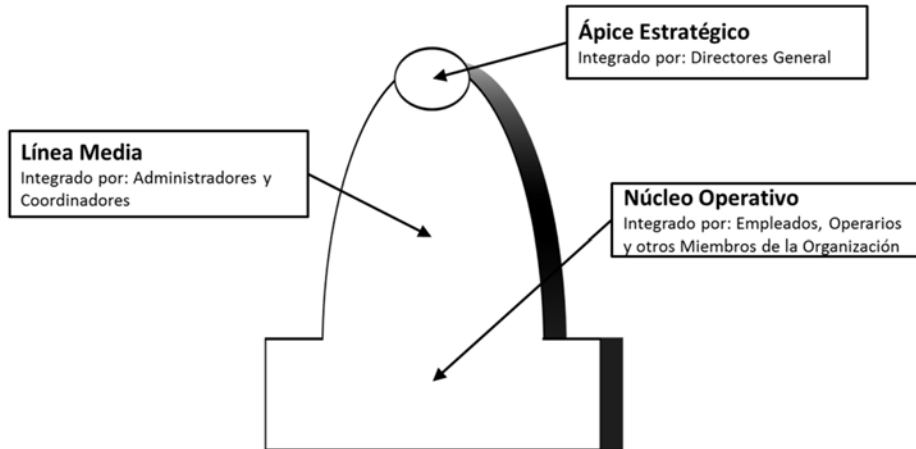


Figura 29. Estructura Misionaria (Echegaray Sandoval, 1998).

- Estructura SBU: Pensada para multinacionales con crecimiento y diversificación constante, agrupando divisiones con elementos estratégicos comunes regidos por un staff propio. Representada en la Figura 30.

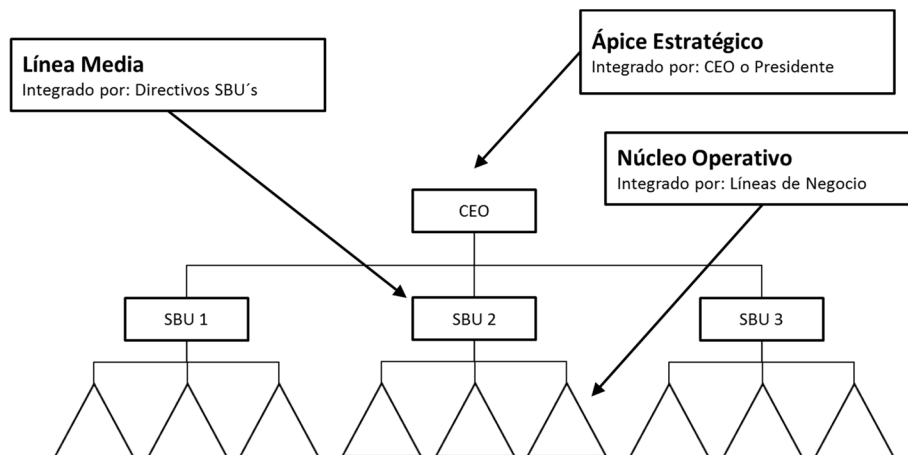


Figura 30. Estructura SBU (Echegaray Sandoval, 1998).

De las estructuras anteriores, revisamos a mayor profundidad la estructura matricial por perfilarse para su uso en este trabajo. Su mecanismo de coordinación está dado por supervisión directa de los directivos funcionales y de proyecto o negocio. La toma de decisiones es descentralizada por darse en la parte funcional y proyecto o negocio, la estrategia viene dada por los directivos de proyecto o negocio por ser los contactos con los clientes, el director general ayuda a conciliar situaciones de conflicto y balancear los diferentes puntos de vista.

Algunas otras características son mostradas en la siguiente tabla:

Fortaleza	Debilidades
Flexibilidad para agregar, remover y cambiar equipos, según se comiencen o finalicen proyectos	Se pueden generar "luchas de poder" entre directivos funcionales y directivos de negocio
Proceso de toma de decisiones y solución de problemas a nivel equipo	Frecuentemente crean confusión de autoridad para los miembros de los equipos
Operan directamente en servicio al cliente, ya que cada unidad se enfoca a un cliente específico	Altos costos de implantación por la duplicidad de recursos humanos
Alta respuesta a cambios ambientales	

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades de una Estructura Matricial (Echegaray Sandoval, 1998).

2.4 Diseño de Puestos

Al definir la estructura organizacional, de forma más específica será necesario detallar o diseñar cada uno de los puestos propuestos. Esta parte del marco teórico nos introduce al detallar las características de los puestos.

Existen cuatro aproximaciones para realizar la labor del diseño de puestos de acuerdo basado en las necesidades del mismo (Campion & Thayer, 1987). Cada aproximación cuenta con ventajas y desventajas, el ubicar las características del puesto que se desea diseñar y apegarlo a una de las cuatro aproximaciones nos dará un buen resultado. Las cuatro aproximaciones son:

- Mecanicista
- Motivacional
- Biológica
- Perceptiva / Motriz

La aproximación Mecanicista proviene de la escuela del pensamiento de la administración científica, estudios de tiempos y movimientos, simplificación del trabajo y especialización. El trabajo puede ser desempeñado por cualquiera y el tiempo de entrenamiento es corto. Las desventajas de esta aproximación son poca satisfacción, baja motivación y alto ausentismo. Las preguntas típicas para ubicar un puesto de trabajo bajo esta aproximación son:

1. Especialización de Trabajo: ¿El trabajo es altamente especializado en términos de propósito y/o actividad?
2. Especialización de Herramientas y Procedimientos: ¿Las herramientas, procedimientos, materiales, etc. usados en el trabajo son altamente especializados en términos de propósito?
3. Simplificación de Tarea: ¿Las tareas son simples o sin complicaciones?
4. Actividades Sencillas: ¿El trabajo requiere realizar sólo una tarea al mismo tiempo?
5. Simplificación de Trabajo: ¿El trabajo requiere relativamente pocas habilidades y tiempo de entrenamiento?
6. Repetición: ¿El trabajo requiere desempeñar las actividades de forma repetida?
7. Tiempo de Reserva: ¿Existe una pequeña reserva de tiempo entre actividades?
8. Automatización: ¿Existen muchas actividades de este trabajo automatizadas o asistidas por automatización?

La aproximación Motivacional proviene de la visión de estudios de puestos enriquecidos y extendidos, estudios motivacionales y comportamiento organizacional, siempre basado en la psicología organizacional. Se da en trabajos con alto significado de una perspectiva orientada a las tareas, siendo el único enfoque que toma en cuenta la parte social y de interacción personal. Las ventajas son empleados más motivados, satisfechos e involucrados, provocando menor ausentismo. Las desventajas son el incremento en el tiempo de capacitación y conseguir empleados, también provocan mayor estrés por

tener una carga emocional más fuerte. Las preguntas típicas para ubicar un puesto de trabajo bajo esta aproximación son:

1. Autonomía: ¿El trabajo permite libertad, independencia o discreción en la calendarización, secuencia, métodos, procedimientos, calidad de control u otras decisiones?
2. Retroalimentación Laboral Intrínseca: ¿Las actividades por sí mismas dan directamente información clara acerca de la efectividad (en términos de calidad y cantidad) del desempeño de trabajo?
3. Retroalimentación Laboral Extrínseca: ¿Otras personas en la organización (como gerentes y colegas) dan información acerca de la efectividad (en términos de calidad y cantidad) del desempeño de trabajo?
4. Interacción Social: ¿El trabajo ofrece interacción social positiva (como equipos de trabajo o asistencia a colegas)?
5. Claridad de Tarea / Meta: ¿Son las tareas, obligaciones y actividades claras y específicas?
6. Variedad de Tareas: ¿El trabajo tiene diversidad de tareas, obligaciones y actividades?
7. Identidad de Tareas: ¿El completar el trabajo depende de un todo e identificación de piezas de trabajo? ¿Da la oportunidad de hacer una pieza entera de la tarea de principio a fin?

2.5 Marco para la Propuesta de Diseño

La propuesta de diseño puede abarcar la creación de una organización, áreas o departamentos, así como su modificación.

Para realizar el diseño de la estructura organizacional se considera la Estructura del Subsistema de Planeación (Gelman & Negroe, 1982) en donde se integrará el marco teórico mencionado en este capítulo.

2.5.1 Diagnóstico

El Diagnóstico trata de detectar, definir y plantear los problemas que se quieren resolver. Para el paso de Explorar el Problema del Proceso Experto termina siendo un equivalente al proceso de Diagnóstico propuesto por el Gelman, siendo este último muy específico en la forma de realizar el diagnóstico.

Estado Actual y Pasado: Entender cómo se han trabajado en presente y pasado las funciones de la organización

Estado Deseado: Al realizar el análisis de brechas y compararlo contra el estado normativo se define el estado deseado de la organización

Planteamiento del Problema: Se especifica el problema a resolver a través del diseño organizacional.

2.5.2 Prescripción

El proceso de Prescripción trata de dar solución al problema.

Restricciones y Criterios: Es el equivalente al paso de Diseño de Restricciones del Proceso Experto. En este paso se deben involucrar los factores contingentes propuestos por Baligh cómo son tamaño, tecnología, estrategia, ambiente y preferencias de administración, si existe algún factor adicional con capacidad de afectar la organización debe ser incluido.

Modelo: Se realiza un modelo que nos ayude a entender mejor el propósito de la organización y debe considerar factores propuestos en el Proceso Experto en el paso de Actividades, Clientes, Competencia, Estrategia, etc.

Solución: Lo ideal es proponer diferentes soluciones para poderlas evaluar y seleccionar la mejor. Para darle solución al diseño de la estructura organizacional, el Proceso Experto propone los siguientes pasos:

1. Estructura Organizacional: Proponer la estructura organizacional, similar al diseño de parámetros de Baligh en donde nos podemos basar en las estructuras ya mencionadas en el presente trabajo.
2. Diseño de Procesos y Unidades de Trabajo: El diseño de procesos debe verse bajo el logo de Mintzberg con sus cinco elementos. Para diseñar las unidades de trabajo nos basamos en alguna de las cuatro aproximaciones de Campion, pero si fuera necesario podemos elegir algunos elementos de las otras aproximaciones para darle mayor enfoque al resultado deseado. Se debe considerar en este paso los diferentes parámetros de diseño propuestos como Propiedades por Baligh como son complejidad y diferenciación, formalización, centralización, intervalo de control, reglas, procedimientos, profesionalización, actividades, reuniones de trabajo, reportes y comunicación. En el punto de coordinación de actividades nos basamos para las diferentes actividades en las propuestas por Mintzberg.
3. Alojamiento de Tareas y Recursos a las Unidades de Trabajo: Al alojar tareas y recursos debe hacer sentido con el paso anterior.

Selección: Son los pasos de Evaluación y Evaluación de Alternativas de Modelos Organizacionales del Proceso Experto. De las diferentes soluciones propuestas se elige alguna.

2.6 Estrategia de Trabajo

El desarrollo de la estructura organizacional para el Departamento de Mercadotecnia Digital puede ser plasmado en su funcionamiento externo e interno, para ambos casos utilizaremos una estructura matricial. En su exterior la estructura matricial recibirá lineamientos generales de trabajo de Mercadotecnia y Sistemas de Información, y para la parte interna, cada una de las marcas será tratada como un negocio diferente y las funciones serán extraídas de los procesos requeridos para llevar a cabo una promoción digital.

Al momento de analizar los procesos, buscaremos trazarlos bajo la perspectiva del elemento núcleo operativo para después incorporar los elementos ápice estratégico, tecnoestructura, staff de soporte y línea media. Cada proceso tendrá actividades que ayuden a cubrir las diferentes necesidades de la organización bajo los diferentes elementos.

Agrupando las actividades formuladas en los procesos obtendremos las especialidades requeridas para formar los grupos de trabajo. Existirán algunos grupos de actividades que no justifiquen asignar un especialista de tiempo completo, para estas actividades se puede optar por reagruparlas como actividades generales y reasignarlas, tener un especialista de tiempo parcial o incluso dejar de realizar estas actividades.

De las aproximaciones para diseño de puestos utilizaremos como base la motivacional, que tiene características para personas con autonomía de ejecución, interacción social, variedad y claridad de tareas. Bajo lo anterior, esta aproximación es la más apegada a la necesidad de la Mercadotecnia Digital.

A partir de la estrategia de trabajo se espera un diseño con las características:

- Hacer trabajar conjuntamente a Mercadotecnia y Sistemas de Información
- La empresa tome control de la Mercadotecnia Digital
- La estructura propuesta se adapte a la estructura de la empresa

Y que cumpla con las siguientes funciones:

- Certificar Agencias
- Licitación Promociones
- Desarrollar Promociones
- Generar Estándares y Lineamientos

3. DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DIGITAL: EL CASO DE UNA EMPRESA TRANSNACIONAL

3.1 Proceso de Diseño

La metodología de diseño para solucionar el problema está basada en diferentes autores mencionados en el capítulo anterior.

- 1) Diagnóstico
 - a) Estado Actual contra Estado Deseado
 - b) Planteamiento del Problema de Diseño
- 2) Prescripción o Diseño
 - a) Restricciones y Criterios de Diseño
 - i) Factores de Contingencia (Tamaño, tecnología, estrategia, ambiente, propietario, preferencias de manejo, etc.)
 - b) Diseño de la Solución
 - i) Estructurar Organización
 - (1) Definir Estructura (Simple, funcional, divisional, matricial, etc.)
 - (2) Seleccionar Propiedades (complejidad, diferenciación, formalización, centralización, ámbito de control, reglas, procedimientos, etc.)
 - ii) Diseño de Proceso y Unidades (Puestos) de Trabajo
 - iii) Asignación de Tareas y Recursos a Unidades de Trabajo
 - c) Selección de Solución
 - i) Criterios de Ajuste
- 3) Instrumentación de la Solución (Fuera de Alcance)

3.2 Diagnóstico

Durante el diagnóstico es importante saber a dónde nos encontramos y a dónde queremos llegar, para plantear la formulación del problema que nos impide estar en la situación deseada.

3.2.1 Estado Actual contra Estado Deseado

Situación Actual	Situación Deseada
Toma de Decisión	
La empresa no cuenta con expertos en Mercadotecnia Digital	Contar con expertos insertados en la estructura organizacional de la empresa.
Control	
El control de las promociones es manejado por las agencias de publicidad	La empresa debe controlar el rumbo de las promociones
Resultado	
Las inversiones en las promociones no son favorables	Incrementar los resultados de las promociones

Tabla 3. Estado Actual contra Deseado Durante el Diagnóstico.

3.2.3 Planteamiento del Problema de Diseño

Las agencias de publicidad se encargan de realizar la mayor parte del control de la Mercadotecnia Digital, reportando en lo general, los resultados de las mismas a la empresa. Este control no siempre es el más adecuado para los intereses de la empresa.

También existe la indefinición o inexistencia de funciones y de la estructura organizacional adecuada para llevar a cabo el control del proceso de Mercadotecnia Digital, donde deben coincidir actividades de Mercadotecnia y Sistema de Información.

Por lo tanto, se requiere un ente organizacional donde, por una parte se integren las actividades de la Mercadotecnia y Sistemas de Información y por otra parte conseguir el propósito de control sobre las actividades de las agencias de publicidad.

3.3 Prescripción o Diseño

Como parte de la prescripción es necesario identificar las restricciones y criterios de diseño, para posteriormente realizar la propuesta de diseño.

3.3.1 Restricciones y Criterios de Diseño

Tamaño: Existe una estructura externa asociada a las agencias de publicidad y se desea una estructura interna con el propósito de control formal. Al ser una estructura de control, el tamaño de esta estructura interna siempre será menor a la estructura externa requerida para ejecutar. La estructura externa no es definida por la empresa, esta depende de cómo cada agencia decide organizarse.

La tecnología asociada al desarrollo de la mercadotecnia digital es amplia y de vanguardia. En cuanto al uso de software para desarrollarla se utilizan lenguajes de programación, herramientas de diseño gráfico, herramientas de análisis, etc. En referencia al hardware existen teléfonos inteligentes, tabletas, kioscos digitales, computadoras personales, etc. Cabe hacer mención que incluso para un determinado hardware existen lenguajes específicos de programación o incluso una herramienta específica de diseño gráfico hasta para el propósito específico. Al ser tan de vanguardia y amplia se requieren especialistas específicos para operarla.

La estrategia requerida debe considerar ajustes drásticos a las promociones en marcha por pertenecer a mercados altamente competitivos, estar observando las tendencias de la Mercadotecnia Digital, manejo de riesgos y plan de contingencia al estar en un canal abierto de comunicación con clientes y competencia, estudio de la competencia y marcas líderes en promociones digitales.

El ambiente externo al que se enfrenta la empresa está dado por la competencia, incluso de otros sectores, con promociones novedosas que atraigan mayor atención, además de promociones muy agresivas. Existen agencias de Mercadotecnia Digital ofertando servicios pero no todas con conocimientos y estructuras apropiadas para desarrollarla. Los clientes actúan directamente con las marcas y utilizan los mismos medios digitales para expresar sus percepciones positivas y negativas, abriendo un diálogo abierto. Dentro de los mismos medios digitales existe la competencia de usuarios por el contenido expuesto, incrementando enormemente la competencia. Habitualmente las promociones son breves, inferiores a un mes, por lo que requieren una reacción muy rápida.

Para la preferencia de manejo debe adaptarse a la propia de la empresa, pero en la medida de lo posible debe acentuarse un estilo de control sobre agencias de publicidad, un estilo de negociación demandante y muy crítico hacia las agencias de publicidad. En el sentido interno, se requieren apalancadores para obtener respuesta rápida hacia Sistemas de Información y un estilo consultor hacia el área de Mercadotecnia. Se deben reportar a Mercadotecnia decisiones y resultados, y hacia Sistemas de Información alineación a estándares tecnológicos definidos por la empresa.

Resumiendo los criterios y restricciones nos queda:

Tipo	Criterio	Restricción
Tamaño	Control de promociones (estructura pequeña)	Estructura interna menor a la estructura externa y estructura externa variable
Tecnología	Tecnología de vanguardia y variada	Pocos expertos en tecnologías
Estrategia	Toma de decisiones ágiles y agresivas	Respeto a los valores y políticas empresariales
Ambiente	Turbulento y dinámico en lapsos cortos	Competencia en medios digitales
Preferencia de Manejo	Control y negociación	Estilo de la empresa

Tabla 4. Criterios y Restricciones durante el Diseño de la Estructura Organizacional.

3.3.2 Diseño de la Solución

Para establecer la solución al problema es necesario establecer la estructura organizacional más adecuada y establecer la descripción de sus puestos y funciones.

3.3.2.1 Estructurar Organización

Para lograr una definición de la estructura organizacional, se comparan los elementos de diseño (criterios y restricciones) contra las diferentes estructuras organizacionales. La combinación del elemento de diseño contra el tipo de estructura organizacional se realiza una marca para saber si cumple la estructura con los criterios y restricciones.

El siguiente cuadro fue evaluado considerando las descripciones mencionadas en el capítulo 2:

Elemento Diseño	Criterio	Restricción	Funcional	Divisional	Matricial	Empresarial	Mecánica	Profesional	Multidivisional	Innovadora	Misionaria	SBU
Tamaño	Control de Promociones (estructura pequeña)	Menor a estructura externa	√	x	√	√	√	x	X	x	√	x
Tecnología	Vanguardia y Amplia	Pocos Expertos	√	√	√		x	√		√	√	√
Estrategia	Toma de decisiones ágiles y agresivas	Respeto a los valores y políticas empresariales	√	√	√	x	x	√	√	√		√
Ambiente	Turbulento Dinámico en lapsos cortos	Competencia	√	√	√	x	x	√	√	√	x	x
Preferencia de Manejo	Control y negociación	Estilo de la empresa	√	√	√	x	√	x	√	x	x	√

Tabla 5. Comparativo de los Criterios y Restricciones de Diseño contra Tipos de Estructura Matricial.

Basado en el cuadro anterior la estructura Funcional y la Matricial son las que cubren todos los criterios, siendo la Matricial la que permitiría tener un tamaño menor respecto a la Funcional al utilizar a un especialista también como el responsable de proyecto para controlar a las agencias. Otro beneficio de la estructura Matricial es tener una línea de reporte a Mercadotecnia y por otro lado estar alineado a los estándares tecnológicos dictados por Sistemas de Información. Se requiere una estructura pequeña con conocimientos por cada tipo de proceso (diseño gráfico, programación, infraestructura, creativos en publicidad) para controlar principalmente estas especialidades encargadas a las agencias.

3.3.2.1.1 Seleccionar Propiedades

Las características de la estructura Matricial deberán soportar las siguientes propiedades:

- Formalización: Se requiere un alto nivel de formalización en las actividades para soportar el control

- Centralización: Para la toma de decisiones se deberá estar centralizado pero para la ejecución del proyecto se espera estar descentralizado a través de los responsables de proyecto en el control de las agencias.
- Ámbito de Control: Control requerido sobre avance de actividades y resultados, no se interfiere con el control interno de las agencias sobre su organización. El control queda limitado a la Mercadotecnia Digital
- Reglas: Definición de reglas de control, como estándares de tecnología, políticas de la empresa y licitación de promociones.
- Profesionalización: Se requieren profesionales en las diversas actividades
- Reuniones: Seguimiento de Promociones, Seguimiento de Promociones por Agencia de Publicidad, Revisión de Tendencias, Retroalimentación, Acercamiento a otras Especialidades.
- Comunicación: Formal

3.3.2.2 Diseño de Proceso y Unidades de Trabajo

Para el diseño de procesos de trabajo partimos de extraerlos bajo la perspectiva de los 5 Elementos del Logo de Mintzberg: Ápice Estratégico, Línea Media, Núcleo Operativo, Tecnoestructura y Staff de Soporte. Por cada elemento, se identifican los procesos de trabajo bajo la responsabilidad, aunque participen otros elementos. Para este caso, se identifican los proceso más relevantes que se desea siga la estructura organizacional.

En el Ápice Estratégico se identifica al Proceso de Certificación de Agencia de Publicidad. La Figura 31 muestra el proceso para Certificar una Agencia de Publicidad, al obtener la certificación una agencia de publicidad puede participar en las licitaciones de promociones para la Empresa.

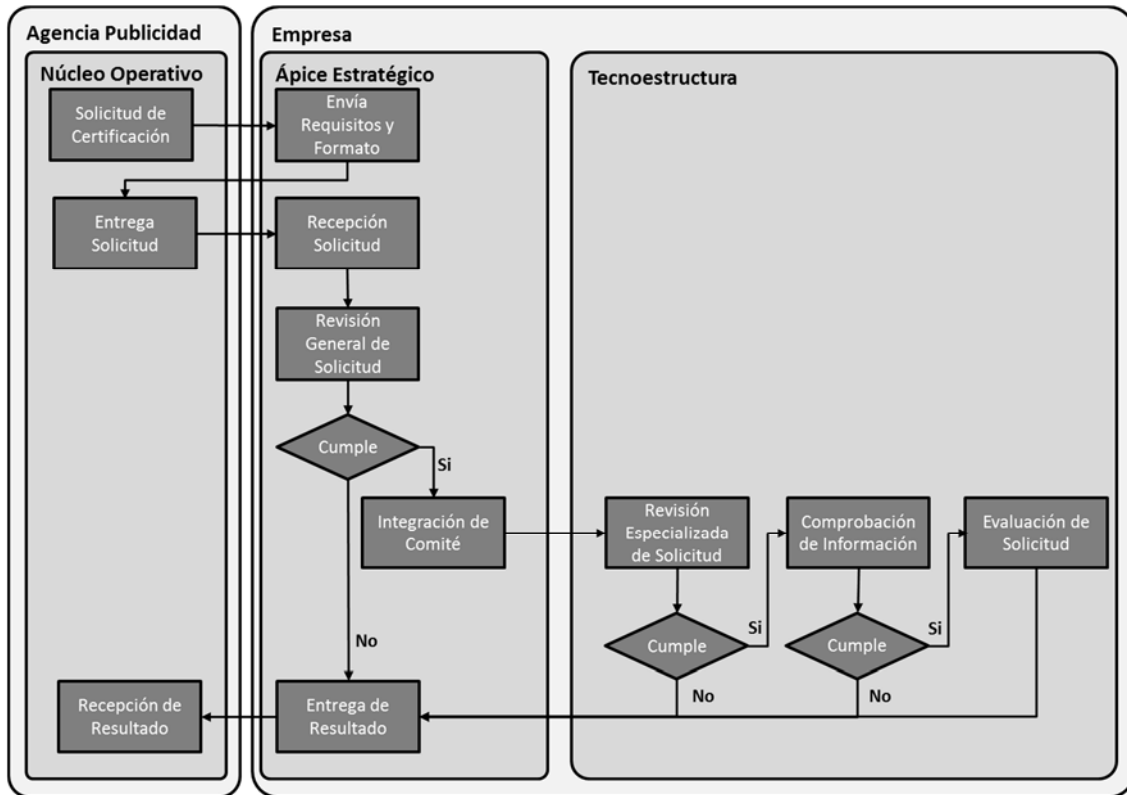


Figura 31. Proceso para Certificar una Agencia de Publicidad

Proceso para Certificar una Agencia de Publicidad:

1. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Solicitud de Certificación: Requiere a la empresa estar certificada para realizar Mercadotecnia Digital
2. Empresa (Ápice Estratégico) – Envía Requisitos y Formato: Entrega a la agencia de publicidad los requisitos a cubrir para poder obtener la certificación y el formato que deberá ser llenado
3. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Entrega Solicitud: Entrega el formato lleno y los requisitos solicitados por la empresa.
4. Empresa (Ápice Estratégico) – Recepción de Solicitud: Confirma la recepción de la solicitud a la Agencia de Publicidad y le notifica fecha compromiso de respuesta a la solicitud
5. Empresa (Ápice Estratégico) – Revisión General de Solicitud: Se revisan aspectos requeridos por las áreas de legal, compras y mercadotecnia.
6. Empresa (Ápice Estratégico) – Integración de Comité: Se integra un comité de especialistas para revisar las capacidades de la agencia de publicidad.

7. Empresa (Tecnoestructura) – Revisión Especializada de Solicitud: Se revisa la capacidad de la agencia de publicidad desde el punto de vista de cada especialista para desarrollar la Mercadotecnia Digital con la información entregada.
8. Empresa (Tecnoestructura) – Comprobación de Información: En caso de requerirse, se realiza comprobación de la información, como puede ser visitar la agencia de publicidad, entrevistar clientes mencionados, entre otras posibles formas.
9. Empresa (Tecnoestructura) – Evaluación de Solicitud: Con las revisiones de especialistas y comprobación de información se llega a un acuerdo por parte del comité, así como definir el tipo de promociones donde la empresa pudiera participar.
10. Empresa (Ápice Estratégico) – Entrega Resultado: Se notifica a la agencia de publicidad el resultado de la certificación.
11. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Recepción de Resultado: La agencia de publicidad recibe el resultado de la solicitud de certificación.

En la Línea Media se identifica al Proceso de Licitación de Promoción. La Figura 32 muestra este proceso donde se toma la decisión de la agencia de publicidad seleccionada para ejecutar la promoción.

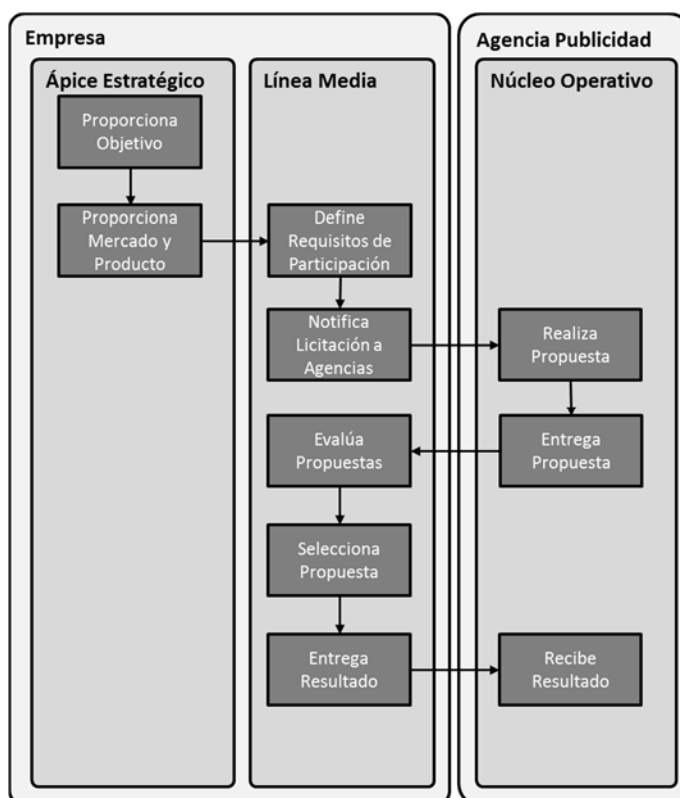


Figura 32. Proceso de Licitación de Promoción

Proceso de Licitación de Promoción:

1. Empresa (Ápice Estratégico) – Proporciona Objetivo: Se obtiene el objetivo definido para la promoción a través de Mercadotecnia
2. Empresa (Ápice Estratégico) – Proporciona Mercado y Producto: Se obtiene el mercado y producto para la promoción a través de Mercadotecnia.
3. Empresa (Línea Media) – Define Requisitos de Participación: Se definen las bases de participación para ganar la promoción a realizar.
4. Empresa (Línea Media) – Notifica Licitación a Agencias: Avisa a las todas las agencias de publicidad la licitación de la promoción.
5. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Realiza y Entrega Propuesta: Entrega la propuesta para llevar a cabo los objetivos de la promoción
6. Empresa (Línea Media) – Evalúa Propuestas: En conjunto con Mercadotecnia revisan los aspectos cualitativos y cuantitativos de cada propuesta.
7. Empresa (Línea Media) – Selecciona Propuesta: En conjunto con Mercadotecnia se selecciona la propuesta ganadora.
8. Empresa (Línea Media) – Entrega Resultado: Se notifica de forma aislada las agencias de publicidad el resultado de la licitación.
9. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Recibe Resultado: La agencia de publicidad recibe el resultado de la licitación.

En el Núcleo Operativo se identifica al Proceso de Desarrollo de Promoción. La Figura 33 muestra el proceso para Desarrollar una Promoción, donde se diseña, construye e implanta la promoción.

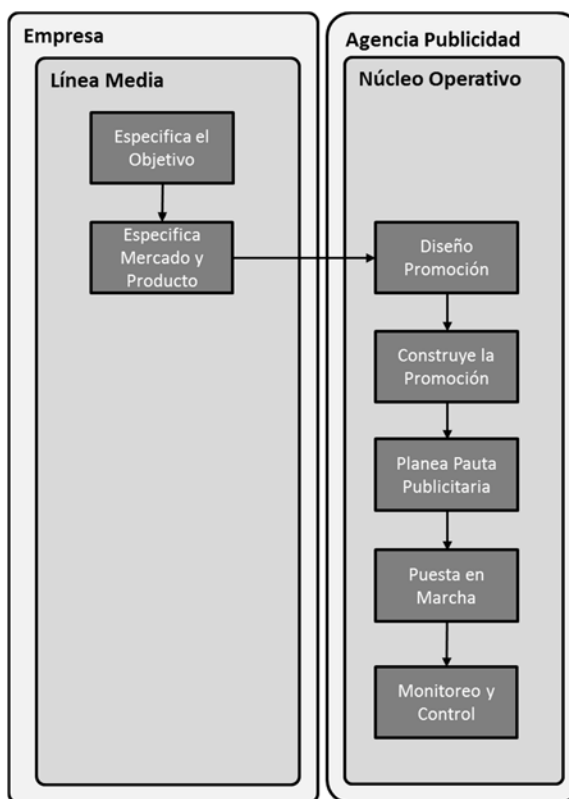


Figura 33. Proceso de Desarrollo de Promoción

Proceso de Desarrollo de Promoción:

1. Empresa (Línea Media) – Especifica Objetivo: Detalla el objetivo definido para la promoción a la agencia de publicidad.
2. Empresa (Línea Media) – Especifica Mercado y Producto: Detalla el mercado y producto definido para la promoción a la agencia de publicidad.
3. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Diseño de Promoción: Se especifican la promoción desde las diferentes especialidades como diseño gráfico, programación, administración de infraestructura, planeación publicitaria, creatividad mercadológica. Se coordinan todas las anteriores y se establece un plan de trabajo.
4. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Construye la Promoción: Se construyen el diseño.
5. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Planea Pauta Publicitaria: Se detalla los medios y horarios de comunicación para realizar la pauta publicitaria.
6. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Puesta en Marcha: Se lleva a cabo la promoción de acuerdo al diseño y construcción.

7. Agencia de Publicidad (Núcleo Operativo) – Monitoreo y Control: Se monitorean los resultados de la promoción para tomar acciones de control en caso de desviaciones o aparición de oportunidades.

En la Tecnoestructura, se identifica al Proceso de Generación de Lineamientos y Estándares. La Figura 34 muestra el proceso para Generar un Lineamiento o Estándar, para normar por especialidad las restricciones para las campañas.

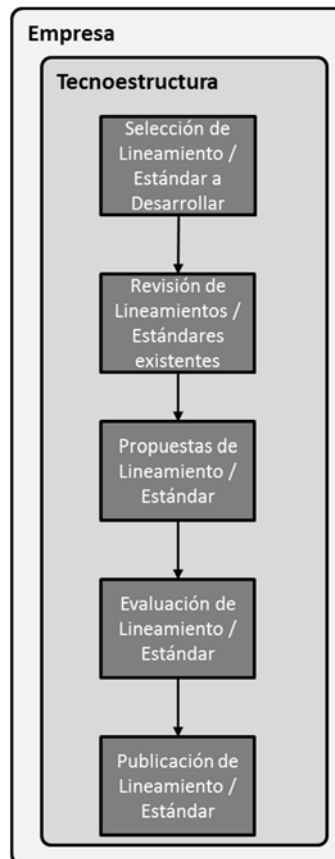


Figura 34. Proceso de Generación de Estándares y Lineamientos

Proceso de Generación de Estándares y Lineamientos:

1. Empresa (Tecnoestructura) – Selección de Lineamiento / Estándar a Desarrollar: Se identifica algún lineamiento o estándar requerido. Este estándar puede ser por la aparición de una nueva tecnología o lecciones aprendidas en alguna promoción.
2. Empresa (Tecnoestructura) – Revisión de Lineamientos / Estándares Existentes: Se revisan los lineamientos o estándares actuales para evitar contradicción en la propuesta que se realizará.
3. Empresa (Tecnoestructura) – Propuesta de Lineamiento / Estándar: Se realiza la propuesta del lineamiento o estándar.

4. Empresa (Tecnoestructura) – Evaluación de Lineamiento / Estándar: Se evalúa la propuesta del lineamiento o estándar aplicándolo a la viabilidad y factibilidad.
5. Empresa (Tecnoestructura) – Publicación de Lineamiento / Estándar: notifica en la empresa y las agencias de publicidad certificadas el lineamiento o estándar.

Staff de Soporte: Externo a la estructura, este ya existe en la empresa en áreas como Recursos Humanos, área de Adquisiciones, área de Legal, etc.

Considerando los Elementos de Mintzberg y la estructura matricial, el Ápice Estratégico deberá ser un Líder de Mercadotecnia Digital, para la Línea Media se requieren un grupo de Coordinadores de Proyecto, la Línea Operativa será la Agencia de Publicidad y la Tecnoestructura estará formada por un grupo de Especialistas.

Desglosando los puestos requeridos tenemos:

- 1 Líder de Mercadotecnia Digital
- 1 Especialista Diseñador Gráfico
- 1 Especialista Programador
- 1 Especialista Administrador Infraestructura
- 1 Especialista Planeador Publicitario
- 1 Especialista Creativo Mercadología
- Coordinadores de Proyecto

La estructura matricial quedaría como se especifica en la Figura 35. Partiendo de esta figura, cada Coordinador de Proyectos, deberá tener una especialidad para cubrir también el puesto de trabajo de Especialista. El Coordinador de Proyecto tiene una línea de mando directa sobre el Coordinador de Agencia, mientras que como Especialista tiene línea de mando punteada con los recursos responsables de ejecución de su especialidad en cada promoción. No debe existir conflicto entre el Especialista y el Coordinador derivado de acuerdos previos, pero en caso de existir, estos serán resueltos por el Líder de Mercadotecnia Digital.

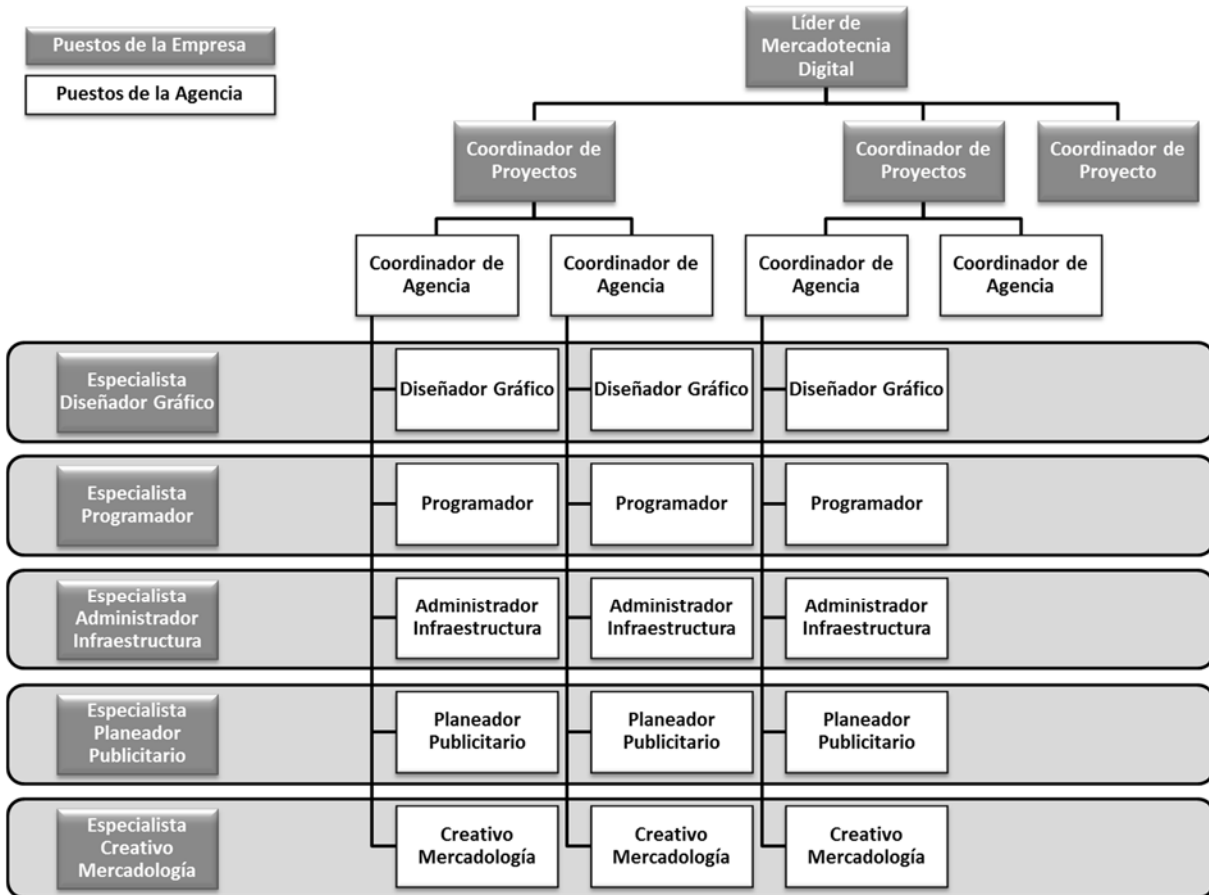


Figura 35. Estructura Matricial de Mercadotecnia Digital.

3.3.2.2.1 Descripción de Puestos

Líder de Mercadotecnia Digital:

Descripción: Responsable de coordinar la ejecución de la Mercadotecnia Digital dentro de la empresa, alineado a la planeación estratégica, trabajando conjuntamente con Mercadotecnia y Sistema de Información.

Objetivo: Tener control sobre la ejecución de la Mercadotecnia Digital, integrar los objetivos de Mercadotecnia y Sistemas de Información para elaborar promociones digitales e incrementar los resultados sobre las inversiones realizadas en promociones digitales.

Funciones:

- Certificar Agencias de Publicidad
- Administración de Personal
- Administración de las promociones realizadas por las agencias
- Autorización del Proceso de Licitación

- Integrar los lineamientos / estándares a las promociones
- Administración del Presupuesto del área
- Seguimiento al presupuesto asignado a las Agencias de Publicidad
- Asesorar a Mercadotecnia sobre promociones en medios digitales

Aproximación Motivacional:

- Autonomía: Independencia para definir procesos de trabajo, certificación de agencias, licitación de promoción y coordinación de promoción. Dependencia para definir objetivos de la promoción, seguimiento a lineamientos de sistemas y asignación de presupuesto
- Retroalimentación Laboral Intrínseca: El resultado del trabajo esta medido por los resultados obtenidos respecto a los objetivos marcados para la promoción.
- Retroalimentación Laboral Extrínseca: El resultado del trabajo es evaluado por gerentes de marca en cuanto a resultado y ejecución de promoción, mientras que Sistemas de Información retroalimenta el control de proyecto y apego a lineamientos.
- Interacción Social Interna: Con Dirección de Mercadotecnia, gerentes de marcas, dirección de Sistemas de Información, especialistas de Sistemas de Información, áreas de Adquisiciones, Legal y Contabilidad.
- Interacción Social Externa: Agencias de Publicidad y proveedores de Sistemas de Información
- Claridad de Tarea / Meta: Claridad para tareas de administración del proyecto y resultados esperados. Poca claridad en los temas creativos.
- Variedad de Tareas: Cada promoción es única y diferente a las otras.
- Identidad de Tareas: Existencia de muchas tareas para lograr un resultado

Escolaridad: Licenciatura en Mercadotecnia, Ingeniería en Computación o carreras afines con grado de avance titulado.

Áreas de Conocimiento:

- Administración de Proyectos
- Mercadotecnia
- Mercadotecnia Digital
- Desarrollo de Software

Experiencia Laboral: Mínimo un año desarrollando Mercadotecnia Digital como gerente o administrador de proyectos

Habilidades:

- Trabajo bajo presión
- Negociación con áreas internas y externas
- Administración de Proveedores
- Administración de Recursos

Jefe Inmediato: Matricial, Director de Mercadotecnia Digital para negocio y Director de Sistemas para especialidad

Puestos a Cargo: Coordinadores de Agencia ,Especialista Diseñador Gráfico, Especialista Programador, Especialista Administrador de Infraestructura, Especialista Planeador Publicitario y Especialista Creativo Mercadología.

Área de Pertenencia: Mercadotecnia y Sistemas de Información.

Departamento: Mercadotecnia Digital

Estabilidad: Permanente

Coordinador de Proyectos:

Descripción: Responsable de controlar y monitorear la ejecución de las promociones asignadas en Mercadotecnia Digital, también coordina las licitaciones para seleccionar a la Agencia de Publicidad para realizar una promoción.

Objetivo: Controlar y Monitorear la ejecución de las promociones de Mercadotecnia Digital para incrementar los resultados sobre las inversiones realizadas en promociones digitales.

Funciones:

- Licitación de Promociones
- Control y Monitoreo de las Promociones realizadas por las Agencias
- Administración de Personal
- Asesorar a Mercadotecnia sobre promociones en medios digitales
- Gestión interna para involucrar a las diferentes áreas de la Empresa a las promociones
- Integrar los lineamientos / estándares a las promociones
- Seguimiento al presupuesto asignado a las Agencias de Publicidad

Aproximación Motivacional:

- Autonomía: Independencia para evaluar licitaciones, gestionar a las Agencias de Publicidad, tomar decisiones para cambiar aspectos tácticos de las promociones. Dependencia para definir objetivos de la promoción, seguimiento a lineamientos /estándares, asignación de presupuesto
- Retroalimentación Laboral Intrínseca: El resultado del trabajo esta medido por los resultados obtenidos respecto a los objetivos marcados para la promoción.
- Retroalimentación Laboral Extrínseca: El resultado del trabajo es evaluado por gerentes de marca propietario de la promoción en cuanto a resultado y ejecución, mientras que Sistemas de Información retroalimenta el control de proyecto y apego a lineamientos.
- Interacción Social Interna: Gerentes de marcas, especialistas de Sistemas de Información, áreas de Adquisiciones, Legal y Contabilidad.
- Interacción Social Externa: Agencias de Publicidad y proveedores de Sistemas de Información
- Claridad de Tarea / Meta: Claridad para tareas de administración del proyecto y resultados esperados. Poca claridad en los temas creativos.
- Variedad de Tareas: Cada promoción es única y diferente a las otras.
- Identidad de Tareas: Existencia de muchas tareas para lograr un resultado

Escolaridad: Licenciatura en Mercadotecnia, Ingeniería en Computación o carreras afines, Licenciado en Diseño Gráfico con grado de avance titulado.

Áreas de Conocimiento:

- Administración de Proyectos
- Mercadotecnia Digital

Experiencia Laboral: Mínimo un año desarrollando Mercadotecnia Digital como líder de proyectos

Habilidades:

- Trabajo bajo presión
- Negociación con áreas internas y externas
- Administración de Proveedores
- Administración de Recursos

Jefe Inmediato: Líder de Mercadotecnia Digital

Puestos a Cargo: Agencias de Publicidad.

Área de Pertenencia: Mercadotecnia y Sistemas de Información.

Departamento: Mercadotecnia Digital

Estabilidad: Permanente

Especialista Diseñador Gráfico:

Descripción: Es el responsable de establecer y regular el diseño gráfico para las promociones de Mercadotecnia Digital.

Objetivo: Controlar, asesorar y guiar la especialidad de Diseño Gráfico para Mercadotecnia Digital.

Funciones:

- Establecer los lineamientos y estándares de diseño gráfico
- Asesorar el diseño gráfico de las promociones
- Autorizar o hacer cambios al diseño gráfico de las promociones
- Asesorar a Mercadotecnia sobre promociones en medios digitales
- Investigar y evaluar las tendencias del diseño gráfico aplicables para Mercadotecnia Digital

Aproximación Motivacional:

- Autonomía: Independencia para establecer lineamientos y estándares, y autorizar los diseños gráficos de las promociones.
- Retroalimentación Laboral Intrínseca: El resultado del trabajo esta medido por el apego de lineamientos y estándares de diseño gráfico a las promociones.
- Retroalimentación Laboral Extrínseca: El resultado del trabajo no es visto fuera de Mercadotecnia Digital.
- Interacción Social Interna: Coordinadores de Proyecto de Mercadotecnia Digital.
- Interacción Social Externa: Agencias de Publicidad y su diseñadores gráficos.
- Claridad de Tarea / Meta: Claridad para tareas de generar lineamientos y estándares. Poca claridad en autorizar y asesorar sobre temas de diseño gráfico.
- Variedad de Tareas: Cada asesoría, autorización e investigación es diferente.
- Identidad de Tareas: Existencia de muchas tareas para lograr un resultado

Escolaridad: Licenciatura en Diseño Gráfico o carreras afines con grado de avance titulado.

Áreas de Conocimiento:

- Herramientas: Flash, HTML5, Dreamviewer, Photoshop, Illustrator, Dreamweaver, Fireworks, Flash, Acrobat, Suite Adobe, Javascript y CSS
- Diseño Web
- Comunicación Visual

- Manejo de Contenidos
- Gestores de Contenido
- Edición de Videos
- Mercadotecnia Digital

Experiencia Laboral: Mínimo un año desarrollando Mercadotecnia Digital en diseño gráfico

Habilidades:

- Negociación con áreas internas y externas
- Establecimiento de normas

Jefe Inmediato: Líder de Mercadotecnia Digital

Puestos a Cargo: Ninguno.

Área de Pertenencia: Mercadotecnia y Sistemas de Información.

Departamento: Mercadotecnia Digital

Estabilidad: Permanente

Especialista Programador:

Descripción: Es el responsable de establecer y regular la programación y desarrollo de software para las promociones de Mercadotecnia Digital.

Objetivo: Controlar, asesorar y guiar la especialidad de Programación y Desarrollo de Software para Mercadotecnia Digital.

Funciones:

- Establecer los lineamientos y estándares de programación
- Asesorar la programación y desarrollo de software de las promociones
- Autorizar o hacer cambios a la programación y desarrollo de software de las promociones
- Asesorar a Mercadotecnia sobre promociones en medios digitales
- Investigar y evaluar las tendencias de programación y desarrollo de software aplicables para Mercadotecnia Digital

Aproximación Motivacional:

- Autonomía: Independencia para establecer lineamientos y estándares, y autorizar la programación y desarrollo de software de las promociones.
- Retroalimentación Laboral Intrínseca: El resultado del trabajo esta medido por el apego de lineamientos y estándares de programación y desarrollo de software de las promociones.
- Retroalimentación Laboral Extrínseca: El resultado del trabajo no es visto fuera de Mercadotecnia Digital.
- Interacción Social Interna: Coordinadores de Proyecto de Mercadotecnia Digital.
- Interacción Social Externa: Agencias de Publicidad y sus programadores.
- Claridad de Tarea / Meta: Claridad para tareas de generar lineamientos y estándares. Poca claridad en autorizar y asesorar sobre temas de programación y desarrollo de software.
- Variedad de Tareas: Cada asesoría, autorización e investigación es diferente.
- Identidad de Tareas: Existencia de muchas tareas para lograr un resultado

Escolaridad: Ingeniería en Computación, Ingeniería en Sistemas, Licenciatura en Informática o carreras afines con grado de avance titulado.

Áreas de Conocimiento:

- Herramientas: Flash, HTML5, PHP, Dot Net, IIS, SQL Server, My SQL, Javascript y CSS
- Lenguajes de Programación para Mobile
- Metodología de Desarrollo para Análisis y Diseño
- Programación Orientada a Objetos
- Mercadotecnia Digital

Experiencia Laboral: Mínimo un año desarrollando Mercadotecnia Digital en programación y desarrollo de software.

Habilidades:

- Negociación con áreas internas y externas
- Establecimiento de normas

Jefe Inmediato: Líder de Mercadotecnia Digital

Puestos a Cargo: Ninguno.

Área de Pertenencia: Mercadotecnia y Sistemas de Información.

Departamento: Mercadotecnia Digital

Estabilidad: Permanente

Especialista Administrador de Infraestructura:

Descripción: Es el responsable de establecer y regular la infraestructura informática para las promociones de Mercadotecnia Digital.

Objetivo: Controlar, asesorar y guiar la especialidad de Administración de Infraestructura para Mercadotecnia Digital.

Funciones:

- Establecer los lineamientos y estándares de infraestructura informática
- Asesorar el uso de la infraestructura informática de las promociones
- Autorizar o hacer cambios a la infraestructura informática de las promociones
- Asesorar a Mercadotecnia sobre promociones en medios digitales
- Investigar y evaluar las tendencias de infraestructura informática aplicables para Mercadotecnia Digital

Aproximación Motivacional:

- Autonomía: Independencia para establecer lineamientos y estándares, y autorizar la infraestructura informática de las promociones.
- Retroalimentación Laboral Intrínseca: El resultado del trabajo esta medido por el apego de lineamientos y estándares de la infraestructura informática de las promociones.
- Retroalimentación Laboral Extrínseca: El resultado del trabajo se mostrará en la disponibilidad de la infraestructura informática ya estando implantada.
- Interacción Social Interna: Coordinadores de Proyecto de Mercadotecnia Digital.
- Interacción Social Externa: Agencias de Publicidad y sus administradores de infraestructura.
- Claridad de Tarea / Meta: Claridad para tareas de generar lineamientos y estándares. Poca claridad en autorizar y asesorar sobre temas de infraestructura informática.
- Variedad de Tareas: Cada asesoría, autorización e investigación es diferente.
- Identidad de Tareas: Existencia de muchas tareas para lograr un resultado

Escolaridad: Ingeniería en Computación, Ingeniería en Sistemas, Licenciatura en Informática o carreras afines con grado de avance titulado.

Áreas de Conocimiento:

- Herramientas: Windows Server, Linux, Unix, SQL Server, My SQL, Apache, IIS

- Administración de Servidores
- Seguridad de Servidores
- Mercadotecnia Digital

Experiencia Laboral: Mínimo un año desarrollando Mercadotecnia Digital administrando infraestructura informática.

Habilidades:

- Negociación con áreas internas y externas
- Establecimiento de normas

Jefe Inmediato: Líder de Mercadotecnia Digital

Puestos a Cargo: Ninguno.

Área de Pertenencia: Mercadotecnia y Sistemas de Información.

Departamento: Mercadotecnia Digital

Estabilidad: Permanente

Planeador Publicitario:

Descripción: Es el responsable de establecer y regular la planeación publicitaria para las promociones de Mercadotecnia Digital.

Objetivo: Controlar, asesorar y guiar la planeación publicitaria para Mercadotecnia Digital.

Funciones:

- Establecer los lineamientos y estándares de planeación publicitaria
- Asesorar la planeación publicitaria de las promociones
- Autorizar o hacer cambios a la planeación publicitaria de las promociones
- Asesorar a Mercadotecnia sobre promociones en medios digitales
- Investigar y evaluar las tendencias de planeación publicitaria aplicables para Mercadotecnia Digital
- Administración del presupuesto para contratación de publicidad

Aproximación Motivacional:

- Autonomía: Independencia para establecer lineamientos y estándares, y autorizar la planeación de publicidad de las promociones.
- Retroalimentación Laboral Intrínseca: El resultado del trabajo esta medido por el apego de lineamientos y estándares de planeación publicitaria de las promociones.
- Retroalimentación Laboral Extrínseca: El resultado del trabajo esta medido por las persona llevadas a la promoción desde la pauta publicitaria contratada.
- Interacción Social Interna: Coordinadores de Proyecto de Mercadotecnia Digital.
- Interacción Social Externa: Agencias de Publicidad y sus planeadores publicitarios.
- Claridad de Tarea / Meta: Claridad para tareas de generar lineamientos y estándares. Poca claridad en autorizar y asesorar sobre temas de planeación publicitaria.
- Variedad de Tareas: Cada asesoría, autorización e investigación es diferente.
- Identidad de Tareas: Existencia de muchas tareas para lograr un resultado

Escolaridad: Licenciatura en Mercadotecnia o carreras afines con grado de avance titulado.

Áreas de Conocimiento:

- Herramientas: Google Analytics, Facebook Metrics, Site Catalyst, Comscore y Social Bakers.
- Análisis de métricas en Redes Sociales, Adwords y Web
- Planeación de Medios de Mercadotecnia
- Mercadotecnia Digital

Experiencia Laboral: Mínimo un año desarrollando Mercadotecnia Digital en planeación publicitaria.

Habilidades:

- Negociación con áreas internas y externas
- Establecimiento de normas

Jefe Inmediato: Líder de Mercadotecnia Digital

Puestos a Cargo: Ninguno.

Área de Pertenencia: Mercadotecnia y Sistemas de Información.

Departamento: Mercadotecnia Digital

Estabilidad: Permanente

Creativo en Mercadología:

Descripción: Es el responsable de establecer y regular la creatividad mercadológica para las promociones de Mercadotecnia Digital.

Objetivo: Controlar, asesorar y guiar la creatividad mercadológica para Mercadotecnia Digital.

Funciones:

- Establecer los lineamientos y estándares para aplicar a la creatividad mercadológica
- Asesorar la creatividad mercadológica de las promociones
- Autorizar o hacer cambios a la creatividad mercadológica de las promociones
- Asesorar a Mercadotecnia sobre promociones en medios digitales
- Investigar y evaluar las tendencias de creatividad mercadológica aplicables para Mercadotecnia Digital

Aproximación Motivacional:

- Autonomía: Independencia para establecer lineamientos y estándares, y autorizar la creatividad mercadológica de las promociones.
- Retroalimentación Laboral Intrínseca: El resultado del trabajo esta medido por el apego de lineamientos y estándares de la creatividad mercadológica de las promociones.
- Retroalimentación Laboral Extrínseca: El resultado del trabajo esta medido por el área de mercadotecnia.
- Interacción Social Interna: Coordinadores de Proyecto de Mercadotecnia Digital.
- Interacción Social Externa: Agencias de Publicidad y sus creativos mercadológicos.
- Claridad de Tarea / Meta: Claridad para tareas de generar lineamientos y estándares. Poca claridad en autorizar y asesorar sobre temas de planeación publicitaria.
- Variedad de Tareas: Cada asesoría, autorización e investigación es diferente.
- Identidad de Tareas: Existencia de muchas tareas para lograr un resultado

Escolaridad: Licenciatura en Mercadotecnia, Publicidad, Comunicaciones, Creatividad Visual, Producción de Artes Visuales, Diseño Gráfico o carreras afines con grado de avance titulado.

Áreas de Conocimiento:

- Herramientas: Photoshop, Illustrator, InDesign, Flash y QuarkXpress.
- Conductas de consumo
- Comunicación
- Mercadotecnia Digital

Experiencia Laboral: Mínimo un año desarrollando Mercadotecnia Digital en planeación publicitaria.

Habilidades:

- Negociación con áreas internas y externas
- Establecimiento de normas

Jefe Inmediato: Líder de Mercadotecnia Digital

Puestos a Cargo: Ninguno.

Área de Pertenencia: Mercadotecnia y Sistemas de Información.

Departamento: Mercadotecnia Digital

Estabilidad: Permanente

4. CONCLUSIONES

El objetivo de esta tesis fue el diseño de una estructura organizacional interna a la empresa para poder desarrollar el proceso de Mercadotecnia Digital, integrando las funciones de Mercadotecnia y Sistemas de Información y tener control de la empresa sobre la Mercadotecnia para reducir las disfunciones y su impacto económico.

Como parte del marco teórico, se utilizó el Proceso de Planeación como la base donde se integraron las otras partes del marco teórico. Siendo el Proceso Experto de Manzanares, un proceso que detalla sobre todo como hacer la prescripción y acompaña de forma más específica lo indicado por el Proceso de Planeación. Para las restricciones y criterios Baligh entra a más profundidad, y es donde se le da utilidad a sus conceptos. En el tema de seleccionar la estructura organizacional adecuada, se parte de la descripción de las mismas realizadas por Sandoval. En la parte de diseño de puestos, se utilizan los enfoques de Campion y conceptos de Logo de Mintzberg.

Al estar guiado por un proceso de planeación como el de Gelman, las otras partes del marco teórico encajan de forma natural para detallar de forma más específica como abordar el problema para diseñar una estructura organizacional.

Al realizar el diseño del Departamento de Mercadotecnia Digital, pudo respetar el proceso propuesto en este trabajo, dando por resultado la propuesta de la estructura organizacional, los principales procesos, así como la descripción de los puestos internos.

Con todo lo anterior concluimos que el objetivo fue logrado, y en un paso posterior resultará de gran valor poder implantar este diseño en la empresa estudiada.

4.1 Sobre la Empresa

La empresa tendrá una forma de abordar la Mercadotecnia Digital, donde principalmente obtendrá mayor control, la inserción de esta nueva estructura marca un precedente de fusionar dos áreas que habitualmente no trabajan integradas en este tema, como lo son Mercadotecnia y Sistemas de Información.

La creación de este departamento apuntala a la empresa en el conocimiento de la Mercadotecnia Digital, mismo conocimiento que será muy útil con el crecimiento que este tipo de Mercadotecnia tendrá en los años venideros, generando la oportunidad de convertirse en una empresa líder de Mercadotecnia Digital dentro de su ramo.

La empresa al tener un mejor control, disminuye la dependencia de sus resultados con las agencias de publicidad, dándole la oportunidad de realizar los cambios necesarios para incrementar los resultados, quitando de en medio a las agencias que no necesariamente su principal interés es el de la empresa.

Entendiendo la necesidad de cada una de las dos áreas, este nuevo ente organizacional satisface a ambas áreas permitiendo al área de Mercadotecnia tener mejores promociones en medios digitales y para Sistemas de Información establecer los lineamientos y estándares para el uso de tecnología, así como la administración de los proyectos.

4.2 Recomendaciones

Esta misma propuesta podría ser llevada a otras empresas transnacionales, con características similares al caso estudiado, y generar con algunos ajustes mínimos un Departamento de Mercadotecnia Digital.

Por otro lado, con el proceso definido para la creación de una estructura organizacional, este mismo proceso puede ser llevado para desarrollar otras estructuras organizacionales, sobre todo porque está creado desde el punto de vista de planeación y diseño de una organización, y el diseño del Departamento de Mercadotecnia Digital solamente fue una aplicación a este proceso.

4.3 Evaluación Ex-ante

Para evaluar la viabilidad y factibilidad de la propuesta utilizando una evaluación ex-ante, nos enfocaremos bajo el punto de vista organizacional y de control para identificar los criterios a satisfacer:

- Integrar funciones de dos áreas (estructura organizacional): El departamento de Mercadotecnia Digital debe convivir bajo una línea de doble reporte hacia Mercadotecnia y Sistemas de Información.
- Rentabilidad de la estructura (financiero): El costo por mantener un nuevo departamento debe representar un beneficio económico a la empresa en la ejecución de las promociones.
- Alineación a las políticas de la empresa (normatividad): La nueva estructura debe respetar las políticas de la empresa.
- Desempeño de funciones (operación): No debe existir impedimentos para poder ejecutar las funciones de la nueva estructura organizacional.
- Existencia de personal (recursos humanos): Tienen que existir en el mercado mexicano los perfiles requeridos para el nuevo departamento.

Los criterios de viabilidad visto desde el punto de vista de control son:

- Controlar a las agencias de publicidad (estructura organizacional): El departamento de Mercadotecnia Digital debe cumplir con ejercer control a las actividades de las agencias de publicidad asociadas a una promoción.
- Toma de decisión operativa (operación): Es posible tomar decisiones en el departamento para controlar las promociones y mejorar los resultados.
- Especialistas con perfil de administración de proyectos (recursos humanos): Los especialistas requeridos en el departamento deben contar con las habilidades de administración de proyectos.

A continuación se detallan las respuestas a cada uno de los criterios:

- Integrar funciones de dos áreas (estructura organizacional)
 - Viabilidad: La cesión de funciones para el nuevo departamento si podría ser soportado por la dirección de Sistemas de Información y Mercadotecnia para evitar luchas de poder con los anteriores dueños de las funciones.
 - Factibilidad: Las funciones que actualmente se hacen en otras áreas podrían ser cedidas al nuevo departamento, solo cuidando evitar duplicidad de funciones. Actualmente también existen departamentos que reportan a dos áreas.
- Rentabilidad de la estructura (financiero)
 - Viabilidad: La empresa si podría observar y auditar los proyectos para evitar preferencias hacia las agencias de publicidad alejadas de los intereses de la empresa, rendición de cuentas sobre los resultados del departamento y las promociones en las que colabore. Por otro lado, la mercadotecnia digital está creciendo y se prevé este crecimiento seguirá en los próximos años.
 - Factibilidad: La empresa cuenta con el dinero para poder crear la nueva estructura.
- Alineación a las políticas de la empresa (normatividad)
 - Viabilidad: La tendencia de las políticas de la empresa es mantener el control de terceros.
 - Factibilidad: Las políticas de la empresa no limitan las funciones y creación de esta nueva estructura.

- Desempeño de funciones (operación)
 - Viabilidad: La empresa podría mantener el presupuesto asignado cada año para el departamento, así como mantener solo funciones de control, además de obligar a las agencias de publicidad a alinearse a través de este departamento.
 - Factibilidad: El nuevo departamento contaría con el personal, recursos financieros y tecnológicos para desempeñar sus funciones.
- Existencia de personal (recursos humanos)
 - Viabilidad: El rango de sueldos para los especialistas no se contrapone con otros puestos similares en la empresa y es competitivo con los del mercado. La tendencia es que exista más personal capacitado en el mercado moderando a mediano y largo plazo un cambio en los rangos de sueldo.
 - Factibilidad: Existen perfiles aptos en el mercado mexicano y es posible pagar por estos perfiles.
- Controlar a las agencias de publicidad (estructura organizacional)
 - Viabilidad: En caso de que alguna agencia de publicidad deje de permitir el control, el departamento podría rescindir de los servicios de ésta.
 - Factibilidad: Existen agencias de publicidad que permiten este control.
- Toma de decisión operativa (operación)
 - Viabilidad: La empresa en caso de conflicto con alguna área, mantendrá la responsabilidad como experto en el tema de mercadotecnia digital para tomar decisiones.
 - Factibilidad: El personal contratado tendría la capacidad de tomar decisiones basados en información, habilidades y experiencia.
- Especialistas con perfil de administración de proyectos (recursos humanos)
 - Viabilidad: En caso de carencia del perfil de administrador de proyectos, se podría contratar especialistas y desarrollarlo en la administración de proyectos.
 - Factibilidad: La empresa puede pagar por estos perfiles y existen en el mercado mexicano.

El costo de este departamento será evaluado como un costo de oportunidad, es decir, la inversión que se realizará en presupuesto generará una reducción en los costos de las promociones, al someter las propuestas de las agencias de publicidad a licitación y pagar precios justos. Adicionalmente, al tener un mejor control en la ejecución de las promociones se mantendrán costos más apegados a la línea base, y cancelar promociones de forma oportuna cuando se determine que no sean una buena inversión. Algunos otros beneficios económicos, es negociar servicios con proveedores como un grupo de marcas, y no hacerlo por marca.

BIBLIOGRAFÍA

- Baker, M. J., & Hart, S. (2007). *The Marketing Book*. Butterworth-Heinemann.
- Baligh, H. H., Burton, R. M., & Orbel, B. (1996). Organizational Consultant: Creating a Useable Theory for Organizational Design. *Management Science*.
- Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1987). Job Design: Approaches, Outcomes, and Trade-Offs. *Organizational Dynamics*, 66-79.
- Deighton, J. (1996). The Future of Interactive Marketing. *74*(6), 151-152.
- Echegaray Sandoval, A. (1998). *Tesis de Estructuras Organizacionales*. México, D.F.: Facultad de Ingeniería, Estudios de Posgrado, UNAM.
- Gelman, O., & Negroe, G. (1982). La Planeación como un Proceso Básico en la Conducción. *Revista de la Academia Nacional de Ingeniería*, 253-270.
- IAB México. (2011). *Estudio de Inversión Publicitaria Online en México*.
- IAB USA. (2011). *IAB Internet Advertising Revenue Report*.
- Junk, G. (2008). *The Increasing Relevance of Online Marketing*. GRIN Verlag.
- Kotler, P. (2001). *Marketing*. México: Pearson.
- Kurtz, D. L. (2009). *Contemporary Marketing* (13 ed.). Estados Unidos: Cengage Learning.
- Motiwala, A. (2008). *The Dictionary of Marketing*. India: Lulu.com.
- Real Academia Española. (2003). *Diccionario de la Lengua Española* (22 ed.). España: ESPASA CALPE.
- Sánchez Manzanares, M., Rico, R., & Gil, F. (2008). Designing Organizations: Does Expertise Matter? *23*(3/4).
- Weik, M. H. (2000). *Computer Science and Communications Dictionary* (Vol. 2). Estados Unidos: Springer.
- .