



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE MANIZALES

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE NORMA TECNICA PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL MERCADEO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ENFASIS EN MERCADEO



Director:
Juan Carlos Chica

Presentado por:
FRANCINA ECHEVERRI GALLEGO

Manizales, noviembre de 2004.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

CONTENIDO

- 1. INTRODUCCION**
- 2. ANTECEDENTES**
- 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE LOS SUPUESTOS TEORICOS**
- 4. JUSTIFICACION**
- 5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS**
- 6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL EN MANIZALES**
- 7. MARCO TEORICO**
- 8. ANALISIS DE LA NORMA ISO 9001:2000**
- 9. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO**
- 10. PROYECTO DE NORMA TECNICA PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL MERCADEO**
- 11. BIBLIOGRAFIA**



**UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
COLOMBIA
SEDE MANIZALES**

BIBLIOTECA ALFONSO CALVAJAL ESCOBAR

Resumen de Trabajo de Grado

CARRERA		MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
1^{er} Apellido: ECHEVERRI	2^{do} Apellido: GALLEGO	Nombre: FRANCINA
TITULO DEL TRABAJO: PROYECTO DE NORMA TECNICA PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL MERCADEO		
NOMBRE DEL DIRECTOR DEL TRABAJO: JUAN CARLOS CHICA		
RESUMEN DEL CONTENIDO		
<p>El Proyecto de Norma planteado para el Sistema de Gestión de Mercadeo integra la planificación, administración y control efectivo de todas las actividades relacionadas con la gestión del mercadeo, orienta la gestión del mercadeo hacia los objetivos planteados para toda la organización y al cumplimiento de los requisitos de los clientes internos a través de la administración por procesos. El mapa de procesos del sistema de gestión de mercadeo permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización. El Proyecto de Norma Propuesto integra la administración por procesos con el mercadeo estratégico en la organización que desee aplicar la herramienta. La propuesta abarca la documentación del Sistema de Gestión del Mercadeo, su control y mejoramiento continuo tanto preventivo como correctivo, haciendo las empresas más competitivas en un entorno internacional.</p>		
ABSTRACT		
<p>The Project of Norm raised for the System of Management of Integra Trade the planning, administration and effective control of all the activities related to the management of the trade, orients the management of the trade towards the objectives raised for all the organization and to the fulfillment of the requirements of the internal clients through the administration by processes. The map of processes of the system of trade management allows to consider the form in which each individual process ties vertical horizontally and, its relations and the interactions within the organization. The Proposed Project of Norm Integra the administration by processes with the strategic trade in the organization who wishes to apply the tool. The proposal includes the documentation of the System of Management of the Trade, its control and preventive continuous improvement as as much corrective, making the most competitive companies in international surroundings.</p>		
PALABRAS CLAVES: Norma técnica, sistema de gestión del mercadeo		



1.INTRODUCCIÓN

Ha medida que pasan los años pareciese que el mundo girara mas rápidamente, todo se ha ido acelerando, las personas deben aprender y desaprender mas eficazmente, solucionar los problemas mas eficientemente, sus días deberían ser de mas horas, los roles de cada individuo en la sociedad aumentan, en otras palabras deben ser seres humanos mas completos.

Así como las personas han acelerado el ritmo de sus vidas, las empresas se han adaptado a estos cambios haciéndose mas ágiles, cambiantes y accesibles.

Dentro de los departamentos mas dinámicos esta el de mercadeo y ventas, ya que es el que tiene que seguir los cambios del comportamiento del mercado mas de cerca.

Es por esta razón que dentro del siguiente trabajo de investigación se planteará un modelo de gestión a seguir por todas las empresas que cuenten con un departamento de mercadeo, para que sus actividades estén programadas, controladas y en miras de un mejoramiento continuo.

Los departamentos de mercadeo y ventas en las organizaciones son medidos por el incremento o decremento de las ventas sin tener en cuenta su gestión dentro de la organización, es por esto necesario plantear un modelo que organice dicha



gestión determinando cuales son las actividades mínimas a realizar, verificando su ejecución y propendiendo por mejorarlas.

De acuerdo con lo anterior es de vital importancia crear un documento en el cual se estandaricen los procesos y procedimientos del sistema de gestión de mercadeo, con el fin de dar las directrices necesarias para su control y mejoramiento continuo, ya que hasta el momento no existe¹.

Cada empresa independiente de su objeto tiene formal o informalmente constituidos diez sistemas de gestión y hasta el momento solo tres han sido estandarizados, dejando el campo de mercadeo por fuera de ellos. Al ser un sistema vital para la organización es importante y necesario, realizar este estudio para contribuir en su mejoramiento.

El fin último de esta investigación es construir un documento tipo DIS (Draft Internacional Standar), en el cual se darán los elementos esenciales para la documentación del sistema de gestión de mercadeo, lo que ayudará a las empresas que deseen utilizarlo como guía en la configuración de un departamento de mercadeo efectivo, conectado directamente por procesos a las otras áreas de la organización, encadenado con las metas de la compañía, controlado constantemente y con la obligación de mejoramiento continuo.

A lo largo de este trabajo de investigación se hará un recorrido por los antecedentes del mercadeo estratégico, los sistemas de estandarización, se realizará un planteamiento de los supuestos teóricos que lo sustentan, el diagnostico del estado actual en la Ciudad de Manizales, la configuración de un

¹ La Organización Internacional para la Normalización dio respuesta a la inquietud enviada vía mail sobre algún adelanto en lo que a este proyecto se refiere, dando la certeza que no existe nada por esta organización conocido hasta el momento.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

departamento de mercadeo y finalmente el planteamiento de una Norma Técnica Internacional para el Sistema de Gestión de Mercadeo para cualquier organización.



2. ANTECEDENTES

Dentro de la evolución de la administración se ha venido trayendo a colación el concepto de administración por procesos, dentro de la cual se incluyen un sinnúmero de términos y técnicas con las cuales se desea ayudar a las empresas a realizar sus diferentes actividades con un orden específico, un control bien configurado y una interrelación entre todas las actividades a las cuales se dedique la empresa.

En el desarrollo de la administración por procesos se han implantado cierto tipo de modelos para hacerla más fácilmente manejable. Dentro de los modelos aplicados más conocidos en el momento están los sistemas de gestión de la calidad, los cuales tienen como objetivo primordial que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes.

Dentro de la literatura existente sobre gestión empresarial se encuentran un gran número de libros, artículos, cursos y noticias que versan sobre los sistemas de gestión de calidad, sin embargo aún prevalecen ciertas concepciones erróneas y gran confusión sobre el tema.

2.1 HISTORIA DE LA ESTANDARIZACIÓN

De acuerdo con el trabajo realizado en el campo de la implantación de procesos y procedimientos para las compañías, el punto fundamental era llegar a una



estandarización de ellos, con el fin de que siguieran un orden específico en todas las ocasiones, lo que garantiza un producto o servicio uniforme.

La historia de la estandarización de procesos empezó en el campo electrotécnico en el año de 1906 en la IEC (International Electrothechnical Commision). El trabajo pionero en otras áreas estuvo a cargo de ISA (International Federation of the National Standardizing Associations), fundada en 1926 con énfasis en el campo de la ingeniería mecánica, pero sus actividades cesaron en 1942.

En el año 1946, delegados de 25 países se reunieron en Londres y decidieron crear una nueva organización internacional con el fin de facilitar la coordinación y unificación internacional de la estandarización industrial. La nueva organización, ISO (International Organization for Standardization), comenzó operaciones oficialmente en 1947.

En 1950, la industria militar sufrió un fuerte impacto económico por causa de la crisis derivada de la segunda guerra mundial; en ese momento decidieron aplicar modelos de estandarización como un medio que permitiera a las industrias militares controlar los procesos de producción para mejorar la calidad de sus productos, usando el criterio de "prevenir en lugar de detectar". Debido a este gran esfuerzo se creó la norma británica BS-5750 (British Standard), que estableció las directrices para el control de los procesos de producción.

La práctica de este modelo en la industria militar tuvo excelentes resultados, motivo por el cual la Organización Internacional para la Normalización (ISO) convocó a los representantes de sus países miembros con la tarea de definir las



prácticas de calidad de las mejores empresas de cada país para así obtener información sobre qué hacer para alcanzar buenos resultados.

Basados en la BS-5750 y los resultados de las mejores empresas a nivel mundial, en 1987 surgió un compendio de buenas prácticas de aseguramiento de la calidad, el cual llamaron "norma ISO 9000", cuyo nombre obedece a la cercanía de la década de los años 90. Las normas de la serie ISO 9000 no tienen un autor o inventor, son un compendio de buenas prácticas de calidad de las organizaciones más exitosas del mundo y tienen reconocimiento mundial.

En 1994, la Organización Internacional para la Normalización decidió actualizar su modelo de gestión de la calidad, haciendo la primera revisión. Para el año 2000 se realizó una segunda actualización, la cual continúa vigente.

En este momento la norma ISO 9001 versión 2000 ha mejorado en su estructura y en la facilidad de aplicación contribuyendo al mejoramiento de la gestión de la calidad en miles de empresas en el mundo.

Gracias a los positivos efectos de la aplicación de las normas de estandarización de la serie ISO 9000, la ISO decidió emitir una norma con similares características pero con una orientación diferente: La norma ISO 14001. Esta norma es un modelo administrativo que orienta a una organización para el montaje y mantenimiento de un sistema que permita cumplir de manera continua los requisitos legales, reglamentarios y optativos relacionados con la gestión medioambiental. En 1996 surgió esta norma, la cual ha permitido a las organizaciones que la han adoptado, establecer un sistema que asegura la



continuidad de las acciones orientadas a preservar el medio ambiente y prevenir su deterioro.

Algunos sectores han creado modelos similares pero de aplicación específica como son: QS-9000 (Norma que define los requisitos para un sistema de aseguramiento de la calidad en empresas de autopartes), HACCP (Norma que define la metodología para el control de puntos críticos en el ciclo de vida de un producto alimenticio para asegurar su calidad e inocuidad), entre otros. Dentro de los sectores estatales se han definido modelos de gestión, tales como los modelos de Garantía de Calidad en Salud, las Buenas Prácticas de Manufactura y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.

Aplicando los conceptos metodológicos de las normas ISO 9001 e ISO 14001, otras entidades normalizadoras en el mundo han decidido crear modelos de gestión para otros sistemas; éste es el caso de la norma internacional OHSAS 18001, que define los lineamientos para un sistema de gestión de la seguridad industrial y la salud ocupacional.

“Dentro del contexto de la administración se han definido por lo menos diez (10) Sistemas de Gestión de cualquier organización, los cuales deberían ser controlados con modelos apropiados para asegurar la supervivencia y competitividad y sólo tres (3) de estos sistemas de gestión tienen modelos establecidos:

- ❑ *Sistema de Gestión de la Calidad: ISO 9001, QS 9000, HACCP, entre otros.*
- ❑ *Sistema de Administración Ambiental: ISO 14001*
- ❑ *Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional: OHSAS 18001*
- ❑ *Planificación Estratégica*



- ❑ *Sistema de Gestión Jurídica y Legal*
- ❑ *Sistema de Producción y Operación*
- ❑ *Sistema de Mercadeo, Comercialización y Ventas*
- ❑ *Sistema de Gerencia del Talento Humano*
- ❑ *Sistema de Información y Documentación*
- ❑ *Sistema de Administración Contable y Financiera*

*Aguas de Barcelona, una reconocida empresa de servicios públicos ha servido como ejemplo a través de los años para demostrar las bondades de administrar las organizaciones por sus Sistemas de Gestión, sin embargo tardó veinticinco (25) años en lograr su consolidación”.*²

2.2 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto y la interpretación del término “calidad” ha evolucionado de acuerdo con los tiempos, “en este momento se puede mencionar el término calidad cuando se habla de las características propias de un producto o servicio o el grado de satisfacción de los clientes con los procesos y la gestión de una empresa”³.

El término calidad ha tenido diferentes enfoques, de acuerdo con el momento empresarial que se esté viviendo. En los años 60’s el objetivo primordial era el control de calidad, desarrollada mediante la utilización intensiva de procesos y herramientas de estadística, principalmente en las áreas de manufactura de las empresas.

² GUEVARA, Alberto. *Los Sistemas de Gestión para la administración y competitividad de las organizaciones*. Documento s.n. Inédito. 2003. pág. 2

³ VELAZQUES B, Luís Emilio. *Calidad de la Gestión y Gestión de la Calidad*. Portafolio, Mayo 2004:8.



En la década de los 80's se dio una connotación más amplia llegando a la búsqueda del control total de la calidad, para todo tipo de organizaciones en todas sus áreas. Seguido por esto en los 90's prevaleció el enfoque de calidad total, "como un concepto de sostenibilidad del mejoramiento continuo que involucraba el compromiso colectivo"⁴.

En este momento se ha llegado a un concepto general: "la calidad no se controla, se produce" y en el desarrollo del mismo se ha entendido que quienes se controlan son los procesos dentro de las organizaciones.

2.3 PROMOTORES DE LOS MOVIMIENTOS POR LA CALIDAD

Han existido en todo el mundo personas promotoras de los movimientos por la calidad, estos han desarrollado conceptos e incluso organizaciones se han creado y dedicado a su difusión a nivel mundial.

Dentro de los principales conceptos dados a conocer por estos promotores se encuentran: Edgard Deming define la calidad como un "grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo coste y acorde con el mercado". J.M. Juran, describe la calidad como "aptitud para el uso" y para Philip B. Crosby, la calidad significa "conformidad con los requisitos".

Dentro de las organizaciones dedicadas al tema también sobresalen algunos conceptos de calidad: La Sociedad Americana para el Control de la Calidad, (ASQC), considera la calidad como la totalidad de funciones y características de

⁴ Ibidem.



un producto o servicio, dirigidas a satisfacer las necesidades de cierto usuario, para la Organización Europea para el Control de la Calidad, (EOQC), la calidad de un producto o servicio representa el grado en que se cubren las exigencias del cliente al cual va destinado y es el resultado de la calidad del diseño y la calidad de la producción.

En el momento, “el desarrollo conceptual y metodológico de la calidad ha tenido avances muy grandes al ampliar sus horizontes a concepciones más profundas como el Pensamiento Sistémico, el Aprendizaje Organizacional, la Gestión Integral, los Sistemas Integrados de Gestión, entre otros, y al tener desarrollos de herramientas e instrumentos que facilitan y hacen más efectiva su implementación, hacia el logro de resultados exitosos de manera sostenida y sostenible”⁵.

2.4 RELACION DEL SISTEMA DE CALIDAD CON OTROS SISTEMAS

En el momento en que se desee hablar de calidad necesariamente se debe pronunciar la palabra “gestión”. Hacer gestión dentro de una empresa significa coordinar las acciones desde la dirección para encaminarse hacia el cumplimiento de las metas con un mejoramiento continuo del desempeño. Cuando se habla de gestión, se habla de un enfoque sistémico, tomando la organización como un ser vivo, se habla de integridad al contar permanentemente con todos las personas que tienen influencia sobre este sistema, tanto clientes, empleados, accionistas, comunidad, etc., y los procesos, acciones, áreas, funciones y procedimientos. Es

⁵ *Ibidem.*



en el sistema de gestión en donde entra a pesar la palabra calidad, ya que es el funcionamiento de éste el que debe representarla.

En cada una de las organizaciones que conocemos se tienen varios sistemas de gestión en las diferentes áreas, se tienen por ejemplo: Gestión Comercial, Gestión del Mercadeo, Gestión Financiera, Tecnológica, Jurídica, etc. Dentro de cada uno de los sistemas que conforman una organización es necesaria la gestión con el fin de apoyar la organización como un todo en cada una de sus necesidades.

En el área de gestión de la calidad, se ha llegado a avances como formas y niveles de rigor para asegurar los niveles de calidad de los productos y servicios, teniendo las normas ISO de la serie 9000, sistemas 6 Sigma, Teoría de Restricciones, Tableros Balanceados de Control, Manufactura Esbelta, Gerencia del Servicio, etc.

“En Colombia existe el “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión”, otorgado por el Presidente de la República y creado por el Gobierno desde 1975. Este premio es responsabilidad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y su administración y orientación técnica la hace la Corporación Calidad. Con él se reconocen aquellas organizaciones públicas y privadas que se distinguen por tener un sistema avanzado de gestión, con altos niveles de calidad y resultados excelentes. En la práctica se constituye en un instrumento educativo para el desarrollo, que contiene y promueve un modelo de excelencia en la gestión, con el propósito de proyectar a las organizaciones, de manera sostenible a ser exitosas en una economía cada vez mas globalizada; es sin duda el principal instrumento disponible para el mejoramiento de la productividad y la competitividad”⁶.

⁶ Ibidem.



Las Normas ISO serie 9000 se enfocan en la documentación de los sistemas de calidad, basados en el Manual de Calidad, que es el documento sobre el cual se basa todo el funcionamiento del sistema para cada entidad de acuerdo con sus propias necesidades.

En la aplicación de estas Normas de Calidad ISO 9000, la industria ha obtenido una herramienta para mejorar sus procesos de producción, una reducción de costos sin perder de vista la calidad de los productos, base para la competitividad.

Es importante mencionar la evolución del sistema de calidad, ya que este trabajo de investigación se basará en su enfoque para poderlo aplicar en el área de mercadeo de las organizaciones.

Teniendo en cuenta su evolución y mejoramiento se puede llegar a entender con mayor profundidad el sistema, estudio que apoya significativamente el trabajo de conformación de un sistema de gestión de mercadeo.

2.5 RELACION CALIDAD Y MERCADEO

Al tener que enfrentar la globalización de los mercados, las empresas han tenido la obligación de mejorar sus procesos con el fin de ser más productivas teniendo en cuenta la calidad de sus productos para así poder enfrentarse competitivamente a nivel global.



Una de las herramientas que han utilizado un sinnúmero de empresas en nuestro entorno son los Sistemas de Gestión de la Calidad, e incluso algunos otros. La utilización de los sistemas de gestión se hace importante y valiosa ya que es un cambio en la actitud mental de toda la organización, encaminándolos hacia el mismo objetivo, con un convencimiento absoluto de mejoramiento continuo.

Para instaurar un sistema de gestión es necesario involucrar todas las áreas de la organización, de manera concertada, sistémica y motivadora.

Independiente de la razón de ser de la empresa, sea productora o prestadora de servicios, toda empresa tiene áreas que solo brindan servicios como lo es el área de mercadeo, que brinda a sus clientes internos el servicio requerido por la organización y basándonos en ello este servicio depende significativamente de la calidad en el manejo del recurso humano con el cual se cuente.

“El empresario le ha dado un giro a la prioridad de los factores y ha ubicado al recurso humano en primer lugar. Sencillamente, porque un trabajador que se sienta motivado, integrado a la organización va a producir satisfactoriamente un producto de calidad hoy, el trabajador es visto o definido como "el cliente interno", y no como "mano de obra", en un ambiente donde la administración es participativa, se manejan sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensa y evaluación del desempeño para lograr lo propuesto”⁷.

⁷ LOBO-DUGARTE, William. *El Mercadeo Corporativo Interno*. En línea: <http://www.alfinal.com/rrhh/mercadeocorporativo.shtml>



Conjugando los conceptos de sistemas de calidad y el mercadeo, podemos construir un sistema de mercadeo basado en los principios de calidad, con el fin de que el cliente interno, consiga una prestación del servicio de acuerdo a los objetivos de la compañía, así se creará un sistema de gestión del mercadeo que vaya en una dirección de mejoramiento continuo de acuerdo a los requerimientos de su cliente interno, la dirección, con un control permanente.

2.6 FUNCION DEL MERCADEO

Dentro del esquema económico se encuentran cuatro agentes que interaccionan entre sí, a saber, las familias consumidoras de los bienes finales que generan las organizaciones, las empresas que producen bienes primarios, intermedios y finales, con el sector externo se realizan las exportaciones e importaciones de muchos bienes y finalmente el gobierno que regula la actividad económica.

Estos agentes se relacionan por medio de dos fuerzas: la oferta y la demanda, siendo éstas dinamizadas por el mercadeo, actividad muy importante en la planeación, organización y ejecución en el mundo de los negocios que mediante intercambios y negociaciones con los grupos meta a atender satisface las necesidades y deseos de los clientes y a su vez las metas de la empresa permitiendo el logro de objetivos que ésta persigue.

El mercadeo está ocupando un papel importantísimo en la vida actual ya que al desarrollar sus actividades dinamiza el rol de los agentes de la economía, permitiendo que las personas puedan disfrutar del bien justo para sus necesidades de acuerdo con su nivel de vida, desarrollando mercado para cada industria.



El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

La gestión de mercadeo es una filosofía de la organización al servicio del cliente al satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa. El concepto de marketing implica acción para conquistar los mercados, análisis para comprenderlos, y una ideología para la construcción de la sociedad de consumo, para ello la gerencia de mercadeo debe cumplir responsabilidades como el análisis de las oportunidades de mercadeo, establecimiento de objetivos, organización del mercadeo, recursos de mercadeo para la mezcla, creación de la oferta y evaluación y control de actividades de marketing.

Dentro de la historia del mercadeo, éste ha pasado por diferentes etapas: la autosuficiencia económica, el comunismo primitivo, el trueque, los mercados locales, la etapa de economía monetaria, la de capitalismo primitivo, la de producción en masa, la sociedad próspera de mercadeo, la del mercadeo social, el mercadeo uno a uno, además, los avances y masificación de la tecnología han transformado su forma de operar.

En la década de los 90's se presentaron grandes oportunidades a nivel mundial, el fin de la guerra fría liberó fuerzas para recuperar equipos e infraestructura en Europa del este que se ha venido convirtiendo en el mayor mercado del mundo y prometedor para los países occidentales. Las economías asiáticas continúan expandiendo sus mercados internos y su participación en los externos con amplias perspectivas para su crecimiento aprovechando las ventajas de la apertura económica y la globalización de los mercados.



2.7 EL CONCEPTO DEL MARKETING

Al hablar de marketing, mercadeo, mercadotecnia y comercialización, nos referimos a conceptos que en nuestro medio significan lo mismo. Sin embargo esta actividad ha sido designada en diferentes formas por los diferentes países. En Estados Unidos se denomina marketing, en Colombia se utiliza mercadeo, en México mercadotecnia, en España y Argentina comercialización⁸.

También es importante aclarar que las diferentes definiciones han tenido una connotación diferente en el pasar de los años, la Asociación Americana de Marketing en 1960 definió el mercadeo como “actividades en el campo de los negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor, planificando y llevando a cabo el diseño, la fijación de precios, la promoción, la distribución de ideas, bienes y servicios creando intercambios para satisfacer las necesidades para lograr los objetivos del individuo y la organización”.

William Stanton en su libro Fundamentos de Mercadeo (1978), lo definió como un “sistema total de actividades mercantiles encaminadas a planear, fijar precios, promoción, distribución de productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales y potenciales y lograr los objetivos de la organización”

En el año de 1991, Jean J Lambin define el mercadeo como “el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad” en su libro Marketing Estratégico.

⁸ En este trabajo de investigación se trataran indistintamente estos cuatro términos.



Fabio Villegas y Elías Ramírez, dentro de su escrito *El Marketing y su incidencia en las Organizaciones* (1999), lo definen como “la ejecución de las actividades en los negocios que se originan en la investigación las necesidades y deseos de los clientes seleccionados, la planeación y organización de la compañía que permita satisfacerlos, hasta lograr utilidades necesarias o la rentabilidad social para su desarrollo”.

Kotabe y Helsen, dentro de su libro *Marketing Global Marketing* (2001) definen el mercadeo como “una actividad corporativa creativa que comprende la planeación y ejecución de la concepción, fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, productos y servicios en un proceso de intercambio que no sólo satisface las necesidades actuales de los clientes, sino que también anticipa y crea sus necesidades futuras obteniendo una ganancia”.

Y por ultimo Roger Blackwell, Paul Miniard y James Engel en su libro *Comportamiento del Consumidor* (2002) describen como el concepto de mercadotecnia “el proceso de planeación y ejecución de la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

Teniendo en cuenta esta evolución del término encontramos que la gerencia del Mercadeo, en el momento, trata de obtener beneficios mediante un proceso de planeación, organización, ejecución y control en busca de la satisfacción de necesidades de un segmento del mercado, el cual ha sido investigado previamente para ejecutar los programas destinados a producir intercambios y negociaciones utilizando una mezcla de productos, canales, comunicaciones y precios (mezcla de mercadeo).



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

La gestión de marketing es una organización destinada al servicio del cliente para la satisfacción de sus necesidades y lograr los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Es por lo anterior importante determinar una serie de parámetros que sirvan de herramienta de planeación y control a la gestión del área de mercadeo.



3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y LOS SUPUESTOS TEORICOS

Dentro de los diez sistemas de gestión anteriormente referenciados, se encuentra el Sistema de Mercadeo, el cual *“propende por aumentar y mantener las ventas de los productos y servicios de la organización de una manera racional y sostenible. Este es un sistema de gestión de vital importancia para las organizaciones, pues a través de la publicidad, la investigación de mercados y la difusión se enfoca a la organización hacia sus ventas y su desarrollo”*.⁹

El problema se concentra en la comprobación y solución de tres supuestos teóricos, a saber:

- Dentro de las organizaciones actualmente se mide la gestión del departamento de mercadeo de acuerdo a la disminución o aumento de las ventas de la compañía, sin medir verdaderamente las acciones efectivas de penetración de mercado, fidelización de clientes o mejoras internas en los procesos que se hayan efectuado.
- El área de mercadeo en algunas organizaciones es netamente experimental. Se aplican teorías o métodos de mercadeo, sin tener procesos o procedimientos claros a seguir, haciendo más difícil el control de las operaciones, su coordinación con las demás áreas y su mejoramiento o efectividad y eficacia.

⁹ GUEVARA V., Alberto. *Gestión de la Calidad*. Documento s.n. Inédito. 2003. pág. 9



- El departamento de mercadeo no se encuentra íntimamente ligado al funcionamiento del resto de áreas en la organización, creando desorden dentro de la misma y falta de cumplimiento en los negocios realizados.

Al ser el Sistema de Gestión de Mercadeo, un sistema de vital importancia para cualquier organización, es de gran utilidad y beneficio crear un modelo de estandarización de procesos para éste, ya que se facilitaría el control de sus actividades tanto como su mejoramiento continuo, lo cual ofrece un esquema racional que cualquier organización puede adaptar a su mecánica, orientando su sistema de gestión del mercadeo hacia las metas de cada compañía para hacer su gestión medible y óptima, solucionando los problemas anteriormente descritos.

De acuerdo con lo anterior, el problema puede resumirse en:

¿Cómo debe normalizarse un Sistema de Gestión del Mercadeo para que su gestión sea medible y controlada periódicamente de acuerdo a estándares óptimos procurando por su mejoramiento continuo?

Para aproximarnos a la solución del problema se pretende construir un documento guía para la estandarización de los procesos del sistema de gestión de mercadeo, tomando como modelo la norma ISO 9001.

En este documento se describiría la función del mercadeo estratégico y la forma general de administrarlo para cualquier organización.

Con base en estas consideraciones, conviene concretar el desarrollo de la investigación en los siguientes términos:



- Cómo diseñar una norma técnica internacional para la estandarización de procesos del sistema de gestión de mercadeo?
- Qué elementos estructurales de la norma internacional ISO 9001:200 pueden aportar para la construcción del diseño propuesto?
- De qué manera los mecanismos de la planeación estratégica del mercadeo puede ser integrada al diseño normativo estandarizado?



4. JUSTIFICACION

“Cuando las compañías se hagan crecientemente interdependientes a través de las fronteras internacionales, habrá cada vez más presión para garantizar la calidad de los procesos. En tal entorno, existe un conjunto considerable de normas internacionales, y una única organización internacional que realiza el esfuerzo para tratar de promoverlas”¹⁰.

Al presentarse la globalización de la economía y del conocimiento, se ha constatado que la aplicación de la administración por sistemas de gestión y la adopción del un Sistema de Gestión de Calidad, crea la base para la toma de decisiones con base en el “conocimiento”, un óptimo entendimiento de las partes interesadas (dirección, empleados, proveedores, socios y clientes) y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de los costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por desacuerdos o malentendidos.

Es por lo anterior que las empresas deben tener conciencia de que la administración por sistemas de gestión puede ser una herramienta que aumente su competitividad a nivel global, a través del mejoramiento de su desempeño fundamentándose en: El enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en los procesos, la gestión basada en sistemas, el mejoramiento continuo, la toma de decisiones basadas en hechos y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

¹⁰ ARENAS, Anny. *Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9000*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/sgcsin.htm>



La implantación de un sistema de gestión del mercadeo tiene como objetivo primordial que las empresas desarrollen sistemáticamente los servicios que provee dicha área con mejor calidad de acuerdo a las necesidades de la dirección y en vía del logro de los objetivos de la empresa.

La base fundamental para la implantación de un modelo de gestión del mercadeo es el conocimiento de las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones tanto de sus clientes internos, como de sus clientes externos actuales y potenciales.

Este modelo consiste en reunir todas las actividades y funciones del área de mercadeo, en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático. Es importante precisar que el sistema de gestión del mercadeo contempla solo un área de la organización, pero ésta posee un conjunto de elementos interdependientes e interconectados con las demás áreas, que buscan un mismo objetivo.

“Se requiere ver la empresa, como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior y que tiene interacciones e interdependencias con los diferentes actores relacionados con la empresa (proveedores, instituciones de crédito, clientes, personal, etc.) ... sin embargo, nadie discute que la mejor forma de operar en una empresa es hacer correctamente, a la primera, y con el menor consumo de recursos, las actividades necesarias para satisfacer cada vez mejor a los clientes, internos y externos”¹¹, esto es llamado un proceso de Gestión

¹¹ FLEITMAN, Jack. *Como Implantar y Evaluar un Modelo de Calidad*. En Línea: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/modcalidad.htm>



Integral, en donde la administración busca mejorar continuamente cada una de las tareas que se realizan de acuerdo con el objeto de la compañía y así llegar a ser más competitiva.

Dentro de este trabajo de investigación se pretende aplicar el concepto de Sistema de Gestión Integral, para una de las áreas de la organización. El modelo de Sistema de Gestión del Mercadeo, persigue mejorar cada una de las actividades por esta área realizadas, persiguiendo un mejoramiento continuo y buscando que la empresa se haga más competitiva.

La aplicación del Sistema de Gestión del Mercadeo debe introducir un cambio en la forma de hacer las cosas y sobre todo en la cultura de las personas que están al servicio del área de mercadeo.

Implantar un modelo de gestión del mercadeo consiste en que todos los esfuerzos estarán orientados hacia la mejora continua del desempeño; Lo cual hace, que la organización que aplique esta filosofía, estará siempre marcando la diferencia, es decir, generando ventaja competitiva.

4.1 SECTOR SERVICIOS

Dentro de las clases de organizaciones, se han diferenciado principalmente dos: sector manufacturero y sector servicios. Cuando se habla del “sector servicios”, referenciando a un sector o industria, cuyo resultado en la prestación del servicio, este no es fácilmente medible, y como tal se convierte en un “intangibles”.



Estas actividades de prestación de servicios se presentan como soluciones a las necesidades de los clientes. En la cotidianeidad de la vida se está continuamente involucrado en los servicios, ya sea como proveedores o como clientes.

Pero como se encuentran compañías prestadoras netamente de servicios, en cada una de las organizaciones que existen, se tienen áreas dedicadas únicamente a la prestación de servicios internos, como son: el área de mercadeo, de contabilidad, de auditoria, de presupuesto, de planeación, etc. Como plantea Theodore Levitt de la escuela de negocios de Harvard: “No existen tales cosas como industrias de servicios. Existen solo industrias cuyos componentes de servicios son mayores o menores en comparación con otras industrias. Todo el mundo está en un servicio”.

Adicionalmente, todas aquellas actividades internas que conducen a la producción de bienes de consumo son en esencia “servicios internos” que involucran la transferencia de datos e información de una persona a otra, de un área a otra.

En el servicio del mercadeo, esta área es la proveedora, para la dirección de la compañía, de estrategias para la comercialización del producto y a su vez su principal cliente en la misma dirección quien queda conforme o no con el servicio prestado.

Proporcionar lo que realmente requiere el cliente interno garantiza la efectividad. Recibir lo que ha sido acordado por parte del proveedor interno garantiza la eficiencia.



4.2 UN SERVICIO TAMBIEN ES EL RESULTADO DE UN PROCESO

Pero como se ha documentado toda serie de procesos de manufactura, la empresa también puede documentar, controlar y mejorar los procedimientos que solo están enfocados en la prestación de un servicio.

Con esta documentación de los procesos y procedimientos para la prestación de los servicios, la empresa se asegura de la calidad de los mismos, ya que seguirán un orden estricto de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Dentro de la serie de normas ISO 9000, existe una versión de la Norma ISO 9001 que está aplicada a las empresas prestadoras de servicios, con el fin de que ellas puedan aplicarla con más facilidad.

El área de mercadeo tiene como función atender los requerimientos de su cliente interno, la dirección, con el fin de llevar a cabo la prestación de sus servicios de una manera en que contribuya al alcance de las metas planteadas por la organización. Al estar documentados todos los procesos del área de mercadeo, la dirección, principal cliente, podrá tomar decisiones sobre bases reales y medidas de su labor.

4.3 CONSTRUCCION DEL PROYECTO

De acuerdo con lo anterior se hace sumamente útil crear un documento en el cual se estandaricen los procesos y procedimientos del sistema de gestión de



mercadeo, tanto como dar las directrices necesarias para su control y mejoramiento continuo, ya que hasta el momento no existe¹².

Como se hablaba anteriormente dentro de los 10 sistemas de gestión que comprenden las actividades de cualquier organización, solo tres han sido estandarizados hasta el momento, dejando el campo de mercadeo por fuera de ellos. Al ser un sistema vital para la organización es importante y necesario, realizar este estudio para contribuir en su mejoramiento.

El fin último de esta investigación es construir un documento, en el cual se darán los elementos esenciales para la documentación del sistema de gestión de mercadeo, lo que ayudará a las empresas que deseen utilizarlo como guía en la configuración de un departamento de mercadeo efectivo, conectado directamente por procesos a las otras áreas de la organización, encadenado con las metas de la compañía, controlado constantemente y con la obligación de mejoramiento continuo.

Además de lo anterior el documento puede ser enviado como proyecto de norma para ser discutido en la Organización Internacional para la Normalización (ISO), para su posterior revisión, adaptación y publicación, creando una oportunidad internacional importante para la ciudad de Manizales, tanto en la profundización del tema, como en la socialización y difusión del mismo por parte de los participantes en este trabajo.

¹² La Organización Internacional para la Normalización dio respuesta a la inquietud enviada vía mail sobre algún adelanto en lo que a este proyecto se refiere, dando la certeza que no existe nada por esta organización conocido hasta el momento.



Dentro del mundo de la administración, la adopción de estándares internacionales significa que los oferentes pueden basar el desarrollo de sus productos y servicios en especificaciones aceptadas en cada sector. Esto significa que los administradores pueden usar estos estándares internacionales para incrementar la libre competencia en muchos más mercados en el mundo.

Al ser Colombia un país en desarrollo y Manizales una ciudad media en busca de oportunidades, este documento puede ayudar a las empresas a ser más eficientes en los procesos relacionados con el sistema de gestión de mercadeo, haciéndolas más competitivas a nivel nacional y mundial, ya que se trabajará con base en un compendio de buenas practicas empresariales como lo es la normatividad emitida por la ISO.

Las normas ISO 9000 e ISO 14000 son las más conocidas y exitosas formas de estandarización, ya que se han convertido en una referencia internacional de requerimientos de calidad en los negocios mundiales y el cuidado medioambiental. Estas normas, enfocan la organización a la administración de sus procesos o actividades en “calidad de administración”.

Este proyecto significa un avance teórico para la disciplina del mercadeo en la medida que integra los principales conceptos del mercadeo estratégico con la administración por procesos en un modelo normativo para cualquier tipo de organización que estandariza las principales actividades que debe desarrollar el departamento dedicado a esta materia en la organización, facilitando su control y en miras de un mejoramiento continuo del sistema de gestión del mercadeo como tal.



5.OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de normalización para el sistema de gestión de mercadeo de cualquier organización, mediante el estudio de los mecanismos de la gestión estratégica de mercadeo y su integración con los conceptos estructurales de la gestión de calidad, de tal manera que pueda construirse un documento tipo DIS (Draft International Standard) que oriente la optimización de los procesos de estas áreas.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el contenido y la estructura de la norma internacional ISO 9001:2000 (Sistema de Gestión de la Calidad), para determinar cuales son los componentes estructurales que pueden aportar en la construcción del diseño propuesto.
- Evaluar y analizar los principios del mercadeo en función de los planes estratégicos, su función, explicación e importancia, para determinar de que manera estos mecanismos pueden ser integrados al diseño normativo estandarizado.
- Desarrollar un modelo para la estructuración, puesta en marcha y mejora de un Sistema de Gestión del Mercadeo.



6. DIAGNOSTICO

Con el objetivo de determinar la veracidad de los supuestos teóricos planteados para esta investigación y los que justifican su utilidad, se realizó una revisión de la situación actual del departamento de mercadeo en las 30 empresas más grandes en activos e ingresos de la ciudad de Manizales.

6.1 SUPUESTOS TEORICOS PLANTEADOS

El problema se concentra en la comprobación y solución de tres supuestos teóricos, a saber:

- Dentro de las organizaciones actualmente se mide la gestión del departamento de mercadeo de acuerdo a la disminución o aumento de las ventas de la compañía, sin medir verdaderamente las acciones efectivas de penetración de mercado, fidelización de clientes o mejoras internas en los procesos que se hayan efectuado.
- El área de mercadeo en algunas organizaciones es netamente experimental. Se aplican teorías o métodos de mercadeo, sin tener procesos o procedimientos claros a seguir, haciendo más difícil el control de las operaciones, su coordinación con las demás áreas y su mejoramiento o efectividad y eficacia.



- El departamento de mercadeo no se encuentra íntimamente ligado al funcionamiento del resto de áreas en la organización, creando desorden dentro de la misma y falta de cumplimiento en los negocios realizados.

6.2 METODOLOGÍA

El trabajo que se realiza es de tipo descriptivo; ya que se centra en las características del grupo objeto de estudio, desde diferentes variables de medición de gestión, experiencia en el ramo, resultado de acciones y situación real.

En su desarrollo, la primera etapa utiliza investigación tipo exploratoria, una vez realizado el reconocimiento y definición del objeto de estudio, se adelanta la investigación descriptiva, para suministrar información que permita definir si los supuestos planteados son reales o no, definiendo la situación actual del departamento de mercadeo en las empresas más grandes de la Ciudad de Manizales.

Esta investigación se desarrolló mediante un instrumento de recolección de información primaria, indagando sobre la forma en como está constituido el área de mercadeo en las organizaciones objeto de estudio, cómo se realiza la medición de su gestión y cuales son los principales logros obtenidos por esta dependencia en las organizaciones en la actualidad.

El análisis de la información obtenida en la investigación de tipo descriptiva se sistematizó y se procesó, según la categorización hecha por cada alternativa de respuesta.



6.3 MARCO MUESTRAL

La población a examinar fue determinada como las empresas grandes de Colombia, ya que estas son quienes tienen más probabilidad de contar con un departamento de mercadeo.

Para determinar el marco muestral la Cámara de Comercio de Manizales suministró una lista de las tres mil empresas más grandes de Colombia, clasificadas por la Superintendencia de Sociedades de acuerdo con el monto de activos de cada una en los años 2001 y 2002.

De estas tres mil empresas se extrajo la lista de las situadas en el eje cafetero, llegando a un total de 79 empresas, con el fin de realizar la investigación más ágilmente.

Del total de la población (tres mil empresas), contando con un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95% y una distribución de respuesta del 98%, el resultado de la muestra fue de 30.

De las 79 empresas situadas en el eje cafetero, 37 tienen sede en la Ciudad de Manizales. El instrumento fue enviado en nombre de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional, sede Manizales, a todas ellas, obteniendo respuesta de 34 empresas, número mayor que la muestra, así que se tuvo información suficiente para nuestro diagnóstico.



6.4 EMPRESAS QUE COMPONEN LA MUESTRA

Las empresas mas grandes en el Departamento de Caldas, a las cuales se les aplico el instrumento son:

EMPRESAS MAS GRANDES DE CALDAS

De acuerdo al monto de Activos

Año 2002

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA
1	Sucesores de JJ Restrepo S.A.
2	Terpel del Centro
3	Mabe Colombia
4	Tablemac
5	Proalco S.A.
6	Progel S.A.
7	Colombit S.A.
8	Descafecol S.A.
9	Manisol S.A.
10	Super de Alimentos S.A.
11	Acasa S.A.
12	Hada S.A.
13	Decafe S.A.
14	Compañía Promotora del Café S.A.
15	Herragro S.A.
16	Bellota Colombia S.A.
17	Fondo Ganadero del Centro S.A.
18	Constructora las Galias S.A.
19	Tecnología en Cubrimiento S.A.
20	Stepan Colombia de Químicos S.A.
21	Gómez, Hoyos y Cia. S. en C.
22	Inversiones Técnicas S.A.
23	Celema S.A.
24	Productos Químicos Andinos S.A.



25	TM Y CIA S. en C.A.
26	Riduco S.A.
27	Industrias Básicas de Caldas S.A.
28	Ingenieros Toro y Cia S.A.
29	Editorial La Patria S.A.
30	José D. Lolo Gómez e Hijos Ltda.
31	Distribuidora Playa Ltda.
32	Sucesores de Eduardo Gómez Arrubla S.A.
33	Droga S.A.
34	Siderurgica Colombiana S.A.
35	Casa Restrepo S.A.
36	Grupo López y Cia S. en C.S.
37	Armetales S.A.

6.5 INSTRUMENTO APLICADO

Esta investigación se desarrollo mediante un instrumento de recolección de información primaria. El instrumento se envió a los gerentes de las empresas anteriormente mencionadas, recibiendo respuesta de 34 de ellas.

El instrumento en su mayoría fue diligenciado por los Jefes del Departamento de Mercadeo¹³ en cada una de ellas.

Dentro de las variables que se tuvieron en cuenta para esta investigación, se encuentran:

- **Tiempo de configuración del departamento de mercadeo en la empresa:** esta variable mide la trayectoria del departamento en cada una de las empresas y su nivel de evolución.

¹³ El nombre que identifica la dependencia dentro de la organización que cumple con las funciones de Mercadeo y Ventas, varia en cada una de las empresas encuestadas.



- ❑ **Numero de personas que conforman el equipo de mercadeo:** mide la importancia relativa que la organización le designa a las funciones de mercadeo y su alcance dentro de la organización.
- ❑ **Configuración del departamento de mercadeo en unidades, dependencias o cargos:** determina la estructura funcional del departamento en la empresa y las funciones que cada rol representa.
- ❑ **Unidades de medición para la gestión del departamento de mercadeo:** refleja bajo que criterio se esta calificando la labor de la dependencia.
- ❑ **Intervalo de tiempo en las mediciones de gestión:** determina el seguimiento realizado por la empresa a la gestión del departamento.
- ❑ **Instrumentos utilizados para realizar la planeación de las actividades del departamento de mercadeo:** verifica si se realiza una planeación a conciencia de las actividades a realizar.
- ❑ **Intervalo de tiempo para realizar la planeación:** determina el espacio de tiempo para medir resultados y replantear la planeación y monitoreo.
- ❑ **Logros del departamento de mercadeo en cada empresa:** determina la visión que tiene la empresa sobre la función del departamento de mercadeo.
- ❑ **Nombre y cargo del encargado de diligenciar el cuestionario:** identifica el responsable y su rol en la empresa, con la finalidad de interpretar mejor las respuestas dadas.



6.5 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Dentro de las más grandes empresas de la ciudad de Manizales, el departamento de mercadeo ha sido configurado en un promedio de 6 años para acá. Hace más de cinco años que las empresas han empezado a tomar conciencia de la importancia de aplicar los principios del mercadeo para la comercialización de sus productos. Dentro del análisis se puede encontrar que las empresas con más solidez tienen departamentos de mercadeo con mayor antigüedad.

El tamaño del departamento de mercadeo de las empresas tiene grandes variaciones de una a otra, no es posible determinar un promedio debido a que su número de personal no tiene un comportamiento común para las empresas. Las empresas que menor número de personal poseen tienen una relación directa con nombrar el departamento que cumple estas funciones como comercializador, lo que indica que no asumen el rol de mercadeo como tal.

En todas las empresas encuestadas se realiza medición sobre la gestión del departamento de mercadeo, pero todas obtienen esta medición de acuerdo con las ventas de la compañía o de acuerdo con la satisfacción de los clientes sobre el producto. Esta medición es realizada periódicamente, en la mayoría de empresas se efectúa de forma mensual, con el objetivo de llevar un control estricto en esta área. Es importante resaltar que en muy pocas (las de mayor trayectoria) la gestión del departamento de mercadeo es medida de formas distintas a el impacto que genera en las ventas.



En éstas empresas, se realiza planeación, en su mayoría semestral o anual, para las actividades del área de mercadeo, pero esta planeación está basada en los resultados de las ventas y de la satisfacción de los clientes con los productos. Se denota una falta de planeación a largo plazo como factor común. Asimismo los resultados que se evalúan sobre la planeación están enfocados a incremento en el nivel de ventas comparado con períodos anteriores, satisfacción del cliente con el producto o disminución de quejas acerca del producto. Se encuentra que se mide más el desempeño del producto después de la venta que la gestión del departamento en términos de marketing estratégico¹⁴.

Dentro de los logros que los diferentes departamentos de mercadeo mencionan, están: extensión de línea, cambio de concepto de productos, realización de visitas y charlas a planta, elaboración de catálogos, investigación de nuevos productos, sondeo permanente del mercado nacional e internacional, posicionamiento de la imagen de la empresa, afianzamiento de las relaciones comerciales, aceptación en el mercado de logos y empaque, implementación de un sistema de información comercial, incremento de top of mind en la mente de los consumidores, campañas de activación de la marca en los consumidores, estructuración del Departamento como tal, división por líneas, posicionamiento de los productos en los mercados de interés, participación en Ferias Nacionales e Internacionales para posicionar los productos, clientes internacionales con gran interés en nuestros productos, Página Web y catálogos como soporte a la gestión del mercadeo. La variedad de respuestas demuestran la visión de logro del departamento de mercadeo por quien lo lidera, teniendo logros tanto en marketing operativo como estratégico lo

¹⁴ En el capítulo de “Marco Teórico” se da una explicación amplia sobre el concepto de mercadeo estratégico y su diferencia con el mercadeo operativo.



cual no concuerda con la importancia dada a estas dependencias por parte de la organización.

6.5 CONCLUSIONES

- Dentro de las organizaciones actualmente se mide la gestión del departamento de mercadeo de acuerdo a la disminución o aumento de las ventas de la compañía, sin medir verdaderamente las acciones efectivas de penetración de mercado, fidelización de clientes, interpretación de las necesidades del mercado o mejoras internas en los procesos que se hayan efectuado.
- El área de mercadeo en algunas organizaciones es netamente experimental. Se aplican teorías o métodos de mercadeo, sin tener procesos o procedimientos claros a seguir, haciendo más difícil el control de las operaciones, su coordinación con las demás áreas y su mejoramiento o efectividad y eficacia. El control que las empresas están ejerciendo sobre los resultados del área de mercadeo está basado más en los resultados de las ventas, teniendo planeación a corto plazo.
- El departamento de mercadeo no se encuentra íntimamente ligado al funcionamiento del resto de áreas en la organización, creando desorden dentro de la misma y falta de cumplimiento en los negocios realizados. Los departamentos de mercadeo de las organizaciones no tienen objetivos comunes con el resto de las áreas de la organización, creando confusión en sus metas. Las respuestas de los logros obtenidos son incoherentes con la medición de la gestión de esta dependencia.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

Los supuestos teóricos planteados como el problema, han sido verificados por medio de la investigación en campo realizada, lo que justifica este trabajo de investigación y las ventajas que pueden derivarse de su buena utilización.



7. MARCO TEORICO

7.1. PERSPECTIVAS Y RETROSPECTIVAS DEL MERCADEO

El marketing es tomado como una disciplina nueva y novedosa, pero por el contrario ha existido como un proceso social desde que existe el mercado. Los productores vienen realizando actividades para llevar los bienes a los consumidores y en estas últimas décadas cuando la competencia es más fuerte, el marketing ha tomado mucha importancia, refiriéndonos al termino como tal.

Hasta el siglo XX la preocupación de las empresas se centraba en elaborar productos con muy buena calidad, en la primera mitad del siglo XX, se ocuparon en introducir mejoras en los métodos de producción, hacia 1950 se arraigó la convicción de que el consumidor es quien decide lo que se venderá. El desarrollo tecnológico ha permitido la estandarización de la producción, logrando la producción en cadena y en grandes series.

El aumento del nivel de vida ha permitido que personas con excedentes después de cubrir sus necesidades primarias, los utilicen en la adquisición de bienes no vitales, permitiendo el consumo de productos más variados, el cliente puede elegir mejor y exigir más.



La década de los años 50 y 60, marcaron el apogeo de la mercadotecnia de masas, existía un sólo tipo de marca para cada producto, por ejemplo : coca cola para la sed, hotel Holiday o Hilton, jabón de baño palmolive, crema dental colgate, y no se diferenciaban las marcas de shampoo ni se conocían los productos desechables.

Los años 70 se convirtieron en la década de las segmentaciones y de la ampliación de la línea de productos. Los consumidores eran fieles a sus marcas preferidas como aspirina de Bayer, camisas Arrow, gasolina Texaco y automóviles Chevrolet. A finales de los años 70 e inicio de los 80, las estanterías de los supermercados comenzaron a tener productos genéricos de bajo precio y sin marca.

La década de los 80 se intensificó el mercadeo de nichos, en grupos cada vez más pequeños de consumidores cada uno con sus propias necesidades y deseos que satisfacer. La tendencia se acercaba hacia el mercadeo personalizado, uno a uno.

Conforme avanzamos en el siglo XXI, no cesa la tendencia hacia la personalización, cada una de las empresas productoras tiene a disposición de los mercados un producto de varias clases y presentaciones para cumplir más exactamente las necesidades de cada uno de los individuos.

Los cambios hoy son muy significativos, las grandes familias se han disminuido, los hogares cuentan con tres o cuatro miembros, el número de solteros que viven solos ha aumentado, el índice de nacimientos es alto, el número de mujeres que



trabaja fuera del hogar ha aumentado, el tipo de familia agregada está creciendo, dos personas divorciadas con hijos se vuelven a casar.

Las proyecciones muestran que el número de líneas telefónicas ha aumentado. Los teléfonos celulares son cada vez más útiles, el uso de las tarjetas de crédito, las llamadas de cobro revertido y los servicios de entrega de la noche a la mañana son cada día mayores. El teléfono, los equipos de fax, las tarjetas de crédito y los servicios de compra en línea son fáciles a través de un MODEM y de una computadora, que han revolucionado la forma de comprar.

La década de los 90 es la década de las bases de datos, del auge de la mercadotecnia de base de datos ha permitido determinar un perfil detallado de los perfiles de los prospectos y de los clientes utilizando características geográficas, demográficas y psicográficas, para crear ofertas y servicios especiales a la medida de los segmentos.

El surgimiento del sector de servicios sigue en aumento, mientras que el de la producción sigue en descenso.

Otros aspectos que han influido son el florecimiento de la sociedad de la información, la proliferación de nuevos productos y la multiplicación de los canales de distribución.

7.2. FILOSOFÍAS DE LA GERENCIA DE MERCADEO

Comprender la evolución que ha tenido el mercadeo por efecto de las presiones de los consumidores que cada vez son más exigentes, las reglamentaciones de ley, la competencia que cada día es más fuerte, los cambios tecnológicos con las innovaciones que trae consigo, la globalización en toda su extensión, nos ilustran



los aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de estrategias competitivas para las organizaciones.

La gerencia de mercadeo está constituida por todos aquellos esfuerzos diseñados para obtener los cambios deseados en el mercado objetivo, debe coordinar y administrar todas las actividades de mercadeo y asumir un papel decisivo en las planeación de la empresa.

Desde la revolución industrial y la administración científica y operacional de Taylor y Fayol, que cambiaron las formas de producir y comercializar los bienes hasta nuestros días se ha pasado por diferentes orientaciones para la labor de mercadotecnia, orientaciones hacia la producción, el producto, las ventas, el mercadeo, el mercadeo social y el enfoque uno a uno o mercadeo diferenciado.

Cada entidad determina la orientación que le quiere dar a su manera de actuar frente a la administración de sus recursos. Existen diferentes orientaciones, que es preciso aclarar, con el fin de determinar qué clase de organización se tiene.

□ ORIENTACIÓN HACIA LA PRODUCCIÓN

Producción e ingeniería planean y definen los objetivos de la organización, el departamento de ventas comercializa los bienes a los que finanzas y contabilidad le han asignado el precio. La eficiencia productiva es la prioridad, prevalece el punto de vista de la empresa por encima del cliente, no existe comunicación entre el productor y el consumidor.

Este enfoque sirve cuando la demanda del producto es mayor que la oferta y la competencia es débil o si sus productos coinciden con lo que necesita el mercado.



□ ORIENTACIÓN HACIA EL PRODUCTO

Este enfoque asume que el consumidor acepta productos de mayor calidad, por esto la organización mejora la calidad del producto para atraer los clientes. La planeación aun se hace en función de la empresa, las leyes comienzan a proteger al cliente, la información del consumidor aun no se tiene en cuenta, éstos solo compran los productos que le den más soluciones, conocen la calidad de las diferentes marcas y sus características, selecciona la marca que les dé mayor calidad. El consumidor es un censor u opositor de la compañía.

Las organizaciones que operan bajo este concepto están en diferentes campos: ferrocarriles versus empresas de buses, taxis, aviones, lo mismo oficinas de correos, iglesias y policía que consideran que están ofreciendo el producto correcto y el consumidor les agradece.

□ ORIENTACIÓN HACIA LAS VENTAS

El intercambio comercial es en dos sentidos, las empresas se enfocan a vender bienes y cobrar, se da un enfoque hacia la conformación de departamentos. El consumidor comienza a aportar mayor información, se reconoce el departamento de ventas con ejecutivos y grupos de venta bien capacitados, se da mucha importancia a la publicidad, y a la investigación de mercados, se reconoce que el intercambio comercial es en dos sentidos, pero se sigue planeando en función de las necesidades de la empresa.

Se hacen grandes campañas y ventas intensivas puerta a puerta. Ventas agresivas a los distribuidores (electrodomésticos, seguros, planes funerarios, rifas enciclopedias etc.), ventas frente a frente con el fin de que el vendedor pueda



analizar las reacciones de los clientes y sus estímulos para el manejo de objeciones.

La organización asume que con técnicas enérgicas de ventas se logran grandes volúmenes estimulando el interés de los clientes y así se logran altas utilidades.

□ ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADEO

Al cliente se le considera un ser activo y se convierte en el centro de la actividad mercantil; lo prioritario es identificar sus necesidades y deseos.

La gerencia de la organización es influenciada por el gerente de mercadeo y se integran todas las actividades de la firma con el departamento de mercadeo.

Los objetivos se alcanzan satisfaciendo conscientemente las necesidades y deseos de los consumidores. La organización se adapta para servir al cliente más eficientemente que la competencia.

La organización investiga y selecciona los mercados objetivos y desarrolla ofertas efectivas y programas de mercadeo.

Es una filosofía contemporánea que entiende que la venta depende del cliente y del valor que éste dé al producto, pues el cliente es el que define el negocio de la empresa y no los productos.

□ ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADEO SOCIAL

La organización se orienta hacia la responsabilidad social, la organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo los objetivos de la organización, mejorando y conservando el medio ambiente y los intereses de los



individuos y la sociedad. Promueve el concepto humano, el consumo inteligente y la ética en las actividades de mercadeo.

Una empresa con responsabilidad social crea y genera riqueza, genera empleos, es responsable con su contexto social, cumpliendo a sus trabajadores, pagando buenos salarios, manteniendo excelentes relaciones con sus proveedores, con la sociedad mantiene en armonía, a los clientes les ofrece precios justos, cumple con sus obligaciones tributarias, protege el medio ambiente vendiendo productos que no contaminen, promueven el reciclaje, el cambio de empaques contaminantes por otros reciclables, promocionan campañas de arborización y zonas verdes.

□ ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADEO UNO A UNO

Denominado mercadeo personalizado de base de datos, personalizado o mercadeo de relaciones. Este modelo gerencial cambia los enfoques masivos de productos, canales y programas de ventas hacia la atención dirigida a cada cliente. Se pasa de la participación masiva en el mercado hacia la participación en el cliente, el diseño de productos se hace según cada cliente y con mayores referencias de productos menos estandarizados. Se replantea la investigación de productos para un segmento específico, el negocio se centra más en cada cliente y le ofrece productos personalizados, la empresa aprende del cliente y va adaptando sus procesos a las necesidades de cada uno.

Las relaciones a largo plazo con cada cliente son individuales, se abandonan los antiguos monólogos de publicidad, se utilizan bases de datos para comunicación



interactiva, aplicaciones comerciales de Internet, aprovechando la información que se tiene de los clientes para facilitar y agilizar las transacciones.

Se minimizan los costos de los inventarios altos o de poca rotación y se disminuyen los riesgos en las ventas y se dificulta la copia de productos.

7.3. FUNDAMENTOS IDEOLOGICOS DEL MARKETING

Independiente de los diferentes enfoques de mercadeo en cada organización, las empresas son entes económicos que producen, transforman, circulan, custodian y administran bienes o prestan servicios, cuya función principal es la de satisfacer las necesidades de sus clientes, para ello las actividades de mercadeo se integran con las áreas de producción y finanzas.

“El término <<marketing>> expresa mal la dualidad de la gestión del marketing y privilegia la dimensión <<acción>> en detrimento de la dimensión <<análisis>>. En cambio los términos <<mercadeo>> y <<mercática>>, recordados por la Academia Francesa, ponen en evidencia estas dos caras del marketing”¹⁵. Es importante aclarar que en este trabajo se trataran los términos “marketing” y “mercadeo” sin diferencia alguna, contando en los dos tanto el aspecto de acción como el de análisis.

¹⁵ LAMBIN, Jean Jaques. *Marketing Estratégico*. Tercera Edición, Madrid: McGraw Hill Interamericana de España, 1995. 610 pp.



El mercadeo o marketing es un sistema tanto de pensamiento como de acción, existen “tres dimensiones características del concepto de marketing. Una dimensión de <<acción>> (la conquista de los mercados), una dimensión <<análisis>> (la comprensión de los mercados) y una dimensión <<ideología>> (una actitud). La tendencia más frecuente es la reducir el marketing a la dimensión de la acción, es decir, un conjunto de métodos de venta (marketing operativo), y de subestimar la dimensión de análisis (el marketing estratégico)”¹⁶.

El sistema de pensamiento que sustenta el marketing se apoya sobre la teoría de elecciones individuales, la cual se fundamenta en el principio de la soberanía del comprador. “Visto desde esta perspectiva, el marketing no es más que la expresión social y la traducción en reglas operativas de gestión de los principios enunciados por los economistas clásicos a finales del siglo XVIII y que son la base de la economía de mercado. Estos principios enunciados por Adam Smith (1776), pueden resumirse como sigue: << ...el bienestar social no depende en definitiva de las intenciones altruistas sino más bien resulta de la conjunción, por el intercambio voluntario y competitivo, de los móviles interesados entre productores y consumidores>>”¹⁷.

Partiendo de los conceptos económicos, la base fundamental de la economía de mercado se sustenta en cuatro ideas fundamentales:

- Lo que los individuos buscan incansablemente son experiencias gratificantes para ellos, siendo ésta la principal motivación para trabajar.
- Lo que se califica como gratificante responde a las elecciones individuales, que se ven influenciadas por el entorno.

¹⁶ Ibídem.

¹⁷ Ibídem.



- Debido al intercambio voluntario y competitivo los individuos y sus organizaciones alcanzan mejor sus objetivos. Voluntario como satisfacción de las dos partes del acuerdo y competitivo expresando la igualdad de las partes en el intercambio.
- El principio de la soberanía del comprador. Tomado como la capacidad de elección de lo mejor para sí mismo.

Enfocada de tal modo la ideología que sustenta la gestión del marketing, da a esta gestión el deber de encaminar la empresa en el mercado. Así mirado, el marketing puede plantear la filosofía de acción válida para toda la organización al servicio de los clientes.

El marketing puede tener tres campos de acción , a decir:

- Marketing de bienes y servicios de consumo.
- Marketing Organizativo (intercambio entre organizaciones)
- Marketing Social.

“En cada uno de estos ámbitos, la gestión implica que la satisfacción de las necesidades de los clientes debe ser el objetivo principal de toda la actividad de la organización, no por altruismo, sino por interés bien entendido, porque es el mejor medio de lograr sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad”¹⁸.

Para poner en práctica esta filosofía de acción, la empresa debe llevar a cabo una doble gestión:

- Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos

¹⁸ Ibídem.



compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible; determinado así los objetivos del marketing estratégico.

- La organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales, las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos; siendo esto el papel del marketing operativo.

Teniendo estos antecedentes, “El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. Los tres conceptos claves de esta definición son: necesidad, producto e intercambio. La noción de necesidad pone en juego las motivaciones y comportamientos del comprador, individuo, consumidor o cliente organizacional; el concepto de producto remite a los modos de acción, de producción y de organización de los productores; el intercambio pone en juego el mercado y los mecanismos de equilibrio entre oferta y demanda”¹⁹.

7.4. FUNCIONES DEL MARKETING EN LA EMPRESA

- **MARKETING OPERATIVO**

“El marketing operativo en una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de

¹⁹ Ibídem.



ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política del producto, de distribución, de precio y de comunicación. La acción del marketing operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos”²⁰.

El fin último del marketing operativo es vender, utilizando para esto los elementos que tiene a su disposición para llevar a cabo el proceso de una forma eficaz y minimizando los costos de venta. El marketing operativo es determinante en la rentabilidad a corto plazo de la empresa.

El marketing operativo es el aspecto más visible de la gestión del mercadeo, debido a que la publicidad y promoción ocupan un lugar muy importante en éste. Por esta razón en la mayoría de organizaciones en este momento la gestión del marketing solo se desarrolla en este sentido.

El marketing operativo va relacionado directamente con la gestión comercial de la empresa, sin embargo éste es incapaz de crear una demanda donde la necesidad no exista, ya que no puede mantener vivas actividades que están en vías de la desaparición. Es por esto, que para ser rentable, el marketing operativo debe apoyarse en un análisis y reflexión de las necesidades del mercado y en su evolución.

□ MARKETING ESTRATEGICO

“A mediados del siglo XX, el término marketing se veía más o menos como el equivalente al término ventas. Muchas compañías creyeron que con bastante

²⁰ Ibídem.



esfuerzo e inversión se podía vender casi cualquier producto, mediante una venta de gran fuerza y publicidad agresiva. En efecto este “concepto de venta” implicaba que la función del marketing era el de ayudar a disponer cualesquiera bienes y servicios que una firma decidiera producir. Sin embargo, cuando los productos se volvieron más sofisticados, el aumento de los ingresos personales les permitió la compra de artículos más selectivos, la competencia empezó a incrementarse y el entorno del negocio se fue volviendo más complejo. Las empresas comenzaron a enfatizar en la investigación de marketing para aprender más acerca de las motivaciones y las preferencias de los compradores. Adicionalmente, el ritmo del desarrollo de nuevos productos se aceleró cuando más firmas buscaron satisfacer las cambiantes necesidades del mercado y desarrollaron nombres corporativos y de marca apropiados, que permitieron ganar la confianza y la lealtad de los clientes. Sin embargo, con frecuencia este enfoque para negociar tuvo éxito sólo a corto plazo”²¹.

Con este desarrollo del concepto del marketing, las empresas por fin se dieron cuenta que lo que realmente daba un valor agregado a la gestión del marketing era el análisis de las necesidades del mercado, traducidas a la compañía en productos vendibles. Sin dejar de lado la importancia de la gestión del marketing operativo se introdujo el término del marketing estratégico dentro de la gestión del mercadeo.

*“El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las **necesidades** de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el **servicio**, o la **solución***

²¹ GULTINAN, Joseph et al. *Gerencia de Marketing*. Sexta Edición, Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 2001. 470 pp.



*a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, en continuo cambio. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del **mercado de referencia** e identificar los diferentes **productos-mercados y segmentos** actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. Los productos-mercado identificados representan una oportunidad económica cuyo **atractivo de mercado** es preciso evaluar. El atractivo de un **mercado potencial** y en términos dinámicos por la duración de su vida económica, representada por su **ciclo de vida**. Para una empresa determinada, sin embargo el atractivo de un producto-mercado depende de su **competitividad**, es decir, de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detecte una **ventaja competitiva**, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales, ya sea por una productividad superior que le da una ventaja en costes”²².*

El fin último del marketing estratégico es orientar a la organización hacia las oportunidades de mercado atractivas para ella, teniendo en cuenta sus recursos y como aprovecharlos para su crecimiento y rentabilidad.

Así las cosas el marketing estratégico define la misión de la empresa, situada a mediano – largo plazo, definiendo sus objetivos, elaborando su estrategia de desarrollo y velando por el equilibrio de la cartera de productos.

²² LAMBIN, Jean Jaques. *Marketing Estratégico*. Tercera Edición, Madrid: McGraw Hill Interamericana de España, 1995. 610 pp.



Los cambios existentes en el mercado reclaman “una consolidación de marketing estratégico en la empresa con el objeto de a) fundamentar su actividad en **opciones estratégicas** sólidas y claramente definidas b) desarrollar **sistemas de vigilancia** del entorno y de **análisis de la competencia** c) reforzar la **capacidad de adaptación** a los cambios del entorno, y d) prever regularmente la **renovación de la cartera** de productos-mercados”²³.

Es importante que el marketing estratégico vigile el equilibrio de los productos exigidos por el mercado y los generados por investigación y desarrollo, llevando una coherencia con la rentabilidad a largo plazo.

□ EL PROGRAMA DE MARKETING

Para que el área de mercadeo de una compañía realice una labor completa y eficiente es necesario que trabaje tanto en el marketing operativo como en el estratégico como funciones complementarias, “en el sentido de que la elaboración de un plan estratégico debe hacerse en estrecha relación con el marketing operativo”²⁴.

Los medios de acción del marketing operativo son principalmente las variables precio, publicidad, potencial de venta y dinamización de la red de distribución, “de esta manera el marketing estratégico desemboca en la **elección de productos - mercados** en los que la empresa detecta una ventaja competitiva y sobre una **previsión de la demanda global**, en cada uno de los productos – mercados considerados. El marketing operativo se propone un **objetivo de cuota de**

²³ Ibídem.

²⁴ Ibídem.



mercado a alcanzar en cada producto – mercado, así como los **presupuestos de marketing** necesarios para la realización de estos objetivos”²⁵.

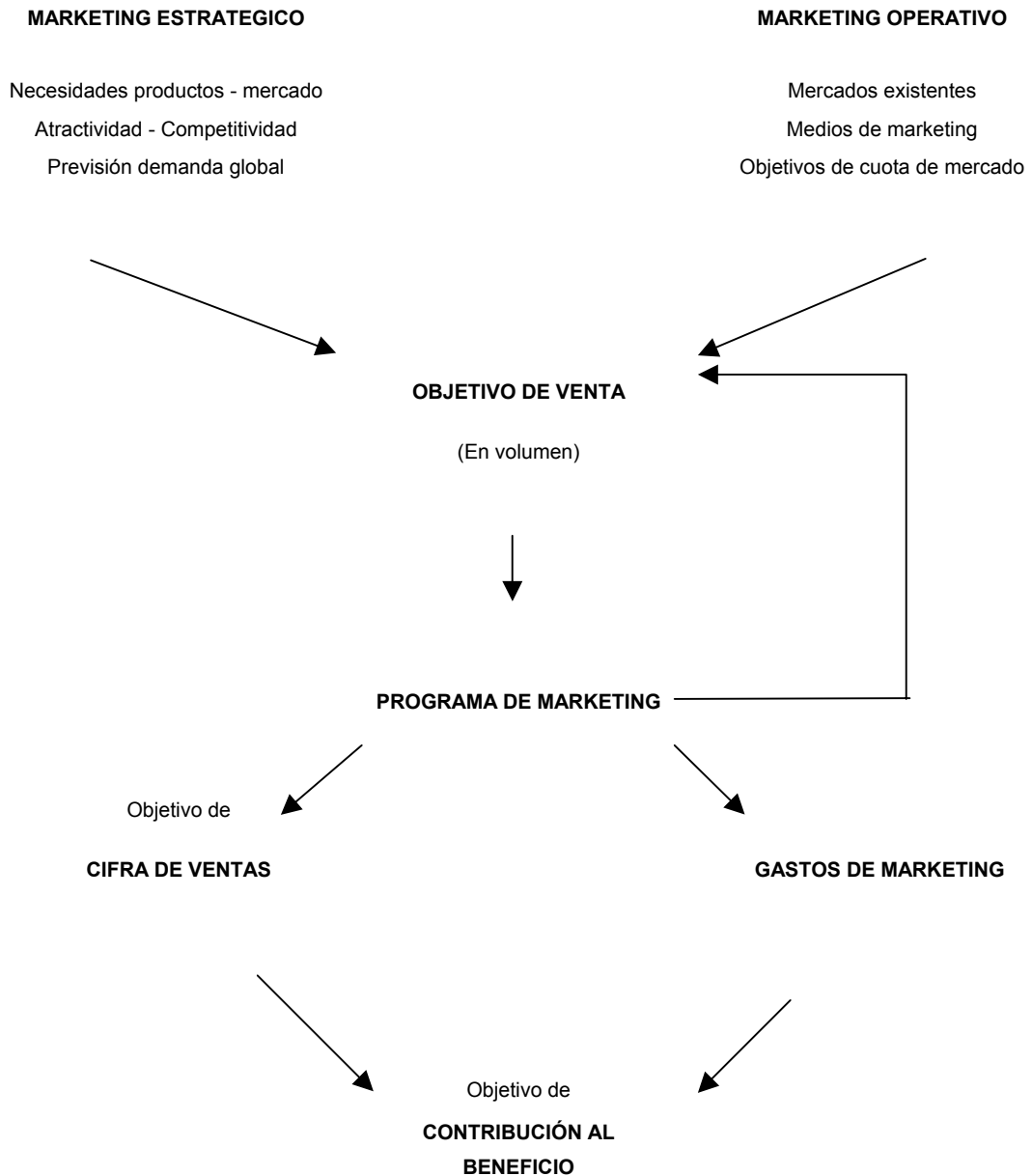
La comparación para cada producto – mercado del objetivo de la cuota de mercado y de la previsión de la demanda global, permite en primer lugar despejar un objetivo de venta en volumen, y seguidamente en unidades monetarias, teniendo en cuenta la política de precios adoptada. El beneficio bruto esperado se obtiene después de la deducción de los costos directos de producción, de las cargas de estructura propias eventuales y de los gastos de marketing destinados a la fuerza de venta, a la publicidad y a la promoción, según se expresa en el presupuesto de marketing. Este beneficio bruto es la contribución aportada por el producto – mercado a la empresa; destinada a asegurar la cobertura de los gastos generales de explotación y también el beneficio neto. El conjunto de este análisis se concreta en el programa de marketing.

Con el fin de ilustrar la interacción entre el marketing operativo y estratégico, Lambin (1995) diseñó el siguiente diagrama:

²⁵ *Ibíd.*



Proceso de planificación del marketing





Es así como una organización puede configurar su planificación para el ejercicio de la gestión del mercadeo.

7.5 SISTEMÁS DE GESTION DE LA CALIDAD

Actualmente, existen varias definiciones de la palabra “calidad”. La siguiente es la definición contenida en la Norma ISO 8402:2000 (Gestión y Aseguramiento de la Calidad – Vocabulario):

“Calidad – Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la capacidad para satisfacer unas necesidades explícitas e implícitas”.

Los procesos de gestión de la calidad dieron inicio en el año 1450 a.c. en donde se inspeccionaban el cortado y medición de las piedras en Egipto y han evolucionado en el pasar de los tiempos, no solo dedicándose a muestras y modelos físicos, sino a normas escritas sobre la influencia en las labores de las fuerzas de la economía y la diversificación.

“El incremento de los costos de producción y la reducción de los márgenes de utilidades, originados por mercados más competitivos y los nuevos avances tecnológicos, hicieron comprender la forma de mantener e incrementar las utilidades y reducir los costos de producción es producir y vender “calidad” en vez de solo cantidad. Pronto las actividades originales de calidad se ampliaron de la



*simple inspección de productos acabados, o los controles aislados durante la producción, hasta incluir la prevención de los puntos débiles del diseño y la fabricación*²⁶.

En las últimas décadas se han integrado todos los aspectos en la disciplina de aseguramiento de la calidad, la cual es la fuerza motriz para la planificación, administración y control efectivo de todas las actividades de la calidad, reconocida como “gestión de la calidad”.

*“Un Sistema de Gestión de la Calidad es la forma como una organización realiza su gestión empresarial (Institucional) asociada con la calidad. Consta de la estructura organizacional, la documentación, los procesos y recursos que son empleados para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de los clientes (usuarios)”*²⁷.

Los sistemas de gestión de la calidad son el medio por el cual se ejerce control sobre todas las actividades que afectan el logro de la calidad y, de esta manera la satisfacción del cliente. Estos sistemas se relacionan con la documentación de cómo se hacen las cosas y las razones por las cuales se hacen, dejando evidencia escrita de que si se hicieron.

Un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000, es aquel que sigue los lineamientos dados por la Norma ISO 9001:2000.

²⁶ SGS Internacional Certification Services. Lead Asesor Training Course. Volumen III. Documento s.n. Inédito. 5 pp.

²⁷ GUEVARA, Alberto. Fundamentos de ISO 9001 Versión 2000. Documento s.n. Inédito. 8 pp.



Estos sistemas son aplicados en las organizaciones que buscan mejorar su desempeño basados en la coordinación y eficacia de los diferentes procesos que quieran involucrar.

Los Sistemas de Gestión de Calidad orientan la gestión hacia los objetivos empresariales y hacia las experiencias de los clientes tanto internos como externos, basados en el mantenimiento de la calidad de sus servicios y/o bienes.

Certificarse con la Norma ISO 9001:2000 genera un respaldo de confianza en la calidad de los bienes y/o servicios producidos tanto para los clientes como para los empleados, accionistas y el medio ambiente.

La Norma ISO 9001:2000 se divide en nueve capítulos, encontrando los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en los capítulos del cuatro al ocho. Este análisis será expuesto más ampliamente en el siguiente capítulo.

□ ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

El esquema rector del enfoque por procesos es la igualdad de importancia de las actividades que desarrolla cada persona en cada proceso. La Norma ISO 9000:2000, define este enfoque como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados”, refiriéndose a este enfoque como la forma para alcanzar un resultado deseado más eficientemente.

La organización que quiera trabajar bajo este esquema debe definir “los procesos que intervienen en el cumplimiento de los requisitos de calidad, incluyendo



aquellos descritos en la misma norma (responsabilidad de la gerencia, gestión de los recursos, realización del producto/prestación del servicio y medición, análisis y mejora) y establecer la interacción entre estos procesos”²⁸. En cada proceso se deben definir sus elementos: entradas, salidas e indicadores.

Para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el Análisis de los Procesos de Trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o Mapa de los procesos.

El Mapa de los Procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización. La experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida.

Una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el Sistema, elaborando o mejorando los procedimientos e instrucciones; para ello se considera la estructura de documentación del Sistema de Calidad.

²⁸ *Ibíd.*



8. ANALISIS DE LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2000

Con el fin de elaborar un documento tipo DIS para la estandarización de un Sistema de Gestión del Mercadeo, basado en los lineamientos seguidos por la Norma ISO 9001:2000, se hace necesario estudiar y analizar los diferentes componentes de esta Norma con el fin de seguir su esquema.

La Norma ISO 9001:2000 fue expedida por la Internacional Organization for Standarization, documento que contiene los requisitos establecidos para un Sistema de Gestión de la Calidad.

La Norma ISO 9001:2000 es la mas conocida y aplicada por las organizaciones en el mundo, hasta llegar a ser un respaldo de la imagen de calidad de los productos o servicios de la compañía que cumpla con sus requisitos, por tal razón se toma como ejemplo su esquema para poder construir el proyecto de norma para el Sistema de Gestión del Mercadeo.

La Norma ISO 9001:2000 esta compuesta por 8 capítulos dentro de los cuales los primeros tres son su parte introductoria y explicativa y de los capítulos cuatro al ocho se determinan los requerimientos que debe seguir la organización con el fin de instaurar un Sistema de Gestión de la Calidad.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

A continuación se evaluará cada uno de los capítulos que contiene esta Norma, analizando cada numeral con el fin de tomar los elementos que sean precisos para la elaboración del Proyecto de Norma para la Gestión del mercadeo.

Cada Numeral será expuesto tal como se encuentra en la Norma ISO 9001:2000, agregándole el respectivo análisis de su contenido.



0. INTRODUCCION

0.1 Generalidades

Dentro de la introducción de la Norma se especifica claramente que su objetivo no es proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de calidad o en la documentación.

La utilización de la norma puede ser tanto interna como externamente para cumplir estrictamente con los requisitos de los clientes, los reglamentarios para cada organización y los propios (tales como políticas internas).

La base fundamental de la Norma ISO 9001:2000 son los principios enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

0.2 Enfoque basado en procesos

La Norma en mención promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Se determina que para que una organización funcione de manera eficaz debe identificar todas las actividades que realiza permanentemente, las cuales están interrelacionadas entre sí, identificando también cuales son los recursos



necesarios para llevar a cabo estas actividades y que estos se transformen en resultados, considerando esto como un proceso.

Cada salida de proceso se convierte a su vez en entrada de otro, identificar las actividades, entradas y salidas tanto como la interacción se denomina dentro de la norma como “enfoque basado en procesos”. El cual tiene la ventaja de ser fácilmente monitoreable.

La norma sostiene la aplicación de la metodología “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA)”, que se define dentro de la Norma como:

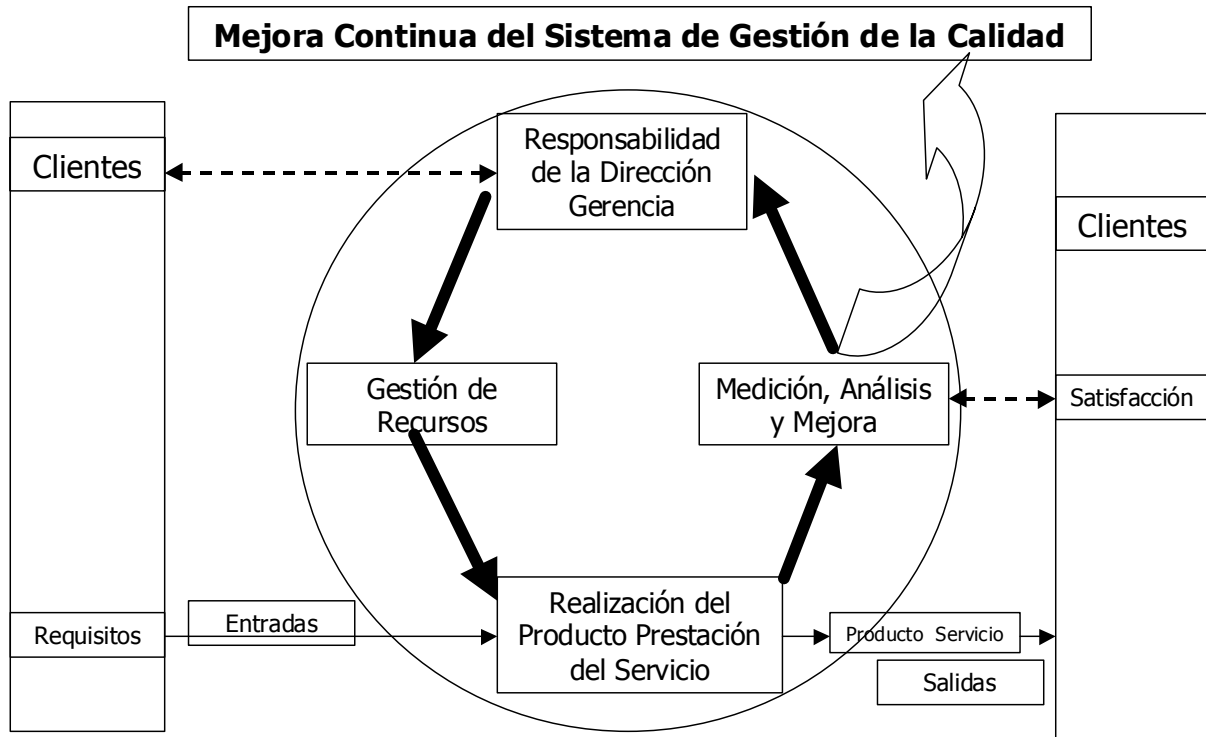
Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El esquema manejado para la aplicación de un sistema de gestión de calidad, con referencia al enfoque basado en procesos, se representa en el siguiente esquema:



0.1 Relación con la Norma 9004

Las ediciones actuales de las Normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes. Aunque las dos normas tienen objeto y campo de aplicación diferente, tienen una estructura similar para facilitar su aplicación como un par coherente.



La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para la certificación o con fines contractuales.

La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización, así como de su eficacia. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

Compatibilidad con otros Sistemas de Gestión

La Norma ISO 9001:2000 esta alineada con la Norma ISO 14001: 1996, con el fin de que sean compatibles entre sí, con el fin de que sean aplicables en la misma organización, sin causar traumatismos dentro de estas.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

REQUISITOS

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

4.1 Generalidades

La Norma Internacional en mención es aplicable en organizaciones que deseen o se encuentren en la necesidad de demostrar su capacidad para proporcionar de



forma coherente productos²⁹ que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables, y aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

4.2 Aplicación

Cada uno de los requisitos mencionados por la Norma son genéricos, sin embargo en las organizaciones en las cuales no apliquen algunos de ellos, se pueden considerar estos numerales como exclusión siempre y cuando se encuentren dentro del capítulo siete de la Norma.

5 REFERENCIAS NORMATIVAS

Se hace una recomendación de aplicar la versión de la Norma más reciente.

6 TERMINOS Y DEFINICIONES

Dentro de esta norma se describe la cadena de suministro de tal forma:



²⁹ Nota: En esta Norma internacional, el término “producto” se aplica únicamente al producto destinado a un cliente o solicitado por él.



7 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

7.1 Requisitos Generales

Dentro de los requisitos mencionados por la Norma para quien desee aplicarla, la organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Dentro de los requisitos mencionados en este numeral se contempla la posibilidad que la organización que desee implantar un sistema de gestión de calidad contrate el suministro de productos o servicios que influyan en su prestación final, por lo tanto exige que este suministro sea controlado constantemente.



7.2 Requisitos de la Documentación

7.2.1 Generalidades

Dentro de la documentación requerida por la Norma se encuentra:

- a) Declaraciones documentadas de una política de calidad y de los objetivos de la calidad,
- b) Un manual de calidad,
- c) Los procedimientos documentados requeridos en la norma internacional,
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) Los registros requeridos por esta Norma internacional

En este numeral se encuentra especificado que cuando aparezca el término "procedimiento documentado" significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido y que la documentación puede variar de una organización a otra, por lo tanto se da la posibilidad de presentarla en cualquier formato o tipo de medio.

7.2.2 Manual de la calidad

El Manual de Calidad es el documento guía dentro de la organización para la correcta aplicación del sistema de calidad, por lo tanto este debe incluir:



- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad (elaborando un mapa de procesos).

7.2.3 Control de los documentos

Cada uno de los documentos que se encuentren relacionados con el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Por lo tanto la norma exige la fijación de un procedimiento que defina los controles para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso,
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y



- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de los registros

Los registros son los formatos en los cuales se escribe la realización de las actividades, con el fin de proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

La norma exige que los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. En este caso también es obligatorio fijar un procedimiento documentado en el cual se definan los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

8 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

8.1 Compromiso de la Dirección

La alta dirección debe estar comprometida con la implantación del sistema de gestión de la calidad, tanto como de su mantenimiento y mejoramiento, pero también debe dejar evidencia de esto.

Por lo tanto es necesario que la alta dirección, realice:



- a) Comunicación interna de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) Establezca la política de calidad,
- c) Asegure que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) Se asegure de la disponibilidad de los recursos.

8.2 Enfoque al cliente

El sistema de gestión de calidad esta enfocado directamente a satisfacer los requisitos de los clientes, por tal motivo es la alta dirección la encargada de que estos están definidos en la organización y cumplen su propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

8.3 Política de Calidad

Al establecer la política de calidad la alta dirección debe asegurarse que ésta:

- a) Es adecuada al propósito de la organización,
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) Es revisada para su continua adecuación.



8.4 PLANIFICACIÓN

8.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

8.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en numeral 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

8.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

8.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección es la encargada de definir los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la organización, tanto como de que sean comunicados y entendidos por el personal.



5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe escoger dentro de su equipo de directivos un miembro que con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5.6 **Revisión por la Dirección**

5.6.1 Generalidades

Es función de la alta dirección revisar periódicamente los resultados del sistema de gestión de la calidad de la organización para asegurarse de su conveniencia,



adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de calidad y los objetivos de calidad.

Es un requisito de la norma que sobre estas revisiones se lleven registros adecuados.

5.6.2 Información para la revisión

A la alta dirección se le debe suministrar para su revisión, información que contenga:

- a) Resultados de auditorías,
- b) Retroalimentación del cliente,
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto,
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) Recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos;



- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) Las necesidades de recursos

6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de los Recursos

La organización debe tener claro que para la realización de las actividades que se encuentran relacionadas en los procesos debe suministrar ciertos recursos para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

La norma da por sentado que el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

Para asegurar la competencia del personal involucrado en las actividades del sistema de gestión de la calidad, la organización debe:



- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto³⁰,
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación y habilidades y experiencia.

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) Equipo para los procesos, tanto (hardware como software), y
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación).

³⁰ En cualquier texto que la norma menciona “producto”, este también puede ser asimilado como servicio.



6.4 Ambiente de Trabajo

Es importante que la organización tenga en cuenta la generación de un ambiente de trabajo apropiado para el correcto funcionamiento del sistema de calidad y el logro de la conformidad con los requisitos del producto.

7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.1 Planificación de la realización del producto o la prestación del servicio

Dentro de las actividades más importantes en la implantación del sistema de gestión de la calidad se encuentra la planeación y desarrollo de los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Dentro de esta planificación y desarrollo la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) Los objetivos para la calidad y los requisitos para el producto;
- b) La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto;
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;



- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El documento en el cual se especifican los procesos del sistema de gestión de la calidad, en donde se incluyen los recursos necesarios, se denomina “plan de calidad”.

7.2 Procesos relacionados con el Cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Dentro del sistema de gestión de la calidad, la organización debe determinar:

- a) Los requisitos determinados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y
- d) Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Con el fin de determinar si el producto cumple con las especificaciones solicitadas por el cliente la organización debe revisar los requisitos relacionados con el



producto, siempre antes de comprometerse con el suministro, asegurándose de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto,
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) Si la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma, así como también cuando los requisitos sean modificados, realizar el cambio de la información documentada.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La comunicación con el cliente debe presentarse de manera eficaz, verificando siempre la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 **Diseño y Desarrollo**

Este numeral no será analizado ya que no es útil para la prestación de un servicio como lo es el mercadeo.



7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

Los suministros dentro de la organización son el insumo fundamental para el desarrollo del producto, por lo tanto la norma exige que los requisitos de este sean especificados.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, evaluación y reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

7.4.2 Información de compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) Requisitos para la calificación del personal, y
- c) Requisitos del sistema de gestión de la calidad.



7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados, es decir que cada compra realizada por la organización tenga un registro en el cual se pueda verificar su coherencia con las necesidades.

7.5 **Producción y prestación del servicio**

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

Es indispensable que la organización controle la calidad del producto o la prestación del servicio, por lo tanto debe controlar sus condiciones.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) El uso del equipo apropiado,
- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,
- e) La implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.



7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de prestación del servicio

En aquellos procesos donde la medición de la calidad solo sea posible posteriormente del uso, la norma específica que estos deben tener un proceso de medición posterior a la producción. Esta medición posterior pretende la comprobación del alcance de los resultados previamente planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) La aprobación de equipos y calificación del personal,
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) Los requisitos de los registros, y
- e) La revalidación.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Determinar los mecanismos necesarios para identificar todos los elementos del sistema de gestión de la calidad y poder realizar un seguimiento continuo de su funcionamiento en todos los aspectos, estando en capacidad de determinar en que estado se encuentra el producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Es fundamental llevar registros de estos mecanismos de identificación y trazabilidad.



7.5.4 Propiedad del cliente

En el caso que la organización deba manipular bienes de propiedad del cliente (incluyendo la propiedad intelectual), es necesario que ésta identifique, verifique, proteja y salvaguarde los bienes, y en el momento en que algún incidente ocurra suministre dicha información con la mayor brevedad posible al dueño.

7.5.5 Preservación del producto

La preservación del producto debe incluir la identificación, manipulación embalaje, almacenamiento y protección, contemplando también, a las partes constitutivas de un producto.

7.6 **Control de los dispositivos de seguimiento y medición**

Este numeral no será analizado ya que no es útil para la prestación de un servicio como lo es el mercadeo.

8 **MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA**

8.1 **Generalidades**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:



- a) Demostrar la conformidad del producto,
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Al tener un sistema de gestión de la calidad, la opinión que más importa es la del cliente, por lo tanto es necesario medir su satisfacción con el servicio que se le esta brindando. La norma sugiere realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización, definiendo un método específico para realizar este seguimiento.

8.2.2 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo en intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y



- b) Si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

La norma propone elaborar un programa de auditorías periódico, en donde de acuerdo con el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología.

Dentro de la selección de las personas de la organización que realizaran las auditorías es necesario asegurar la objetividad de ellos y su imparcialidad.

Debe existir un procedimiento dentro de la empresa que aclare como han de realizarse las auditorías donde se documenten las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de las auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros.

Es importante que los responsables de cada proceso tomen las acciones oportunas para eliminar las causas de las no conformidades, incluyendo la verificación de las acciones realizadas y sus resultados sobre el problema.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.



8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

8.3 Control del producto no conforme

La Norma es explícita en que la organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifique y controle, con el fin de prevenir su uso o entrega no intencional.

Estos controles deben ser definidos con un procedimiento documentado y su tratamiento debe realizarse de las siguientes maneras, establecidas claramente dentro de la norma:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Es imprescindible llevar los registros del tratamiento del producto no conforme y la acción tomada para su tratamiento, contando con la verificación de que estas acciones realizadas fueron eficaces.



8.4 Análisis de datos

Los datos son el insumo necesario para que la organización demuestre la idoneidad y eficacia de su sistema de gestión de la calidad y para determinar donde puede realizar mejoras.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente,
- b) La conformidad con los requisitos del producto,
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- d) Los proveedores.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La norma da indicaciones explícitas sobre la exigencia de mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.



8.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

En el control preventivo la norma contempla el planteamiento y aplicación de acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,



- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

APORTE AL PROYECTO

De acuerdo con el esquema de documentación que plantea la Norma ISO 9001:2000, se planteará un documento con el fin de documentar la gestión del mercadeo y su mejoramiento continuo.



9. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Dentro del planteamiento de un documento que pueda ser aplicable a cualquier organización con el fin de documentar su sistema de gestión del mercadeo, es necesario determinar las funciones que su área debe cumplir en la realización tanto mercadeo estratégico como mercadeo operativo.

Con el fin de aclarar cuales deben ser las actividades, se desarrollará una guía de las labores que cualquier departamento de mercadeo puede seguir para abarcar toda la función de mercadeo.

Es importante aclarar que como no todas las empresas son iguales y cada una tiene un objetivo diferente³¹, está dentro del criterio de sus directivos y empleados cuales de las actividades tienen un impacto positivo para la organización como un todo.

Este capítulo pretende ser guía, sobre diferentes herramientas, que pueden ser utilizadas en la gestión del mercadeo, pero es el proyecto de norma para la estandarización de la gestión del mercadeo, quien dará pautas específicas mínimas, sobre lo que se debe realizar.

³¹ Dentro de este capítulo cuando se mencione el término “producto”, se tratará indiferenciadamente con el término “servicio”.



Basados en los principios de administración por procesos anteriormente planteados, es necesario dentro de la organización hacer una planeación de las actividades a realizar por el área de mercadeo, iniciar acciones de acuerdo a lo planificado, verificar que se este llevando a cabo esta programación y corregir las causas de las fallas que se estén presentando.

El esquema a seguir debe ser circular. Las actividades a continuación descritas se plantearan en un orden lógico, empezando por el diagnostico de la situación actual, pero deben ser cíclicas de acuerdo con el tipo de organización y sus necesidades³².

9.1. ANALISIS DEL MERCADO

El objetivo ultimo del análisis del mercado, es determinar cuales son las necesidades del comprador que la compañía espera satisfacer y como diseñar y dirigir la oferta con el fin de satisfacer estas necesidades.

a. Definir el mercado relevante

Para analizar un mercado lo primero que debe hacerse es definirlo, con el fin de poder estudiarlo. Para esto se debe:

i. Descripción de la estructura del mercado del producto

Identificar tanto las necesidades de los compradores como los bienes y servicios que ofrecen los vendedores para satisfacer esas necesidades. Una estructura de mercado de un producto es una representación de los niveles de sustitución que

³² La principal fuente para la elaboración de esta guía fue el libro “Gerencia de Marketing” escrito por Joseph P. Guiltinan, Gordon Paul y Tomas J. Madden, mencionado en los anteriores capítulos como parte de la bibliografía.



existen entre un conjunto de productos y/o servicios que pueden satisfacer necesidades similares.

ii. Análisis de la estructura del mercado

El análisis de la estructura de mercado es una herramienta de investigación de mercados que se utiliza para determinar el grado al cual se pueden sustituir los elementos de un conjunto de marcas o productos. Esta técnica trata de descubrir esquemas jerárquicos de atributos utilizados por los consumidores para dividir el conjunto total de marcas en subconjuntos más pequeños. Las marcas de un subconjunto son más semejantes y competitivas entre si, que con otras marcas de la clase de producto.

iii. Definición de límites amplios en el mercado relevante

Identificar las oportunidades de crecimiento a largo plazo y amenazas potenciales causadas por el entorno cambiante.

iv. Definición de límites estrechos en el mercado relevante

Definir el mercado relevante en términos de la forma de un producto, antes que de una clase de producto. Para esto se puede contemplar las situaciones de la competencia de marca, las formas de uso y/o la sustituibilidad.

b. Análisis de la demanda primaria para el mercado relevante

En este paso se pretende definir la demanda en el nivel de clase de producto, tratando de establecer el perfil de los compradores y los diversos factores que influyen en su proceso de compra. Para esto se debe:



- i. Definir los elementos claves en el análisis de la demanda primaria

Definir el estado del mercado en el cual se participará, si esta en crecimiento (alto o bajo) o si es un mercado maduro, planteando las medidas que se utilizaran para poder aprovechar las oportunidades que brinda.

- ii. Identificación del comprador

Con la identificación de los compradores de una clase de producto, la organización puede tener una idea sobre las oportunidades potenciales de crecimiento en un mercado y sobre los mecanismos apropiados para comunicarse con el.

- iii. Disposición y capacidad de compra

El factor determinante para la compra es la percepción que tenga el individuo sobre la utilidad del producto, para una o mas situaciones de uso, por lo tanto se deben identificar las situaciones de uso en las cuales la forma del producto es potencialmente aplicable. Complementariamente es necesario conocer los productos o servicios relacionados, los problemas de uso y su compatibilidad con el valor y experiencia, con el fin de determinar las razones por las que compradores potenciales no llegan a utilizar el producto o servicio de la compañía.

c. Análisis de la demanda selectiva dentro del mercado relevante

En este paso se estudia el proceso mediante el cual los compradores seleccionan marcas, alternativas o proveedores específicos, dentro de los límites del mercado relevante.

- i. Identificación de los tipos de procesos de decisión



Los modelos de elección del consumidor se basan, en el supuesto de que cuando se enfrenta un conjunto de opciones, los consumidores eligen la opción que consideran les proporcionará el más alto nivel de gratificación o satisfacción. Este paso considera necesario determinar si el proceso de las decisiones de compra es una solución de problemas complejo, una solución de problemas específicos (proceso de formación de conceptos de marca) o una respuesta rutinaria, para así poder definir cual es el mejor sistema de comunicación con el mercado relevante.

ii. Atributos determinantes

Se pretende determinar cuales son los atributos más importantes para el comprador.

9.2. MERCADO OBJETIVO Y VENTAJA COMPETITIVA

La meta del mercado objetivo es posicionar una marca dentro del mercado del producto, de tal manera que la marca cuente con una ventaja competitiva. Los productos alcanzan una ventaja competitiva cuando ofrecen atributos importantes y únicos para el consumidor. Para crear una ventaja competitiva la empresa debe primero definir que es lo importante para los consumidores y la homogeneidad de preferencias dentro de un mercado específico.

a. Forma y perfil de los segmentos

Un segmento de mercado esta integrado por un grupo de clientes cuyas expectativas de satisfacción de un producto son similares. Para segmentar mercados se suelen reunir cuatro tipos de datos: necesidades o beneficios finales



deseados, comportamiento de compra, medidas de valores/estilos de vida y características de clasificación.

1. Búsqueda de necesidades – beneficios

Las necesidades - beneficios son los atributos de un producto que los clientes buscan o consideran importantes. Así, en esta segmentación, los consumidores se agrupan sobre la base de los beneficios que buscan.

2. Medidas del comportamiento

Las medidas de comportamiento miden las marcas que han comprado los consumidores dentro de un periodo, tanto como sus intenciones de compra a futuro. Datos que sirven para identificar patrones de cambio de marcas por parte de los consumidores.

3. Medidas de valores – estilo de vida

Se debe realizar una segmentación psicográfica, se puede realizar a partir de la escala de Valores de Rockeach³³.

4. Características de la clasificación

Es importante determinar las características de la clasificación en forma geográfica y/o demográfica. Estas variables permiten que la compañía desarrolle una estrategia específica para cada segmento.

³³ BLACKWELL, Roger et al. *Comportamiento del Consumidor*. Novena Edición, México: International Thomson Editores, 2002. 571 pp.



b. Evaluación de los segmentos de mercado

Para que la información de segmentación sea útil a la organización es necesario compararla contra estos cinco criterios, ya que su objetivo ultimo es alcanzar un poder competitivo mediante el traslado del esquema de segmentación en acciones estratégicas y tácticas integradas.

1. Unicidad

La unicidad se refiere a la existencia de grandes diferencias entre los grupos en los segmentos. Las diferencias más grandes en los beneficios deseados por un grupo, llevan a segmentos que son únicos.

2. Sensibilidad

Al diseñar acciones estratégicas y tácticas para cada sector es necesario determinar su nivel de sensibilidad a estas acciones.

3. Posibilidad de llegar a la acción

La posibilidad de llegar a la acción es el nivel en el cual el gerente de marketing puede emprender una acción con base en los resultados del análisis de segmentación.

4. Estabilidad

Se espera que los mercados segmentados sean estables en su comportamiento, no con las mismas personas, pero las características del segmento se espera continúen constantes.



5. Rentabilidad

Determinar los procedimientos para analizar la rentabilidad de determinado producto o servicio dentro de la compañía, para saber enfocar la empresa.

c. Selección de la estrategia

Dentro del estudio de segmentación es necesario que la compañía determine la estrategia de segmentación, entre un enfoque de marketing masivo o si prefiere un enfoque más segmentado.

d. Examen de las fuerzas competitivas del mercado

La inteligencia competitiva implica la colección y el análisis de datos para establecer la relación de la firma con sus competidores y el entorno de negocios.

1. Creación de un perfil de mercado

Un perfil de mercado debe incluir secciones que traten sobre las características de la industria (tamaño y tasa de crecimiento, productos sustitutos, proveedores de la industria, clientes principales, fabricación y distribución, condiciones sociales y económicas y barreras para ingresar) y los perfiles de los competidores.

2. Elaboración de los mapas preceptuales

Definir cuales marcas perciben los compradores como similares a las propias.

3. Creación de espacios preceptuales

Significa determinar una estrategia por medio de la cual se alejen en la mente del consumidor las marcas propias de las de los competidores.



e. Identificación de mercados objetivos potenciales

El proceso del análisis de mercado es el primer paso en el diseño de una estrategia de marketing para un producto o una línea de productos relacionados. Un análisis de mercado capacita al personal de marketing para identificar los mercados objetivo potenciales hacia los cuales podría dirigir el esfuerzo de marketing.

9.3 MEDICIÓN DEL MERCADO

Dentro de las mediciones del mercado que son útiles para una compañía debe incluirse las ventas actuales (tanto de la empresa como del sector), el pronóstico de ventas (tanto de determinado producto como de ese producto en todo el mercado) y el potencial de mercado (límite superior para la demanda de un producto o línea de producto en un periodo definido).

a. Medición del potencial del mercado total

Se deben determinar dos componentes: el número posible de usuarios y la tasa máxima de compra.

1. Medición del potencial del mercado relativo

Determina la distribución porcentual del mercado potencial entre las diferentes partes de un mercado (tales como áreas geográficas o grupos de clientes). Las aplicaciones de esta medición pueden ser: asignación de los gastos de promoción, asignación de los vendedores entre los territorios y la ubicación de las instalaciones.



2. Mercados objetivos con alto potencial

Identificar la brecha en la demanda primaria entre los diferentes territorios, con el fin de determinar en que área es mejor la demanda.

3. Bases de datos internas

Determinar las oportunidades de alto potencial entre los clientes existentes, con el fin de enfocar esfuerzos de marketing en aquellos clientes que tienen la posibilidad de comprar más o quienes pueden comprar productos adicionales de la compañía.

b. Pronostico de ventas

Estimativo de los niveles de ventas en el futuro.

1. Tipos básicos de pronósticos de ventas

Existen dos principales tipos: ventas industriales y las ventas de la empresa.

2. Enfoques básicos de pronósticos

Se toman como enfoques básicos: modelos de series de tiempo (pronostico de venta basado en los patrones de venta históricos), modelos descriptivos (se utilizan cuando existen factores que ejercen un impacto en las ventas) y enfoques de juicio (los directivos dan sus pronósticos de niveles de ventas junto con los supuestos que los respaldan).

3. Interpretación de los pronósticos

Evaluar las implicaciones administrativas de los pronósticos de ventas estando concientes de la sensibilidad de los pronósticos.



9.4 ANALISIS DE RENTABILIDAD Y DE PRODUCTIVIDAD

El análisis de la productividad es la evaluación de las consecuencias en las ventas o en la participación del mercado de una estrategia de marketing. El análisis de la rentabilidad es la evaluación del impacto de diferentes estrategias o programas de marketing sobre la contribución en utilidades que se puede esperar de un producto o línea de producto.

a. Medición de la rentabilidad del producto

Para determinar la rentabilidad del producto se debe diferenciar entre los costos fijos y variables. Los costos fijos deben separarse entre asignables y no asignables.

1. Costos fijos frente a costos variables

Los costos variables son aquellos que cambian según el volumen de ventas.

2. Tipos de costos fijos

Los costos fijos asignables, son aquellos que se pueden asignar a un producto porque los recursos fueron dedicados a este, mientras los costos fijos no asignables, no son distribuibles en las líneas o productos.

b. Implicaciones del análisis de la rentabilidad

Al entender la estructura de la rentabilidad de un producto, la empresa puede identificar la relación existente entre costo – volumen – utilidad y sus implicaciones para los presupuestos de marketing.



1. Relaciones costo – volumen – utilidad

Definir tanto ventajas como desventajas de las economías de escala.

2. Costos semifijos

Los costos semifijos son aquellos que no varían de manera automática o sobre una base por unidad, sino que pueden cambiar si se presentan aumentos significativos en el volumen de ventas.

3. Implicaciones para los presupuestos de marketing

Para elaborar el presupuesto de marketing deben tenerse en cuenta los objetivos del producto, el pronóstico de ventas, el estimado de la productividad del precio propuesto y el nivel de gastos de marketing para generar las ventas de la empresa.

4. Presupuesto para mejorar el servicio y la satisfacción del cliente

Dentro del presupuesto de marketing se deben incluir los costos de las acciones que puedan mejorar el servicio para el cliente.

c. Análisis de productividad

Es el proceso de estimar el impacto que tiene sobre las ventas un cambio en el precio o en los gastos de marketing.



9.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda del producto o una línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo. Dentro de la estrategia se debe definir la selección del mercado y el tipo de demanda a estimular. Para elegir una estrategia de marketing se tienen diferentes opciones:

a. Estrategias en la demanda primaria

Mecanismos diseñados para aumentar el nivel de demanda de una forma o clase de producto.

1. Estrategias para atraer a los no usuarios

Aumentar la disposición (demostrar los beneficios con que ya se cuenta o algunos nuevos) o la capacidad de compra del producto (mejorar la oferta con precios bajos o créditos o mejorar la disponibilidad del bien).

2. Estrategia para aumentar la tasa de compra entre los usuarios

Por medio de ampliación del uso, un aumento de los niveles de consumo de un producto o estimular un reemplazo.



b. Estrategias en la demanda selectiva

Se puede realizar de tres formas: mediante la expansión del mercado servido, mediante la captación de clientes del competidor y/o mediante la conservación y expansión de las ventas dentro de la base de datos de los clientes actuales.

c. Seleccionar una estrategia de marketing

Para elegir la mejor estrategia de marketing se deben considerar varias clases de información. La estrategia de marketing debe ser coherente con el objetivo del producto. La naturaleza y tamaño de la oportunidad de mercado deberá establecerse con base en el análisis y medición del mercado. Las clases de la ventaja competitiva y los niveles de gastos de marketing que serán necesarios para lograr el éxito en el mercado.

d. Aspectos dinámicos de la estrategia de marketing

La estrategia de marketing para un producto debe ser dinámica en el tiempo, debido a los costos, la competencia y al cambio en la naturaleza de la demanda. Para realizar estos cambios dinámicos dentro de la estrategia de marketing es necesario situarse dentro del concepto de ciclo de vida del producto y referenciarse a él.

9.6 PROGRAMA DE DESARROLLO DE PRODUCTO

El constante cambio en el entorno del mercado y en las necesidades del cliente, exigen que las empresas que están orientadas al mercado, estén continuamente mejorando sus viejos productos y creando otros nuevos, si quieren continuar



siendo rentables y competitivas. Como el costo del desarrollo de producto y la incertidumbre que genera es grande, se debe dedicar tiempo y esfuerzo para el diseño de herramientas y procesos analíticos dedicados al manejo de esta actividad.

a. El proceso de desarrollo del producto

Se puede resumir de manera muy general en : generación de ideas – perfeccionamiento – desarrollo del producto – prueba de producto/mercado – análisis del negocio – comercialización. Esta cadena es constante en el desarrollo de nuevos productos.

b. Etapa 1: generación de ideas

Dentro de la empresa se pueden definir o ampliar las fuentes de ideas hasta los clientes, competidores, mercado, etc.

c. Etapa 2: perfeccionamiento

En esta etapa se estudia el potencial de mercado, se identifican las oportunidades de éxito del producto y sus barreras y se someten a modelos de calificación.

d. Etapa 3: desarrollo de producto

Es el trabajo técnico de convertir un concepto en un producto que funcione. El trabajo técnico no se encuentra en cabeza del departamento de mercadeo, pero este tiene la función de supervisar la arquitectura del producto, el diseño industrial y los requisitos de fabricación, como parte del grupo multidisciplinario que aporta en el desarrollo.



e. Etapa 4: prueba de producto – mercado

Los propósitos generales de las pruebas son: suministrar evaluaciones mas detalladas de las oportunidades de éxito del nuevo producto, identificar los ajustes finales necesarios y definir los elementos importantes de los programas de marketing que se han de utilizar en la etapa de introducción. Existen cuatro actividades de prueba del producto: prueba técnica, prueba de preferencia y satisfacción, mercados de prueba simulados y mercado de prueba.

f. Etapa 5: análisis del negocio

Dentro de esta etapa se analizan las posibles consecuencias financieras de introducir el nuevo producto. Estas evaluaciones serán realizadas por el departamento financiero de la empresa.

g. Etapa 6: comercialización

Implica la planeación y ejecución de la estrategia de lanzamiento para introducir el nuevo producto en el mercado. Esencialmente esta etapa tiene tres componentes: el momento oportuno para la introducción de nuevos productos, seleccionar una estrategia de marca y coordinar programas de precio, publicidad, promoción y distribución.

9.7 PROGRAMAS DE FIJACION DE PRECIOS

Un programa de fijación de precios es la selección que una compañía hace de un nivel general de precios para un producto, en relación con el nivel de precios que tienen los competidores. Los tipos generales de programas de precios son: precios



de penetración, precios de paridad o Premium price. Esta asignación de precios debe ser coherente con la estrategia de marketing definida.

En el programa de fijación de precios es necesario tener en cuenta la elasticidad precio de la demanda, los factores competitivos, los factores de costos y el entorno.

9.8 PROGRAMAS DE PUBLICIDAD

La comunicación que sostiene la empresa con el mercado esta dada por varios medios, dentro de ellos la publicidad.

Las decisiones que debe tomar la compañía con respecto a la publicidad se pueden resumir en: el encargado del desarrollo de los programas de publicidad (interno o externo), la responsabilidad de los programas de publicidad, los elementos del programa de publicidad, los objetivos de la publicidad, la jerarquía de efectos y los tipos de objetivos publicitarios .

Dentro de los aspectos que se deben definir como planeación y control de los programas de publicidad, se debe contar con el proceso de presupuesto dedicado a publicidad, el diseño de las campañas, la programación de los medios de comunicación, los objetivos en los medios de comunicación, el establecimiento de la programación de los medios de comunicación, los procedimientos para la evaluación de la efectividad y el nivel de publicidad global .



9.9 PROGRAMAS DE MARKETING DIRECTO Y PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas es cualquier oferta o incentivo a corto plazo, dirigido hacia compradores, minoristas o mayoristas, y diseñados para lograr una respuesta específica e inmediata. Existen dos clasificaciones básicas de la promoción de ventas: promociones para el consumidor (cupones, muestras gratis, premios y exhibiciones especiales) y las promociones para comerciantes (dinero, mercancías, equipos u otros, para premiar a las empresas mayoristas o minoristas, o a su personal). Estas promociones en ventas deben ir de la mano con los programas de publicidad.

El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza una variedad de medios de comunicación para lograr respuestas específicas y medibles (pueden ser: correo directo, catálogos, telemarketing, televisión de respuesta directa, anuncios de respuesta directa en los periódicos y la Internet). Como dentro de los programas de marketing directo se suelen incluir incentivos especiales, las actividades de promoción de ventas suelen implementarse a través de marketing directo.

a. Objetivos de la promoción de ventas

Un programa de promoción de ventas no debe diseñarse hasta tener claro cuáles son sus objetivos, que deben ser coherentes con la estrategia de marketing.



1. Objetivos dirigidos a los compradores finales

Mediante la promoción en ventas se pueden estimular cinco tipos básicos de acciones por parte del comprador, a saber, consultas, ensayo del producto, recompra, construcción de tráfico en el almacén y aumento de la tasa de compra. Ya es la organización quien define sus propias necesidades.

2. Objetivos de la promoción de ventas para comerciantes

Los propósitos fundamentales de las promociones de ventas para comerciantes son: impulsar el producto a través del canal de marketing, haciendo que los intermediarios comercialicen el producto agresivamente y ayudar a garantizar el éxito de las promociones para el consumidor diseñadas para impulsar el producto a través del canal. Estos propósitos se reflejan en dos tipos de objetivos, a saber, estimular la construcción del inventario del comerciante (incentivar la conservación de inventarios) o obtener asistencia promocional del distribuidor.

b. Aspectos para considerar en el diseño del programa

En el diseño del programa se deben considerar dos factores, uno los factores que influirán en la naturaleza de la respuesta a corto plazo del mercado y dos, los factores específicos de marca relacionados con el posicionamiento a largo plazo de la compañía.

c. Aspectos de la rentabilidad

Es necesario elaborar un presupuesto tanto del costo como de la respuesta del mercado para determinar la conveniencia de la promoción en ventas. Después de contar con todos los aspectos tanto de costos en que debe incurrir la compañía



para realizar la promoción como de tener el estimativo de respuesta del mercado, se debe evaluar las implicaciones positivas o negativas que esta promoción tendrá tanto en la marca como en las utilidades de la compañía.

d. Programas de marketing directo

En el marketing directo la compañía trata al cliente como un individuo, lo que hace mas estrecha su relación. Dentro de los objetivos que tiene el marketing directo están: generar liderazgo o ensayo, ampliar las relaciones con el cliente, conservar a los clientes o reactivar antiguos clientes. La efectividad de un programa de marketing directo depende de que tan efectivo es para generar la respuesta deseada (su objetivo) y que tan eficiente es para medir el costo y las consecuencias en la utilidad. En la efectividad del programa de marketing directo existen dos aspectos claves, el primero, el diseño de la base de datos y el segundo, el proceso de utilizar la base de datos.

e. Desarrollo de la base de datos de marketing

Para que una base de datos sea efectiva debe dar elementos para identificar los mejores prospectos para una oferta de marketing determinada, es decir debe identificar el comportamiento de compras pasado y predecir como responderán los individuos ante ofertas específicas.

Al tener configurada unas bases de datos de compradores actuales, pasados y potenciales es necesario que la compañía utilice al información que tiene en su poder para realizar un pronostico de su mercado.



f. Aspectos de la rentabilidad

Dentro de los factores que se deben tener en cuenta para determinar la rentabilidad de un programa de marketing directo están: la economía distintiva del marketing directo y el concepto de valor de permanencia de un cliente.

1. La economía distintiva del marketing directo

La filosofía del marketing directo se centra en dirigirse hacia las comunicaciones y la entrega del producto directamente al cliente, lo que causa la eliminación de los distribuidores y la oportunidad de aplicar de una manera más eficiente el presupuesto de marketing. Así, en la construcción del presupuesto del programa de marketing directo, se deben tener en cuenta tanto los costos como los ahorros generados por el programa.

2. Valor de permanencia de un cliente

El valor de permanencia de un cliente es el valor de las adquisiciones de ese cliente, teniendo en cuenta las compras futuras y las compras iniciales. El valor de permanencia es una herramienta que le sirve a la compañía para determinar cuanto puede invertir con rentabilidad para captar nuevos clientes o reactivas los antiguos.

9.10 PROGRAMAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Los programas de ventas y distribución incluyen todas aquellas actividades que involucran al personal que está en contacto directo con los compradores finales o con los intermediarios mayoristas o minoristas y están dirigidos principalmente a



transmitir individualmente mensajes de ventas adaptados a cada cliente, prestar servicio al cliente a través de información o asistencia y crear valor para los clientes a fin de coordinar el programa y los métodos de despacho. Estas actividades son de vital importancia para ejecutar la estrategia de marketing cuando los compradores o distribuidores tengan necesidades y deseos muy complejos y variados.

a. Tipos de sistemas del canal de marketing y ventas

Dentro de los tipos de sistemas de ventas y distribución se encuentran el sistema de venta personal directa (se realiza la venta cara a cara), los sistemas de venta para comerciantes (la fuerza de ventas demuestran a los distribuidores como la estrategia de marketing empleada también aumentara sus ventas) y el sistema de ventas misioneras (implica actividades que amplían las ventas de los distribuidores pero están enfocados al comprador final).

b. Estructura del canal de distribución

El canal de distribución es un conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir un producto de un vendedor para el comprador final. La estructura del canal está determinada por tres elementos a saber, las tareas y actividades para desarrollar por los intermediarios, el tipo de distribuidor que se va a utilizar y la cantidad de cada tipo de distribuidores.

c. Objetivos de ventas y distribución

Se deben determinar los objetivos de ventas y distribución no solo en función de ventas-volumen sino también en su reflejo de la estrategia de marketing, su



contribución a la satisfacción y lealtad del cliente, la dirección que le dan a las actividades de la fuerza de ventas, la identificación que le dan a los segmentos objetivo de los cuales provendrá el volumen de ventas futuro y su utilización para evaluar los esfuerzos de la fuerza de ventas al igual que los resultados.

Es necesario que la organización seleccione un objetivo de ventas y distribución basado en la estrategia de marketing para cada producto o línea de producto, porque el propósito de los programas de ventas y distribución es ayudar a implementar estas estrategias. Esto significa que la empresa debe identificar las necesidades de los compradores o distribuidores objetivo y la estrategia de marketing para implementar cuando se seleccionen los objetivos de ventas y distribución.

1. Atractivos de ventas

Los atractivos de las ventas son los elementos básicos de la oferta de marketing que la fuerza de ventas comunicará. Es decir, los atractivos reflejan los beneficios que un vendedor ofrecerá para obtener el tipo de respuesta establecida en el objetivo del programa para el cliente o distribuidor.

□ Atractivos del producto

Son los beneficios específicos relacionados con el producto que los compradores obtendrán al utilizarlo o que los distribuidores conseguirán al tenerlo dentro de sus inventarios.



- Atractivos logísticos

Es la administración del flujo de productos desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades del consumidor, quien se beneficiará al recibir los productos a tiempo, en el lugar correcto, en la cantidad convenida, en las condiciones apropiadas y con el costo total más bajo.

- Atractivos de disposiciones de protección

Las disposiciones de protección representan políticas específicas diseñadas para reducir el riesgo del distribuidor y el comprador al aceptar un producto.

- Atractivos de simplificación

Están diseñados para permitir que el comprador o distribuidor reduzca los costos de manejo, uso o promoción del producto.

- Atractivos de precio

En algunos momentos la fuerza de ventas tiene alguna libertad sobre el precio real que se ha de cobrar y puede dar un precio menor si es necesario.

- Atractivos de asistencia financiera

La organización puede conceder crédito o descuentos según el tipo de pago y la clase de negocio.



9.11 ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Además de evaluar el costo de los diferentes programas, la organización deben evaluar el desempeño del programa en cuanto al volumen de ventas y las dimensiones que no se relacionan con este. Estas evaluaciones suelen hacerse en diferentes niveles y se utilizan para identificar posibles modificaciones del programa para mejorar el desempeño.

a. Establecer el presupuesto de ventas y distribución

Dentro de la elaboración del presupuesto de ventas y distribución es necesario tener en cuenta los costos de compensación de la fuerza de ventas, estimar la frecuencia de visitas requerida, los costos especiales de compensación, los costos de capital de trabajo, los costos de la distribución física y los efectos del margen de contribución variable.

b. Evaluación del desempeño

Al evaluar el desempeño de ventas y distribución, la organización necesitan medidas que se dirijan a los objetivos, las actividades y los costos específicos, pero además necesitan evaluar el desempeño en los siguientes niveles, para así poder entender mejor los resultados generales de todo el programa:

1. Desempeño de cada vendedor y distribuidor

Esta evaluación se debe realizar con varios propósitos, dentro de los cuales se pueden contemplar el otorgamiento de incentivos y bonificaciones, identificar personal o distribuidores que puedan necesitar entrenamiento adicional, identificar



cuentas problema o áreas geográficas problema atendidas por distribuidores o vendedores individuales y determinar si se necesitan distribuidores nuevos o adicionales. Estas mediciones ayudarán a la organización a determinar si ese desempeño se debe a acciones del distribuidor o vendedor, por si solo, o a fuerzas del mercado incontrolables. Esto significa que la evaluación del desempeño deberá incluir medidas orientadas por resultados y orientadas por esfuerzos.

2. Desempeño del territorio de ventas

Cada territorio diferirá del potencial de ventas y de los recursos que se requieren para que la empresa siga siendo competitiva.

3. Desempeño del segmento de ventas

Al determinar las principales diferencias en los patrones de ventas y rentabilidad cuando se comparan los diferentes vendedores o distribuidores, se pueden identificar posibles mejoramientos en la asignación de los recursos de ventas y servicio al cliente. En este análisis se puede tener en cuenta tanto el análisis de las ventas como el análisis de los costos de distribución.

9.12 COORDINACION Y CONTROL

Al coordinar los programas de marketing dentro de las organizaciones se pueden mejorar las probabilidades de que la estrategia se implemente de manera adecuada, sin embargo una ejecución deficiente puede llevar a un desempeño deficiente en el mercado, por esto es tan importante coordinar y controlar las



prácticas del marketing, al igual que a las personas responsables de implementar estas decisiones.

Adicionalmente, el éxito del esfuerzo de marketing dependerá del grado de coordinación que se logre entre el marketing y las otras áreas funcionales del negocio. Es por esto de vital importancia que el área de marketing coordine sus actividades con las diferentes dependencias de la organización y que sea la dirección misma quien lleve un control permanente de la coordinación y correcta marcha de estas actividades.

9.13 PLAN ANUAL DE MARKETING

El plan anual de marketing es el mecanismo mediante el cual se integran objetivos, actividades y presupuestos para los diferentes programas de marketing. Estos planes tienen tres propósitos fundamentales, el primero es que sirven como mecanismo de comunicación que indica con claridad al personal vinculado a la actividad del marketing cuáles son los objetivos y programas planeados y además servirá como guía de las actividades a seguir, el segundo sirve como datos importantes de entrada para el proceso de asignación de recursos y por último, después de aprobado, el plan anual sirve como mecanismo de control.

a. Tipos de planes anuales de marketing

El número de planes que se tengan o su alcance dependerá de la diversidad de productos y mercados de la firma y de su estructura organizacional.

1. El plan anual de marketing de nivel de negocios



Este se desarrolla para un negocio en particular (negocio de una empresa completa, una división o alguna otra unidad estratégica).

2. Planes anuales por producto o departamento

Se desarrolla un plan por producto. Estos deben integrar en otros planes a niveles más elevados dentro de la organización.

3. Planes anuales de ventas

Se desarrolla un plan y un presupuesto separados que cubran solamente las responsabilidades de la fuerza de ventas.

b. Desarrollo del plan

No hay un formato o fórmula única acerca de la cual exista acuerdo universal para cada situación de la planeación anual. En la práctica, cada firma desarrollará el método, el esquema o la forma que parezca ajustarse mejor a sus propias necesidades, sin embargo existen dos clases básicas de datos de entrada para el proceso de la planeación, las cuales deberán ser parte de cualquier plan: el análisis amplio de la situación y un enunciado de todos los objetivos de desempeño.

c. Utilización del plan como mecanismo de control

Estos planes se pueden utilizar de dos formas, la primera como control posterior a la acción (realizándolo al final del periodo para revisar el grado de éxito alcanzado y para aislar las causas de cualquier brecha entre el desempeño planeado y el real) y la segunda como control de rumbo (identificar con anticipación las desviaciones con el fin de aplicar medidas correctivas).



d. Monitoreo del entorno

Se trata de buscar y procesar la información acerca de los cambios en el entorno de una organización de forma dinámica y permanente.

e. Organización para la planeación

Determinar dentro de la organización cada una de las responsabilidades de los diferentes individuos, analizando las actividades realizadas dentro del conjunto de los procesos de la organización. Se debe tener en cuenta que todo esta interrelacionado y es dinámico.



10 PROYECTO DE NORMA PARA LA GESTIÓN DEL MERCADEO

10.1 RETOMANDO LOS ANTECEDENTES

La evolución de los mercados hasta la realidad de hoy, ha demandado que las organizaciones se vuelvan mas competitivas tanto en producto como en costos y gestión. Los investigadores, por lo tanto, se han dedicado a crear estrategias con el fin de que las empresas puedan aplicarlas y cumplir con sus objetivos, sin embargo el mundo sigue evolucionando y es necesario crear nuevas soluciones a partir de las que han sido exitosas en la practica, para adaptarse mas fácilmente al cambio.

La administración por procesos ha sido tal vez una de las practicas con mejores resultados en cualquier tipo de empresa. En el desarrollo de ésta, se han implantado cierto tipo de modelos para hacerla mas fácilmente aplicable, siendo parte de estos modelos los sistemas de gestión, que han sido modelos a nivel mundial para todas las organizaciones en gran parte de las diferentes actividades.

Aprovechando esta forma de enfocar la administración por procesos, tan exitosa a nivel mundial, y teniendo en cuenta que el área de mercadeo no tiene hasta el momento un modelo especifico para su estandarización, pues este trabajo



propone un esquema de norma para realizar su administración por procesos buscando su control y mejoramiento continuo.

El objetivo primordial de este modelo de norma está en el desarrollo sistémico de servicios de mejor calidad para el cliente interno de la organización, verificando que cumplan con sus necesidades específicas de acuerdo con las necesidades y políticas de cada empresa que lo aplique.

La historia de la estandarización viene desde el año 1906 y ha tenido desarrollos a nivel mundial, tanto que existe una organización internacional con miembros de 24 países con el fin de facilitar su coordinación y unificación (ISO – International Organization for Standardization). Esta organización se ha dedicado a definir las practicas de las mejores empresas de cada país para así obtener información sobre qué hacer para alcanzar buenos resultados.

El fruto mas visible de la labor de ISO son las Normas ISO 9000, las cuales son aplicadas y seguidas a nivel mundial, junto con aquellas normas en diferentes campos que cumplen la misma función de estandarizar procesos y documentarlos.

En Colombia han sido tantos los buenos resultados, que a finales del año 2004 se obligo a las entidades publicas de servicios a implementar la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.

En este contexto de administración, se definen diez sistemas de gestión que posee cualquier organización, siendo uno de ellos el sistema de gestión del mercadeo. Como bien se explicó anteriormente, en las diferentes organizaciones se le designa diferentes nombres y puede estar conformado tanto formal como



informalmente, pero todas las empresas lo poseen y no se ha trabajado su estandarización en ningún estudio.

Al mencionar los sistemas de gestión, estamos hablando de un enfoque sistémico, contando permanentemente con todas las personas que tienen influencia sobre este organismo, tanto clientes, empleados, accionistas, comunidad, etc., y los procesos, acciones, áreas, funciones y procedimientos.

10.2. RETOMANDO EL MARCO TEORICO

Hasta el momento se tiene claro que son las fuerzas de oferta y demanda, las que dinamizan el mercado. Estas fuerzas pueden ser influenciadas por diferentes estímulos externos que crean un aumento o disminución de las mismas en determinados campos.

Por las razones anteriormente expuestas, las organizaciones dan más importancia día a día al mercadeo dentro de cada una de ellas, ya que al desarrollar sus actividades dinamiza el rol de los agentes de la economía. Sin embargo el papel que juega el mercadeo en las organizaciones se ha ido ampliando, desde hace mas de una década los investigadores han descubierto que la información proveniente del mercado puede influir en su forma de hacer las cosas, no solo ellos influir sobre él.

Es por esto que el mercadeo ya no se ve solo como operativo sino también como estratégico influyendo por medio de un análisis en la planeación de la organización, para la consecución de sus fines.



El rol del departamento de mercadeo en las organizaciones es cada vez más amplio, en este momento debe tratar de obtener beneficios mediante un proceso de planeación, organización, ejecución y control en busca de la satisfacción de necesidades de un segmento del mercado, el cual ha sido investigado previamente para ejecutar los programas destinados a producir intercambios y negociaciones utilizando la mezcla de mercadeo, y por tal razón está mas relacionado con las decisiones sobre el futuro de la empresa.

Mirando el rol amplio que se plantea ahora para el departamento de mercadeo, es necesario determinar las herramientas necesarias para su funcionamiento efectivo.

El esquema planteado sobre los elementos que debe contener un plan de mercadeo, da la pauta sobre las actividades mínimas a realizar por cualquier organización en este campo con el fin de integrar el mercadeo estratégico y operativo. Pero es necesario ir mas allá, determinar un esquema para que la gestión del departamento de mercadeo de cualquier empresa pueda ser controlado y documentado con el fin de un mejoramiento continuo y de una toma de decisiones por parte de la dirección con base en información real.

10.3. LA PROPUESTA

El esquema planteado en este trabajo de investigación para el departamento de mercadeo se basa en un enfoque de administración por procesos, determinando cada una de las actividades que deben llevarse a cabo y documentándolas. Definido este enfoque como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas



o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados”, como la forma para alcanzar un resultado deseado mas eficientemente.

En ningún momento la propuesta pretende proporcionar uniformidad en las organizaciones, lo que se pretende es que cada entidad determine los procesos de su departamento de mercadeo, los documente, controle y mejore de acuerdo con las pautas dadas por los numerales del Proyecto de Norma para el Sistema de Gestión del Mercadeo.

Para determinar los procesos es necesario identificar cuales son los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades comprendidas y que estos se transformen en resultados. Cada salida de proceso se convierte a su vez en entrada de otro.

Se toma el cliente del departamento de mercadeo como su cliente interno: la Dirección, volviéndose obligatorio determinar sus requisitos para brindarle el mejor servicio posible.

Esta propuesta retoma la metodología expuesta en la Norma ISO 9001:2000, Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA), en donde: Planificar es el establecimiento de objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, Hacer es la implementación de los procesos, Verificar la realización del seguimiento y la medición de los procesos y los servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos, e informar sobre los resultados y Actuar como la toma de acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.



La documentación del Sistema de Gestión del Mercadeo, se elaborará con base en el Manual de Gestión de Mercadeo, que es el documento sobre el cual se basa todo el funcionamiento del sistema para cada entidad de acuerdo con sus propias necesidades.

El documento que se expone a continuación contiene el Proyecto de Norma para la estandarización de la Gestión del Mercadeo. Involucra los principios utilizados en la Norma ISO 9001:2000 (Aseguramiento de la Calidad) y se presenta como un enfoque en donde se relacionan el enfoque de “gestión por procesos” relacionados directamente con el enfoque de mercadeo estratégico.

Este documento da las directrices a seguir por la empresa que desee documentar su gestión del mercadeo, dándole parámetros de servicio interno, planeando sus funciones, realizando un seguimiento y tomando decisiones para la mejora continua.

Se plantea el documento dividido en capítulos, de la siguiente manera:



10.4 PROYECTO DE NORMA INTERNACIONAL PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL MERCADEO

1. INTRODUCCION

1.1 Generalidades

La decisión de aplicar este proyecto de norma es estratégica de la organización, principalmente de la alta dirección.

No se pretende realizar un proceso donde se unifiquen las acciones de las diferentes áreas de mercadeo dentro de las organizaciones, solo se desea fijar parámetros dentro de los cuales cada empresa identifique y realice las actividades que ayudan a una gestión del área de mercadeo más eficaz de acuerdo con las necesidades internas de servicio.

La utilización de este documento se dedicará a cumplir estrictamente con los requisitos fijados por la gerencia para su gestión del mercadeo, teniendo en cuenta tanto la reglamentación externa para las actividades en esta área, como las políticas fijadas dentro de la organización .

La base fundamental de este proyecto de norma son los principios enunciados en la Norma ISO 9001:2000.



1.2 Enfoque basado en procesos

Este proyecto de norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de mercadeo, para aumentar la satisfacción del cliente interno (alta dirección) mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que la gestión del mercadeo funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión del mercadeo, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.



El modelo de un sistema de gestión del mercadeo basado en procesos ilustrado en la figura 1, muestra como el cliente interno del proceso (la alta gerencia) juega un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si el área de mercadeo ha cumplido con sus requisitos.

Es importante que se aplique en todos los procesos de la gestión del mercadeo la metodología conocida como “Planificar - Hacer - Verificar - Actuar (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente³⁴ y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el servicio e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

³⁴ Es importante aclarar que el “cliente” para el sistema de gestión del mercadeo es la dirección de la organización.

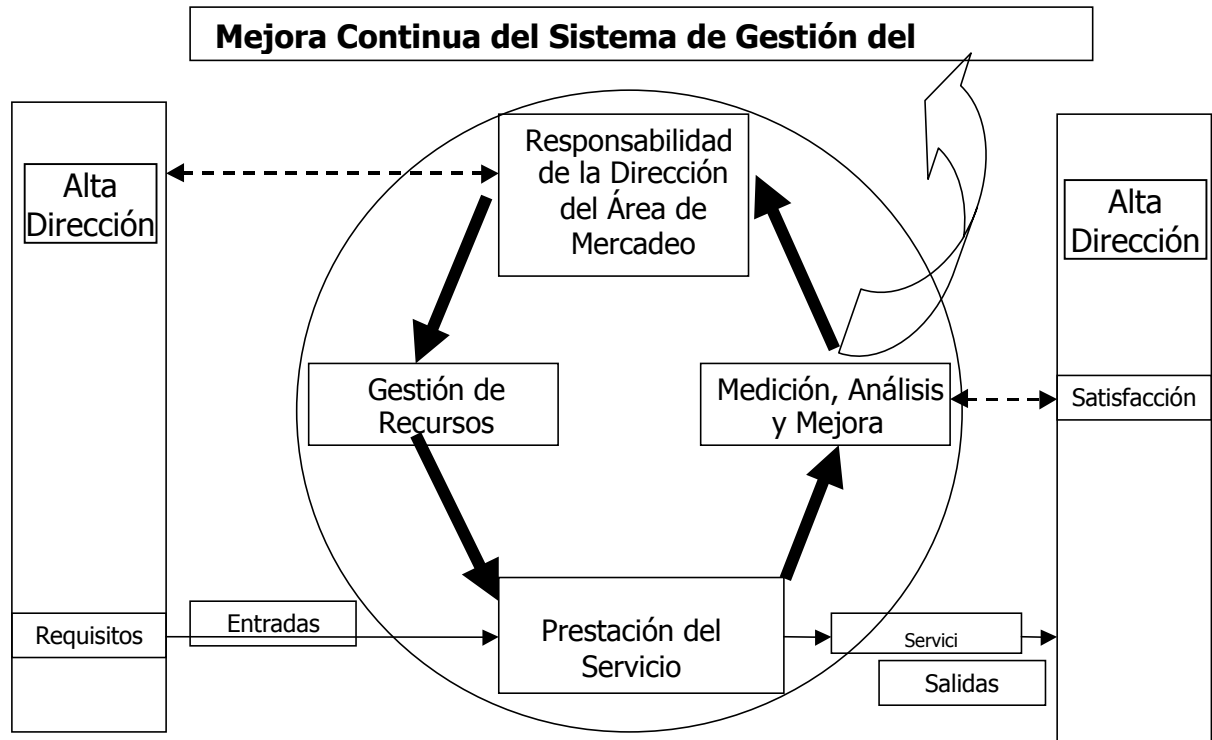


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión del mercadeo basado en procesos

1.3 Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Este proyecto de norma no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión de calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y la salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, este proyecto de norma permite a una organización integrar o alinear su propio sistema de gestión del mercadeo con requisitos de sistemas de gestión relacionados.



SISTEMA DE GESTION DEL MERCADEO REQUISITOS

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

1.1 Generalidades

Este proyecto de Norma especifica los requisitos para un sistema de gestión del mercadeo, cuando el área del mercadeo:

- a) Quiere demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente el servicio de marketing de acuerdo con los requisitos establecidos por la alta dirección y los reglamentos aplicables, y
- b) Aspira a aumentar la satisfacción de la alta dirección a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

1.2 Aplicación

Todos los requisitos de este proyecto de norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Si algunos de los numerales no son aplicables a el área de mercadeo de la organización que desee aplicar este proyecto de norma, puede realizar exclusiones.



2 SISTEMA DE GESTION MERCADEO

2.1 Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión del mercadeo y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de este proyecto de norma.

El área de mercadeo debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión del mercadeo y su aplicación a través de la organización
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la prestación del servicio del mercadeo, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos



contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión del mercadeo.

2.2 Requisitos de la Documentación

2.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión del mercadeo debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de mercadeo y de los objetivos del área,
- b) Un manual para la gestión del mercadeo,
- c) Los procedimientos documentados requeridos en este proyecto de norma,
- d) Los documentos necesitados por el área del mercadeo para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) los registros requeridos por este proyecto de norma.

El término "procedimiento documentado" significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.

La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

2.2.2 Manual para la gestión del mercadeo

El área del mercadeo debe establecer y mantener un manual para la gestión del mercadeo que incluya:



- d) El alcance del sistema de gestión del mercadeo, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- e) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión del mercadeo, o referencia a los mismos, y
- f) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión del mercadeo

2.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión del mercadeo deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en 2.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- h) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- i) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- j) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- k) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso,
- l) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,



- m) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y
- n) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

2.2.4 Control de los registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión del mercadeo. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

3 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

3.1 Compromisos de la Dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión del mercadeo, así como la mejora continua de su eficacia.

- f) Comunicando al área de mercadeo la importancia de satisfacer tanto los requisitos por ella establecidos como los legales y reglamentarios,
- g) Estableciendo la política de mercadeo,



- h) Asegurando que se establecen los objetivos del área de mercadeo,
- i) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- j) Asegurando la disponibilidad de los recursos.

3.2 Enfoque al Cliente

La alta dirección debe determinar los requisitos y debe certificar su satisfacción.

3.3 Política de Mercadeo

La alta dirección debe asegurarse de que la política de mercadeo:

1. Es adecuada al propósito de la organización,
2. Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de mercadeo,
3. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos del área de mercadeo,
4. Es comunicada y entendida dentro por el área, y
5. Es revisada para su continua adecuación.

3.4 Planificación

3.4.1 Objetivos del área de mercadeo

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos del área de mercadeo, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos del área deben ser medibles y coherentes con la política de mercadeo.



3.4.2 Planificación del sistema de gestión del mercadeo

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación del sistema de gestión del mercadeo se realiza con el fin de cumplir los requisitos establecidos, así como los objetivos del área de mercadeo, y
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión del mercadeo cuando se planifican e implementan cambios en éste.

3.5 **Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**

3.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

3.5.2 Director del Área de Mercadeo

Este tiene la responsabilidad y autoridad que incluye:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión del mercadeo,
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión del mercadeo y de cualquier necesidad de mejora, y



- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de la alta dirección en todos los niveles del área.

3.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión del mercadeo.

3.6 **Revisión por la Dirección**

3.6.1 Generalidades

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión del mercadeo de la organización para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión del mercadeo, incluyendo la política de mercadeo y los objetivos del área.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 2.2.4).

3.6.2 Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- h) Resultados de auditorías,



- i) Retroalimentación de la alta dirección,
- j) Desempeño de los procesos y conformidad con el servicio,
- k) Estado de las acciones correctivas y preventivas,
- l) Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- m) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión del mercadeo, y
- n) Recomendaciones para la mejora.

3.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión del mercadeo y sus procesos;
- b) La mejora del servicio en relación con los requisitos de la alta dirección, y
- c) Las necesidades de recursos

4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

4.1 Provisión de Recursos

La organización debe proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión del mercadeo y mejorar continuamente su eficacia, y



- b) Aumentar la satisfacción de la alta dirección mediante el cumplimiento de sus requisitos.

4.2 Recursos Humanos

4.2.1 Generalidades

El personal del área de mercadeo debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

4.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la gestión del mercadeo,
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos del área, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación y habilidades y experiencia (véase 2.2.4).



4.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) Equipo para los procesos, tanto (hardware como software), y
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación).

4.4 Ambiente de Trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

5.1 Planificación de la Prestación del Servicio

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la prestación del servicio. La planificación de la prestación del servicio debe ser coherente con todos los procesos involucrados.

Durante la planificación de la prestación del servicio, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:



- a) Los objetivos para el área de mercadeo y los requisitos para la prestación del servicio;
- b) La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para la prestación del servicio;
- c) Las actividades requeridas de verificación y seguimiento para la prestación del servicio así como los criterios para la aceptación del mismo;
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 2.2.4).

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

El documento que especifica los procesos del sistema de gestión del mercadeo y los recursos que deben aplicarse a un producto, proyecto o contrato específico, pueden denominarse como un proceso de mercadeo.

5.2 Procesos relacionados con el cliente

5.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos determinados por la alta dirección,



- b) Los requisitos no establecidos pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio, y
- d) Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

5.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el servicio. Esta revisión debe efectuarse antes de que el área de mercadeo se comprometa a proporcionar un servicio determinado y debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto,
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos establecidos por la alta dirección y los expresados previamente, y
- c) Si el área tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 2.2.4).

Cuando se cambien los requisitos del servicio, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.



5.2.3 Comunicación con el cliente interno

El área de mercadeo debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes internos, con el fin de realizar las actividades coordinadas con la organización como un todo, relativas a:

- a) La información sobre el servicio,
- b) Las consultas, incluyendo las modificaciones, y
- c) La retroalimentación del cliente interno, incluyendo sus quejas.

5.3 **Compras**

5.3.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el servicio adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al tipo de servicio adquirido debe depender del impacto del servicio adquirido en la posterior realización del servicio final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar servicios de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, evaluación y reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 2.2.4).



5.3.2 Información de compras

La información de las compras debe describir el servicio a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Requisitos para la aprobación del servicio, procedimientos y procesos,
- b) Requisitos para la calificación del personal, y
- c) Requisitos del sistema de gestión del mercadeo.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

5.3.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el servicio cumple los requisitos de compra especificados.

5.4 **Prestación del Servicio**

5.4.1 Control de la prestación del servicio

El área de mercadeo debe planificar y llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:



- a) La disponibilidad de información que describa las características del servicio,
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) La implementación del seguimiento y de la medición.

5.4.2 Validación de los procesos de prestación del servicio

La validación debe demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) La calificación del personal,
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) Los requisitos de los registros (véase 2.2.4), y
- e) La revalidación.

5.4.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del servicio.

La organización debe identificar el estado del servicio con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.



6. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA

6.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del servicio,
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión del mercadeo, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión del mercadeo.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

6.2 Seguimiento y Medición

6.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas de desempeño del sistema de gestión del mercadeo, el área de mercadeo debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción de la alta dirección con respecto al cumplimiento de sus requisitos. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.



6.2.2 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión del mercadeo:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de este proyecto de norma y con los requisitos del sistema del mercadeo establecidos por la organización, y
- b) Si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos a auditar, así como los resultados de las auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de la auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de las auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros (véase 2.2.4).

El área de mercadeo debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.



6.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión del mercadeo. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del servicio.

6.2.4 Seguimiento y medición del servicio

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que responsables del proceso (véase 2.2.4).

La prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados por la alta dirección.

6.3 **Control del servicio no conforme**

La organización debe asegurarse de que el servicio o información que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el



tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los servicios o información no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso por la alta dirección;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Se deben mantener registros (véase 2.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un servicio no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un servicio o información no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos o efectos potenciales, de la no conformidad.

6.4 Análisis de Datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión del mercadeo y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de



gestión. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción de la alta dirección,
- b) La conformidad con los requisitos del servicio,
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- d) Los proveedores.

6.5 MEJORA

6.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión del mercadeo mediante el uso de la política de mercadeo, los objetivos del área de mercadeo, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

6.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:



- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes internos),
- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 2.2.4), y
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

6.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 2.2.4), y
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.



6. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada y la propuesta presentada, se tienen las siguientes conclusiones:

- Como fue verificado, dentro de las organizaciones actualmente se mide la gestión del departamento de mercadeo de acuerdo a la disminución o aumento de las ventas de la compañía, por lo tanto se hace indispensable diseñar un instrumento con el cual las empresas puedan medir el mejoramiento de su sistema de mercadeo de acuerdo con los objetivos de la organización.
- De acuerdo al diagnostico realizado en las empresas de la ciudad de Manizales el área de mercadeo en algunas organizaciones es netamente experimental, por lo cual se haría más efectiva su labor si se tienen procesos y procedimientos documentados.
- La falta de procedimientos para los servicios de mercadeo hace más difícil el control de las operaciones, su coordinación con las demás áreas y su mejoramiento o efectividad y eficacia. El control que las empresas están ejerciendo sobre los resultados del área de mercadeo está basado más en los resultados de las ventas, teniendo planeación a corto plazo.



- El costo de que el departamento de mercadeo no se encuentre íntimamente ligado al funcionamiento del resto de áreas en la organización, es muy alto. Los departamentos de mercadeo de las organizaciones no tienen objetivos comunes con el resto de las áreas de la organización, creando confusión en sus metas. Las respuestas de los logros obtenidos son incoherentes con la medición de la gestión de esta dependencia.
- La comprobación de los supuestos teóricos planteados en este proyecto de investigación justifican la realización del mismo.
- El rol del mercadeo dentro de las organizaciones se ha ido ampliando integrando tanto el mercadeo operativo como el estratégico.
- El Proyecto de Norma planteado para el Sistema de Gestión de Mercadeo integra la planificación, administración y control efectivo de todas las actividades relacionadas con la gestión del mercadeo.
- El Proyecto de Norma propuesto orienta la gestión del mercadeo hacia los objetivos planteados para toda la organización y al cumplimiento de los requisitos de los clientes internos a través de la administración por procesos.
- El mapa de procesos del sistema de gestión de mercadeo permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

- El Proyecto de Norma Propuesto integra la administración por procesos con el mercadeo estratégico en la organización que desee aplicar la herramienta.
- La propuesta abarca la documentación del Sistema de Gestión del Mercadeo, su control y mejoramiento continuo tanto preventivo como correctivo, haciendo las empresas más competitivas en un entorno internacional.



BIBLIOGRAFIA

- ECO, Umberto. *Como se hace una tesis*. 8ª Edición, Barcelona: Gedisa, 1991. 267 pp.
- LAMBIN, Jean Jaques. *Marketing Estratégico*. Tercera Edición, Madrid: McGraw Hill Interamericana de España, 1995. 610 pp.
- GUILTINAN, Joseph et al. *Gerencia de Marketing*. Sexta Edición, Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 2001. 470 pp.
- BLACKWELL, Roger et al. *Comportamiento del Consumidor*. Novena Edición, México: International Thomson Editores, 2002. 571 pp.
- KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. Primera Edición, México: Edición PHH, 1984.
- LAMB, Charles et al. *Marketing*. Cuarta Edición. México: Internacional Thonson Editores, 1998.
- MARIÑO, Hernando. *Gerencia de la Calidad Total*. Bogotá: 1992.
- MENDEZ, José Silvestre. *Fundamentos de Economía*. Segunda Edición, México: McGraw Hill, 1994.
- MEYER, Warren et al. *Marketing Venta Detallista*. Octava Edición, Mexico: McGraw Hill, 1997.
- RAPP, Stan et al. *El Nuevo Maximarketing*. Segunda edición, México: Editorial Mc Graw Hill, 1996.
- STANTON, William et al. *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.



- BEER, Michael. *La renovación de las empresas*. España: Mc. Graw Hill, 1992.
- HARRINGTON, James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, 1993.
- GINEBRA, Joan. *Dirección por Servicio*. México: Mc. Graw Hill, 1991.
- SERNA, Humberto. *Mercadeo Corporativo*. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1992.
- KOTABE, Helsen et al. *Marketing Global Marketing*. Primera Edición. México: Editorial Limusa, 2001. 825 pp.
- BAKER, Michael. *Marketing Strategy and Management*. Londres: MacMillan Press, 2000. 542 pp.
- BURNS, Alvin et al. *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall, 2000. 699 pp.
- FISK, Raymon et al. *Interactive Services Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000.
- LUTHER, William. *The Marketing Plan: How to Prepare e Implement it*. New York: American Management Association, 2001. 182 pp.
- WESTWOOD, John. *Como Crear un Plan de Marketing*. Barcelona: Nuevos Emprendedores, 2001. 142 pp.
- SANTAPAU, Adelaida et al. *Como Medir la Satisfacción del Cliente*. Barcelona: Gestión 2000, 2002. 197 pp.
- ARELLANO, Rolando. *Comportamiento del Consumidor: Enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2002. 457 pp.
- BANCO MUNDIAL. *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2002*. Madrid: Mundiprensa, 2002. 249 pp.
- KOTLER, Philip et al. *Dirección del Marketing*. Madrid: Pearson Education, 2000. 848 pp.



- ASTOUS, Alain et al. *Investigación del Mercados*. Bogota: Norma, 2003. 496 pp.
- KOTLER, Philip et al. *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson Education, 2003. 589 pp.
- COHEN, William. *El Plan de Marketing: Procedimiento, Formularios, Estrategia y Tecnica*. Bilbao: Deusto, 2001. 287 pp.

OTRAS FUENTES

- VELAZQUES B, Luís Emilio, *Calidad de la Gestión y Gestión de la Calidad*. Portafolio, Mayo 2004:8.
- ICONTEC. *Descripción de Normas Técnicas Colombianas*. Calidad – La Excelencia de la Calidad Empresarial, 2ª Edición, 2004-2005.
- GUEVARA, Alberto. *Los Sistemas de Gestión para la administración y competitividad de las organizaciones*. Documento s.n. Inédito. 2003.
- LOBO-DUGARTE, William. *El Mercadeo Corporativo Interno*. En línea: <http://www.alfinal.com/rrhh/mercadeocorporativo.shtml>
- GUEVARA V., Alberto. *Gestión de la Calidad*. Documento s.n. Inédito. 2003.
- ARENAS, Anny. *Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9000*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/sgcsin.htm>
- FLEITMAN, Jack. *Como Implantar y Evaluar un Modelo de Calidad*. En Línea: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/modcalidad.htm>
- SGS Internacional Certification Services. *Lead Asesor Training Course*. Volumen III. Documento s.n. Inédito.
- GUEVARA, Alberto. *Fundamentos de ISO 9001 Versión 2000*. Documento s.n. Inédito.



- Enciclopedia de la Dirección y Administración de Empresas. Volumen III: Ediciones Orbis, 1987.
- International Organization for Standardization. Norma Internacional ISO 9001:2000.
- MORA, Alejandro. *CPIM Un Modelo de Administración por procesos*. En línea: www.calidad.org/public/arti2003.htm
- GONZALEZ, José Alfredo. *Pasos para el mejoramiento Continuo*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/stepsci.htm#MEJORAMIENTO%20CONTINUO>
- FLEITMAN, Jack. *Como Implantar y Evaluar un Modelo de Calidad*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/modcalidad.htm>
- ESTEBAN, Rodrigo. *La Calidad más allá de la Certificación*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/calcertimpro.htm>
- LEFCOVICH, Mauricio. *Auditoria Interna – Un Enfoque Sistémico y de Mejora Continua*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefc.htm>
- PEREZ, Reyner. *Sistema de Control de Calidad de los Servicios*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/ctrlcalss.htm>
- ALBAN, Hector. *Gestión de la Calidad en los Servicios*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gescalser.htm>
- ARENAS, Anny. *Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9000*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/sgcsin.htm>
- MORA, Carlos. *Gerencia del Mercadeo ante el Consumidor*. En línea: www.gestiopolis.com/dirgp/mar/estmdos.htm
- HIEBAUN, Karin. *Plan Estratégico de Marketing*. En línea: www.gestiopolis.com/dirgp/mar/estmdos.htm



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

- MEZQUITA, Elsy. *Proyecto Mercadologico.* En línea:
www.gestiopolis.com/dirgp/mar/estmdos.htm
- GIRALDO, José Ariel. *El Mercadeo.* En línea:
www.gestiopolis.com/dirgp/mar/estmdos.htm
- JAUREGUI, Alejandro. *Planeación en Mercadeo.* En línea:
www.gestiopolis.com/dirgp/mar/estmdos.htm